

Модуль 2. Загальні функції менеджменту

План

2.1. Планування як загальна функція менеджменту.....	1
2.1.1. Сутність, зміст і роль планування в управлінні організаціями...	1
2.1.2. Особливості та принципи сучасного планування.....	2
2.1.3. Види планування.....	4
2.1.4. Методи планування.....	8
2.1.5. Рекомендації щодо визначення цілей.....	11
2.2. Організація як загальна функція менеджменту.....	12
2.2.1. Поняття і складові організаційної діяльності. Її сутність і місце в системі управління.....	12
2.2.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Скалярний процес..	13
2.2.3. Сутність організаційної структури управління. Види структур...	18
2.3. Мотивація як загальна функція менеджменту.....	26
2.3.1. Змістовні теорії мотивації.....	28
2.3.2. Процесуальні теорії мотивації.....	34
2.4. Контроль як загальна функція менеджменту.....	39
2.4.1. Поняття і види контролю.....	39
2.4.2. Процес контролю.....	43
2.4.3. Характеристика ефективного контролю.....	48
2.4.4. Координація управління.....	51

2.1. Планування як загальна функція менеджменту

2.1.1. Сутність, зміст і роль планування в управлінні організаціями

Планування – процес розроблення і вибору цілей розвитку організації та прийняття рішень, необхідних для їх досягнення.

Планування можна розглядати у двох аспектах. У вузькому аспекті планування — це розроблення офіційних спеціальних документів — планів (програм, які визначають конкретні кроки організації щодо досягнення визначених цілей). У широкому аспекті об'єктами планових рішень є: формування цілей і стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл усіх видів ресурсів відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності.

Зміст і роль процесу планування в організації показано в табл. 2.1.

Зміст і роль процесу планування в організації

Зміст процесу планування	Роль планування в організації
1. Формулювання складу планових проблем, визначення загроз і можливостей розвитку організації. 2. Визначення цілей розвитку організації (підрозділу). 3. Визначення завдань і заходів, які необхідно виконати для досягнення сформульованих цілей. 4. Визначення взаємозв'язків між видами діяльності щодо досягнення цілей, розробка календарного плану їх виконання. 5. Уточнення ролей, взаємозв'язків і делегування відповідних повноважень кожного виду діяльності. 6. Оцінка і визначення витрат часу для досягнення кожної цілі, виконання завдань і здійснення заходів. 7. Визначення потреби в ресурсах, планування їх обсягів, структури і термінів постачання. 8. Перевірка термінів і коригування планів дій для того, щоб план був реалістичним	У відносно стабільному бізнес-середовищі ефективне планування дає змогу: <ul style="list-style-type: none"> – сформулювати цілі розвитку організації й оцінити практичні можливості їх досягнення – полегшити пошук кращих і ефективних шляхів досягнення цілей – створити необхідні умови для реорганізації структури управління – координувати діяльність працівників у процесі досягнення цілей – зменшити поточні витрати за допомогою економії ресурсів – вивчити потенційні загрози, проблеми, знизити загальний рівень ділового ризику – забезпечити гнучке реагування на зовнішні виклики – виконувати ефективний контроль, тому що цілі є основою для його здійснення

2.1.2. Особливості та принципи сучасного планування

До основних особливостей сучасного планування належать:

1) збільшення масштабності й комплексності завдань організації, що спонукає керівництво використовувати значну кількість спеціалістів. Оскільки кожен фахівець “розмовляє власною мовою”, має свою точку зору щодо способів досягнення основних цілей організації, спеціалізація може призвести до порушення узгоджених дій. Саме планування дає змогу поєднати точки зору і дії різних фахівців у єдине ціле;

2) зростання значення часу. Будь-які послуги, продукти, ідеї (як результат реалізації планування) повинні бути представлені ринку, споживачам не раніше і не пізніше, а точно у визначений термін;

3) обмеженість і подорожчання ресурсів. Тому дуже важливо забезпечити їх раціональне використання. План повинен бути розроблений так, щоб забезпечити оптимальне використання обмежених ресурсів;

4) зростання важливості контролю над витратами, рентабельністю запланованих і реалізованих проектів, програм;

5) підвищення рівня ризику при реалізації цілей організації. Тому для фінансування реалізації цілей необхідне їх серйозне обґрунтування, ресурсне забезпечення;

6) значний вплив змін у бізнес-оточенні організації на процес планування, необхідність оперативного втручання для коригування планів;

7) залежність досягнення цілей організації від участі кожного її працівника;

8) часті зміни складу керівництва і виконавців, що змушує звертати значну увагу на послідовність роботи над реалізацією цілей підрозділів і організації загалом.

Принципи планування:

1) цільова спрямованість планування. Вихідним пунктом планування є чітко і виважено визначені кінцеві цілі;

2) принцип системності у плануванні. Планування повинно охоплювати всі сфери діяльності підприємства, враховувати всі тенденції розвитку, зміни ситуації. Застосування системного підходу при обґрунтуванні та визначенні планових завдань на всіх рівнях управління полегшує забезпечення субординації цілей, врахування альтернативних шляхів і способів їх досягнення;

3) принцип безперервності планування, що означає: забезпечення постійної планової перспективи; формування і періодичні зміни горизонту планування з урахуванням ситуації на підприємстві, у зовнішньому середовищі; взаємозв'язок, узгодження і коригування довго-, середньо- і короткотермінових планів;

4) принцип участі максимальної кількості працівників у роботі над планом вже на ранніх її етапах;

5) принцип координації та інтеграції зусиль у процесі планування. Координація – узгодження дій підрозділів одного рівня у процесі планування. Інтеграція — поєднання зусиль представників різних рівнів управління у роботі

над планом;

6) принцип економічності при плануванні;

7) принцип створення належних умов для виконання розроблених планів;

8) принцип оптимальності використання ресурсів. Використання ресурсів організації повинно враховувати її можливості, потреби, умови і кон'юнктуру ринку;

9) принцип збалансованості. Збалансованість є основною умовою обґрунтованості планів, реальності їх виконання завдяки забезпеченню відповідності між розділами, цілями плану;

10) принцип адекватності планування умовам діяльності підприємства. Якщо умови діяльності (тип продукції, структура управління, технологія виробництва тощо) змінюються, планування також повинно змінюватися.

2.1.3. Види планування

Виділяють різні види планування: за змістом, рівнем управління, методами обґрунтування тощо (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Види планування

Ознака класифікації	Види планування
За змістом	Техніко-економічне, оперативно-виробниче, фінансове, кадрове, бізнес-планування, маркетингове
За рівнем управління	Корпоративне, цехове, виробниче
За методами обґрунтування	Ринкове, індикативне, директивне
За часовим горизонтом	Довгострокове (перспективне) середньострокове, короткострокове
За стадіями розробки	Попереднє, остаточне
За типами цілей	Оперативне, тактичне, стратегічне
За ступенем повторюваності	Одноразове, стабілізуюче, ситуаційне

За змістом відрізняють такі види планування:

– *техніко-економічне планування*, що передбачає розроблення цілісної системи показників розвитку техніки й економіки підприємства; забезпечує обґрунтування оптимальних обсягів виробництва на основі врахування попиту і пропозиції на продукцію і послуги, визначення кінцевих фінансово-

економічних показників;

– *оперативно-виробниче планування* – є формою розвитку і конкретизації техніко-економічних планів підприємства; передбачає визначення поточних виробничих завдань окремим підрозділам, здійснення організаційно-управлінського впливу з метою коригування процесу виробництва;

– *фінансове планування* – процес розроблення системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності її фінансової діяльності у наступному періоді. До основних складових фінансового планування підприємства належать: прогнозування фінансової діяльності (розроблення загальної фінансової політики діяльності підприємства, період планування – до 3 років); поточне планування фінансової діяльності (розроблення поточних фінансових планів з окремих аспектів фінансової діяльності, період планування – 1 рік); оперативне планування фінансової діяльності (розроблення і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів, інших форм оперативних планових завдань по всіх основних питаннях фінансової діяльності, період планування — місяць, квартал);

– *кадрове планування* – система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації, яка дає змогу: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості та характеристик робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання у поточному і майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, їх активну участь в управлінні організацією;

– *бізнес-планування* – передбачає розроблення бізнес-планів (документів, що розкривають аспекти проектування і створення нових фірм, їх підрозділів, розробки і постачання на ринок товарів і послуг, реконструкції підприємств і розширення випуску продукції);

– *маркетингове планування* – процес, що передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Маркетингове планування

здійснюється на кількох рівнях: корпоративному, на рівні стратегічних бізнес-одиниць компанії, на рівні товару; у невеликих фірмах, сфера діяльності яких обмежується одним товарнимринком, планування на рівні стратегічної бізнес-одиниці і на рівні товару об'єднуються.

За рівнем управління виділяють такі види планування:

– *корпоративне* (загальноорганізаційне, заводське), що стосується загалом усієї господарської організації, її вищого рівня управління;

– *цехове*, що застосовується на середньому рівні управління;

– *виробниче*, що охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), належить до нижчого рівня управління.

За методами обґрунтування застосовуються такі види планування:

– *ринкове*, що ґрунтується на взаємозв'язку попиту, пропозиції і цін на товари і послуги. Якщо величина попиту на певний товар перевищує пропозицію – ціна продукції зростає і, відповідно, планується розширення її виробництва. А при зниженні цін і обсягів продажу продукції її випуск також скорочується;

– *індикативне*, що є одним з інструментів державного регулювання цін і тарифів, чинних видів і ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших макроекономічних показників;

– *директивне*, що передбачає визначення керівним органом підпорядкованому підприємству планових показників натуральних обсягів виробництва продукції, номенклатури випуску і термінів поставок товарів тощо. Застосовується на підприємствах державної та комунальної форм власності.

За часовим горизонтом внутрішньоорганізаційне планування буває:

– *довгострокове* (перспективне), що здійснюється на період від 3 до 10 років;

– *середньострокове* — від 1 до 3 років;

– *короткострокове*, що розробляється на термін до 1 року (тиждень,

декада, місяць, квартал).

За стадіями розроблення виділяються такі види планування:

– *попереднє*, у межах якого розробляються проекти планів;

– *остаточне*, у межах якого проекти планів затверджуються і стають обов'язковими для виконавців.

За типами цілей планування може бути:

– *оперативне*, що полягає у виборі необхідних засобів і ресурсів для вирішення завдань, визначених керівництвом, наприклад, розподіл виробництва продукції за обсягом, номенклатурою і термінами. Оперативне планування здійснюється в основних підрозділах організації самостійно, на короткі терміни;

– *тактичне*, яке полягає в обґрунтуванні завдань і засобів, необхідних для досягнення визначених цілей підрозділів чи організації загалом. Наприклад, тактична мета здобути лідерство на галузевому ринку впродовж найближчих 5 років може бути поставлена відділу маркетингу керівництвом організації. У межах тактичного планування враховуються взаємозв'язки між підрозділами і підприємствами;

– *стратегічне*, яке охоплює вибір і обґрунтування головних цілей розвитку організації. Такими цілями можуть бути: економічне зростання, періодичне оновлення продукції, проникнення в інші галузі, ринки, зокрема зарубіжні. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію організації до змін ділового середовища і забезпечення її виживання, розвитку у довгостроковому періоді (на 10–15 років).

За ступенем повторюваності планування може бути:

– *одноразовим*, яке розробляється у зв'язку із запровадженням окремих проектів чи програм у межах реалізації загальної стратегії розвитку організації. Програмні плани створюються з метою координації різних видів діяльності при виконанні складних виробничих програм, розрахованих на кілька років. Проектні плани розробляються з метою контролю за здійсненням окремих заходів у межах програм. Вони простіші порівняно з програмними планами,

деталізовані, завжди містять часові межі їх виконання;

–*стабілізуючим*, яке полягає у розробленні конкретних показників для координації робочих операцій у межах типових виробничих процесів, що постійно повторюються і не підлягають змінам удовгостроковій перспективі. Прикладами стабілізуючого планування є розробка політики (принципів загального управління діями на основі головних цілей і стратегічних планів), правил і рекомендацій (вказівок про порядок дій у кожній конкретній ситуації), стандартних інструкцій і процедур (послідовних кроків з метою досягнення конкретних результатів), графіків, розкладів, тощо;

–*ситуаційним*, яке визначає порядок дій працівників організації у випадках надзвичайних ситуацій, наприклад економічного спаду, інфляції, технологічних відкриттів, нещасних випадків, пожежі, кризи розвитку фірми. Передбачає розроблення сценаріїв дій за різних варіантів розвитку подій.

2.1.4. Методи планування

У практиці управління організаціями застосовують різні методи планування [1; 10; 70; 72; 91]. При їх виборі необхідно дотримуватися таких вимог: відповідність планування умовам бізнесу, повне врахування особливостей діяльності об'єкта планування, забезпечення ефективності планування. До основних методів планування належать екстраполяційні, балансові, нормативні, експертні, математико-статистичні тощо (рис. 2.1).

Екстраполяційні методи планування полягають у визначенні динаміки проміжних і кінцевих планових показників у попередні періоди і перенесенні виявленої динаміки у майбутнє. Це найбільш прості й поширені методи планування, вони ще називаються “плануванням від досягнутого”. Застосовуються у короткостроковому плануванні організацій, що мають бюрократичну структуру управління і діють у стабільному бізнес-середовищі. Недоліком екстраполяційних методів планування є неможливість урахування всіх змін у розвитку організації та зовнішнього середовища.



Рис. 2.1. Методи планування

Балансові методи ґрунтуються на взаємному узгодженні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у межах планового періоду. Якщо ресурсів порівняно з потребами недостатньо, то починається пошук їх додаткових джерел. Необхідні ресурси можна залучати ззовні або вивільняти у власній організації за рахунок раціонального їх використання. Якщо ж ресурсів порівняно з потребами у них в організації надлишки, то доводиться вирішувати іншу проблему — розширювати їх споживання чи позбавлятися їх. Балансові методи реалізуються шляхом розроблення системи балансів — матеріально-речових, вартісних і трудових.

Баланс — двостороння бюджетна таблиця, у лівій частині якої представлено джерела ресурсів, а у правій — їх розподіл. Основою таких таблиць є балансове рівняння, зміст якого полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинні дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання і продажу) і залишку на кінець періоду. Усі джерела ресурсів у балансі подаються з визначенням основних постачальників.

Нормативні методи полягають у тому, що за основу планових завдань на певний період (а відповідно і за основу балансів) приймаються норми витрат різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошей) на одиницю продукції, наприклад:

– *норма часу* — величина витрат робочого часу, визначена для виконання робіт чи їх елементів одним працівником або групою працівників певної кваліфікації за певних організаційно-технічних умов;

–*норма праці* — обсяг роботи в натуральному обчисленні (кілограми, метри, штуки), який повинен бути виконаним за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць) одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації;

–*норма обслуговування* — визначений обсяг роботи з обслуговування певної кількості об'єктів (верстатів, одиниць техніки) протягом певного часу за визначених організаційно-технічних умов;

–*норма чисельності працівників* — кількість працівників відповідного процесійно-фахового складу, необхідних для виконання певних виробничих або управлінських функцій чи обсягів праці. За допомогою таких норм визначаються кількість працівників, необхідних для обслуговування обладнання, робочих місць, а також витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Експертні методи ґрунтуються на використанні оцінок, думок і точок зору фахівців щодо цілей і термінів розвитку організації, підрозділів, способів їх досягнення та потреб у необхідних ресурсах. За *простої* експертної оцінки використовують точки зору безпосередніх керівників лінійних підрозділів і служб. *Розширена* експертна оцінка здійснюється групою компетентних працівників. Експертні оцінки можуть бути одноразовими і багаторазовими. До переваг експертних методів планування належать залучення фахівців, узгодження точок зору, незначні витрати. Недоліками методів експертних оцінок є суб'єктивність точок зору, складність збирання й оброблення даних.

Математико-статистичні методи планування зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різних моделей. До найбільш простих моделей належать статистичні, наприклад кореляційна модель, яка відображає взаємозв'язок двох змінних величин. Виходячи з неї, можна з певною мірою вірогідності передбачити подію *Б*, якщо відбулася пов'язана з нею подія *А*. Статистичні моделі допомагають розрахувати майбутні прибутки, планувати фінансові операції на основі поточних вкладень і заданих відсоткових ставок.

До інших методів планування належать експериментальні, системно-

аналітичні, програмно-цільові, економіко-математичні, проектно-варіантні, ситуаційні тощо.

2.1.5. Рекомендації щодо визначення цілей

Сучасний досвід ефективного управління дає змогу виділити кілька практичних рекомендацій щодо визначення цілей:

1. Цілі повинні бути складними, напруженими, але реальними для виконання. Надто легкі для досягнення, а також складні, нереальні для виконання цілі демотивують виконавців, зменшують ефективність їх праці.

2. Цілі повинні бути ясними, конкретними і вимірюваними. Конкретність означає, що при формулюванні мети необхідно чітко визначити, що потрібно одержати в результаті діяльності, упродовж яких термінів і хто відповідає за досягнення мети. Конкретно сформульовані мети підлеглі краще розуміють і виконують.

3. Цілі повинні бути узгодженими в часі і просторі. Насамперед формулюються довгострокові цілі. Потім на їх основі розробляються середньострокові та короткострокові цілі. Розподіл довгострокових цілей на проміжні (середньо- і короткострокові) сприяє посиленню мотивації виконавців, якщо за досягнення кожної з них забезпечено одержання винагороди.

4. Цілі організації повинні бути узгодженими між собою. Рішення і дії, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей, тому що це призводить до виникнення конфліктів між підрозділами організації, зростання загрози невиконання визначених цілей.

5. Цілі необхідно обговорювати для узгодження інтересів різних сторін. Суб'єктами інтересів є власники, адміністрація, персонал, акціонери, споживачі, ділові партнери, органи влади, суспільство. Обговорення і узгодження необхідні для розроблення більш обґрунтованих цілей, залучення персоналу до справ організації, визначення відповідальності кожного фахівця за виконання конкретної цілі.

6. Перед підлеглим необхідно ставити розумну кількість цілей, урахувавши його підготовку, досвід, відповідальність.

7. Цілі організації (підрозділів) повинні бути зосереджені на найважливіших питаннях діяльності. До них належать: вирішення проблемних, “вузьких місць” організації (наприклад високі витрати, браккваліфікованого персоналу, нестача фінансових засобів), розвиток і використання її конкурентних переваг.

8. Цілі повинні бути гнучкими, піддаватися коригуванню відповідно до зміною умов їх досягнення.

9. Цілі повинні бути конкретизовані в заходах, за досягнення кожної цілі повинна відповідати конкретна людина.

2.2. Організація як загальна функція менеджменту

2.2.1. Поняття і складові організаційної діяльності. Її сутність і місце в системі управління

Організувати – значить створити якусь структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і, тим самим, досягати своєї мети. Одним з цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як будівництво житлових будинків або збірка радіо або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників добитися набагато більшого, ніж вони могли б зробити без належної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління.

Щоб плани були реалізовані, хтось, очевидно, повинен фактично виконати кожен із задач, витікаючих з цілей організації. Для цього керівництво зобов'язано знайти ефективний спосіб поєднання ключових змінних, що характеризують задачі і людей. Постановка цілей і забезпечення їх політикою, стратегією, процедурами і правилами сприяє рішенню цієї задачі. Мотивація і контроль також грають істотну роль в забезпеченні ефективності виконання

завдань. Проте організація як процес є функцією, яка найбільш очевидно і безпосередньо пов'язана з систематичною координацією багатьох задач і, відповідно, формальних взаємостосунків людей, їх виконуючих.

Організація – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

Є два основні аспекти організаційного процесу. Одним з них є розподіл організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям. Це те, що багато хто помилково приймає за весь організаційний процес. Проте існує більш фундаментальний аспект побудови організації – взаємостосунки повноважень, які пов'язують вище керівництво з низовими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу і координації задач.

2.2.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Скалярний процес

Повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних задач.

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є делегування. Неможливо зрозуміти організаційний процес без попереднього розуміння делегування і пов'язаних з ним повноважень і відповідальності.

Делегування, як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу задач і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Воно є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників незліченні задачі, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо істотна задача не делегована іншій людині, керівник буде вимушений виконувати її сам. Це, звичайно, у багатьох випадках просто неможливо, оскільки час і здібності керівника обмежені. Більш важливим є, як помітила колись Мері Паркер Фоллетт, – один з класиків менеджменту, – те, що сутність управління полягає в умінні «добитися виконання роботи іншими». Тому, в справжньому значенні слова, делегування є актом, який перетворює людину на керівника.

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в даний момент. Коли індивід міняє роботу, він втрачає повноваження старої посади і одержує повноваження нової.

Згідно нашому визначенню, повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси і командувати людьми. Усередині організації ці межі звичайно визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями, висловленими письмово, або передаються підлеглому усно.

Велика частина повноважень керівника визначається традиціями, вдачами, культурними стереотипами і звичаями суспільства, в якому організація функціонує. Люди підкоряються наказам начальника частково через те, що це соціально прийнятна поведінка.

Повноваження і владу часто плутають. Повноваження визначаються як делеговане, обмежене, властиве даній посаді право використовувати ресурси організації. На відміну від цього, влада є реальною здатністю діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Повноваження, іншими словами, визначають, що особа, яка посідає якусь посаду, має *право* робити. Влада визначає, що вона *дійсно може робити*.

Попереднє обговорення було спрощено для виділення істотних понять організаційних повноважень. Повноваження завжди обмежені. В деяких випадках ці межі змінюють характер повноважень в такому значному ступені, що необхідно розглянути відносини між рівнями повноважень, які виявляються у вигляді двох загальних типів. Вони позначаються як лінійні і апаратні (штабні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо від начальника до підлеглому і далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження надають керівнику узаконену владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, що володіє лінійними повноваженнями, має право ухвалювати певні рішення і діяти в певних питаннях без узгодження з іншими керівниками в межах, які встановлені організацією, законом або звичаєм.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається *скалярним процесом*. Оскільки повноваження розпоряджатися людьми звичайно передаються за допомогою скалярного процесу, результуюча ієрархія називається скалярним ланцюгом або ланцюгом команд.

Апаратні повноваження.

Згідно історичу управління Клоду Джорджу-младшому, вперше поняття штабу було застосовано в арміях Олександра Македонського (336-323 до н.е.). Важко, якщо взагалі можливо, офіцеру в запалі битви командувати своїми людьми і одночасно розробляти стратегічні плани. Але оскільки і планування, і управління абсолютно необхідні для перемоги в будь-якій військовій операції, то повинен бути знайдений спосіб їх забезпечення. Було ухвалено рішення розділити задачу досягнення перемоги у війнах між двома видами військових фахівців: офіцерами, які складають плани, і офіцерами, які командують солдатами в битві. Але це розділення породило потенційну проблему. Оскільки солдати зобов'язані підкорятися наказам всіх офіцерів, вони легко могли б заплутатися за ситуації, коли накази, видані офіцером з планування, суперечать наказам їх безпосереднього начальника.

Щоб уникнути цього, в арміях Олександра повноваження командування людьми були вилучені у плановиків, і цих фахівців зобов'язали допомагати старшим офіцерам в лінійній організації. Плановики, таким чином, могли рекомендувати стратегію і дістати можливість її реалізації військами, але в той же час виключався розрив заплутаного ланцюга команд. Оскільки плановики були помічниками старшого офіцера, їх назвали його штабом. Офіцери, які билися на лінії вогню, були названі стройовими офіцерами. Військові організації і сьогодні використовують ці поняття.

Протягом багатьох років використання штабного апарату в сучасних організаціях було обмеженим. Але коли стала стрімко розвиватися технологія і зовнішнє середовище бізнесу стало більш мінливим і складним, багатьом організаціям було потрібно велике число різноманітних і кваліфікованих

кадрів. В результаті сьогодні існує безліч типів адміністративних апаратів (штабів) і варіантів штабних повноважень.

Консультативний апарат. Коли лінійне керівництво стикається з проблемою, що вимагає спеціальної кваліфікації, воно може запросити відповідних фахівців на тимчасовій або постійній основі і, таким чином, сформувати консультативний апарат. Найбільш часто консультативний апарат використовується в області права, новітньої або спеціальної технології, навчання і підвищення кваліфікації, а також консультування по роботі з кадрами.

Обслуговуючий апарат. В будь-якій з областей, де використовується консультативний апарат, функції апарату можуть бути, а часто так і буває, поширені на виконання певних послуг. Найвідомішим прикладом використання обслуговуючого апарату є відділ кадрів, який веде особисті справи співробітників, знаходить і перевіряє потенційних кандидатів на роботу і, в деяких випадках, поставляє лінійному керівництву необхідні кадри. Цей приклад показує, що адміністративний апарат може виконувати як консультативні, так і обслуговуючі функції.

До інших областей, де використовується обслуговуючий персонал, відносяться зв'язки з громадськістю, маркетингові дослідження, фінансування, планування, матеріально-технічне постачання, юридичні проблеми.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, що формується, коли керівник наймає секретаря або помічника. В обов'язки особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. В організації член цього апарату не має ніяких повноважень. Коли він діє, то це робиться за дорученням керівника.

Хоча особистий апарат не має формальних повноважень, його члени можуть володіти великою владою. За допомогою планування призначень і фільтрування інформації вони можуть контролювати доступ до керівника, для якого працюють. Якщо керівник щиро прислухається до рад свого особистого апарату або залежить від нього, то влада апарату значно зростає. Особисті

секретарі керівників вищого рангу часто в змозі досягти такої влади, яка значно перевищує їх формальні повноваження.

Класифікації консультативного, обслуговуючого і особистого апаратів описують штабний апарат відповідно до напрямів його використання. Щоб зрозуміти концепцію апарату в сучасних організаціях, слід розглянути також природу делегованих йому повноважень.

Рекомендаційні повноваження. В цьому випадку передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями до апарату, коли це буде потрібно. Апарат часто повинен витратити час, переконуючи лінійних керівників в цінності своїх послуг і пропозицій. Навіть якщо за порадою до апарату зверталися і його прийняли, лінійне керівництво все одно може їм нехтувати, що може привести до конфліктів між лінійними і апаратними керівниками.

Обов'язкові узгодження. В цьому випадку лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації з штабним апаратом, перш ніж здійснити дії або представити пропозиції вищому керівництву. Проте лінійні керівники не зобов'язані насправді слідувати рекомендаціям апарату.

Паралельні повноваження. Апарату даються повноваження відхилювати рішення лінійного керівництва. Мета – встановлення системи контролю для урівноваження влади і запобігання грубих помилок. Найбільш широко використовуються в урядових організаціях. В багатьох компаніях використовуються для контролю фінансових витрат, для цього потрібні два підписи у разі всіх крупних покупок.

Функціональні повноваження. Апарат може, як запропонувати, так і заборонити якісь дії в рамках своєї компетенції. Такого роду повноваження широко поширені, оскільки сучасні організації часто вимагають високого ступеня одноманітності в таких областях, як методи бухгалтерського обліку, трудові відносини і контроль зайнятості.

Лінійні повноваження усередині апарату. Адміністративний апарат може складатися з безлічі людей і в таких ситуаціях він є підрозділом з більш ніж

одним рівнем управління. Таким чином, сам штабний апарат має лінійну організацію і звичний ланцюг команд усередині.

Лінійна діяльність в справжньому значенні слова – це та діяльність, яка безпосередньо пов'язана із створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг. Апарат допомагає виконанню основних функцій, як кваліфікована медична сестра допомагає хірургу під час операції. Хірург, ймовірно, зміг би врятувати життя пацієнта в екстреному випадку без допомоги медсестри, але ризик зменшується і робота виконується більш рівно завдяки її допомозі. З другого боку, медсестра не може успішно виконати операцію – досягти мети організації – без хірурга.

Визначення того, які конкретні види діяльності слід віднести до апаратно-штабної, задрості від місії, цілей і стратегії організації.

2.2.3. Сутність організаційної структури управління. Види структур

Мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення стоять перед організацією задач, тому проектування структури повинне базуватися на стратегічних планах організації, а рішення про вибір структури ухвалюється керівництвом вищої ланки. При зміні стратегії міняється і структура.

Згідно з класичною теорією організації, структура повинна розроблятися зверху вниз. Послідовність дій при цьому повинна бути такою:

1. Здійснення розподілу організації по горизонталі на широкі блоки, відповідні найважливішим напрямам діяльності.
2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює ланцюг команд, проводить подальший розподіл на більш дрібні організаційні підрозділи, щоб більш ефективно використати спеціалізацію і уникнути перевантаження керівництва.

3. Визначення посадових обов'язків як сукупність певних задач і функцій.

Існує декілька альтернативних варіантів організаційних структур, що успішно зарекомендували себе. Кожний з них годиться тільки для певних

ситуацій і досягнення відповідних цілей.

Бюрократические структури

Слово «бюрократія» звичайно викликає в пам'яті картини канцелярської тяганини, поганої роботи, даремної діяльності. Все це дійсно буває. Проте першопрчиною всіх цих негативних явищ є не бюрократія як така, а недоліки в реалізації правил роботи і цілей організації, звичні труднощі, пов'язані з розміром організації, поведінкою співробітників, невідповідними правилами і задачами. Концепція бюрократії, спочатку сформульована на початку 1900-х років німецьким соціологом Максом Вербером, принаймні, в ідеалі, – це одна з найкорисніших ідей в історії людства.

Теорія Вербера не містила описів конкретних організацій. Вербер пропонував бюрократію швидше як якусь нормативну модель, ідеал, до досягнення якого організації повинні прагнути.

Бюрократична організаційна структура характеризується високим ступенем розподілу праці, розвиненою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за їх діловими і професійними якостями.

Бюрократію часто називають класичною або традиційною організаційною структурою. Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократії. Характеристик бюрократії достатньо добре підходять для більшості промислових фірм, організацій сфери послуг і всіх видів державних установ. Об'єктивність ухвалюваних рішень дозволяє бюрократії адаптуватися до змін, що відбуваються. Просування співробітників на основі їх компетентності дозволяє забезпечувати постійний приток висококваліфікованих фахівців. Концепція соціальної рівності, закладена в бюрократичній структурі, дуже добре співпадає з цінностями як демократичних, так і комуністичних країн.

Для того, щоб врахувати відмінності в задачах організацій керівники використовують різні системи департаменталізації, тобто розподілу організації на окремі блоки (відділи, відділення, сектори). Таким чином, існує два варіанти бюрократичної моделі: функціональна структура і дивізіональна структура, яка,

у свою чергу, ділиться на продуктову, регіональну і організаційну.

При *функціональній структурі* кожний її елемент має свою чітко певну задачу і обов'язки. Традиційні функціональні блоки компанії – це відділи виробництва, маркетингу і фінансів. Якщо розмір всієї організації або даного відділу великий, то основні відділи можна підрозділити на більш дрібні функціональні підрозділи. Переваги функціональної структури в тому, що вона стимулює ділову і професійну спеціалізацію, зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях, покращує в них координацію. Недоліки цієї структури в тому, що відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і задач своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації і ланцюг команд у великій організації такого типу стає дуже довгим.

Функціональну структуру доцільно використовувати в організаціях, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції і діють в стабільних зовнішніх умовах. Прикладами такого роду можуть служити фірми металургійної і гумотехнічної промисловості, а також галузей промисловості, що виробляють сировинні матеріали.

Для організацій з широкою номенклатурою продукції, діючих в середовищі з мінливими споживацькими і технологічними потребами, а також для організацій, що здійснюють свою діяльність в широких міжнародних масштабах більш відповідною буде *дивізіональна структура*, при якій розподіл організації на блоки відбувається за видами товарів або послуг, групами покупців або географічними регіонами.

Продуктова структура. Повноваження з керівництва виробництвом і збутом якого-небудь продукту або послуги передаються одному керівнику, чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку. Організації з такою структурою здатні швидше, ніж фірми з функціональною структурою, реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Недолік продуктової структури – збільшення витрат унаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції. В кожному продуктовому відділі є свої функціональні підрозділи.

Організаційна структура, орієнтована на споживача. Деякі організації виготовляють великий асортимент товарів або послуг, які відповідають запитам декількох крупних груп споживачів або ринків. Кожна група або ринок має чітко певні або специфічні потреби. Якщо два або більш таких клієнтів стають особливо важливими для фірми, вона може використовувати організаційну структуру, орієнтовану на споживача. Мета такої структури полягає в тому, щоб задовольнити цих споживачів так само добре, як і організація, яка обслуговує всього одну їх групу.

Більшість видавництв, наприклад, має окремі підрозділи, що займаються літературою для дорослих (загального читання), юнацькою літературою, підручниками для вищої і середньої школи. Кожний з цих підрозділів орієнтується на свого покупця і діє як практично незалежна компанія. Отже, кожне з них має свій редакторський відділ, відділи маркетингу і фінансів, виробничий відділ.

Переваги й недоліки структури, орієнтованої на покупця, загалом ті ж, що і у продуктової структури, якщо врахувати відмінності, пов'язані з різною цільовою функцією.

Регіональна організаційна структура доцільна, якщо діяльність організації охоплює великі географічні зони, особливо в міжнародному масштабі. Така структура полегшує рішення проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями і потребами споживачів.

Різні типи дивізіональної структури мають одні і ті ж переваги і недоліки тому, що мають одну і ту ж мету – забезпечити більш ефективну реакцію організації на той або інший чинник навколишнього середовища. Продуктова структура дозволяє легко справлятися з розробкою нових видів продукції, виходячи з міркувань конкуренції, вдосконалення технології або задоволення потреб покупців. Регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеві умови. Структура, орієнтована на споживача дає можливість враховувати запиту тих споживачів, від яких понад усе залежить організація. Таким чином, вибір дивізіональної структури повинен бути

заснований на тому, який з цих чинників найбільш важливий з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації і досягнення її цілей.

Адаптивні структури

Починаючи з 60-х років деякі організації зіткнулися з такою ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності мінялися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так стрімко, що недоліки бюрократичної організації управління стали переважати над достоїнствами. Як слідство цього були розроблені адаптивні структури.

Проектна організація – це тимчасова структура. Створювана для вирішення конкретної задачі. Значення її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників організації для здійснення складного проекту у встановлені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Коли проект завершений, команда розпускається. Її члени переходять в новий проект, повертаються до постійної роботи в своєму «рідному» відділі або йдуть з цієї організації.

Основна перевага проектною організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на рішенні однієї-єдиної задачі. Тоді як керівник звичного відділу повинен розриватися між декількома проектами одночасно, керівник проекту концентрується виключно на ньому.

Матрична структура почала застосовуватися в 50-ті і 60-ті роки середніми за розміром авіакосмічними фірмами, які були дуже малі для ефективного вживання проектною структури, але достатньо великі для використання функціональної структури. Блок-схема подібної структури показана на рис. 2.2. Вона нагадує грати, звідси і назва – матрична структура.

У матричній організації члени проектною групи підкоряються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту володіє так званими проектними повноваженнями. Ці повноваження можуть варіювати від майже всеосяжної лінійної влади над всіма деталями проекту до практично чистих штабних повноважень. Вибір визначається тим, які права делегує йому вище

керівництво.

Керівники проектів в матричній організації відповідають в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів. Всі ресурси передаються в їх повне розпорядження. Також вони відповідають за планування проекту, перевіряють хід його виконання. Керівники функціональних відділів вирішують як і де повинна бути зроблена робота і контролюють хід виконання задач.

Основний недолік матричної структури – її складність. Дуже багато проблем виникає через накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиноначальності. Також до недоліків відносяться: боротьба за владу, непристосованість до несприятливих економічних умов, конформізм в ухваленні групових рішень, надмірні накладні витрати, тенденція до анархії.

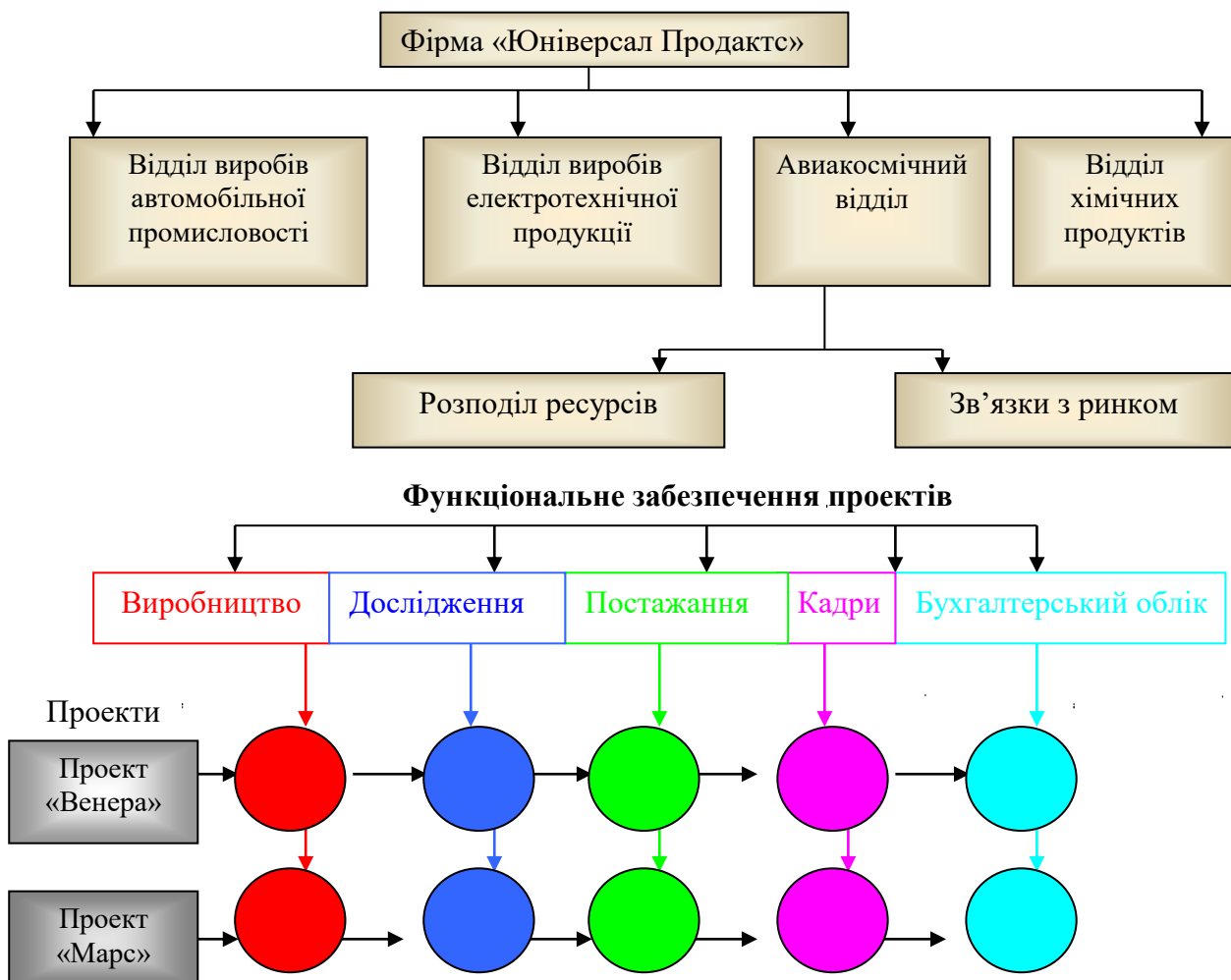


Рис. 2.2. Матрична структура авіакосмічного відділення фірми «Юніверсал Продактс»

Не дивлячись на всі ці складнощі, матрична організація дозволяє досягти певної гнучкості, яка не притаманна функціональним структурам, оскільки в них всі співробітники закріплені за певними функціональними відділами. В матричній організації у міру появи нових проектів трудові ресурси можна гнучко перерозподіляти залежно від конкретних потреб кожного проекту. Крім значно більшої гнучкості, матрична організація дає велику можливість координації робіт, характерну для дивізіональних структур. Це досягається за рахунок створення посади керівника проекту, який координує всі зв'язки між учасниками проекту, що працюють в різних функціональних відділах.

Ще один підхід до створення адаптивних організаційних структур пов'язаний з появою організацій типу *конгломерату*. Це не якась впорядкована структура, а організація, що використовує різні організаційні структури в різних відділах. Керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, розробку політики, за координацію і контроль дій в рамках організації. Цю центральну групу оточує ряд фірм, які, як правило, є або незалежними економічними одиницями, або фактично незалежними фірмами. Ці фірми майже повністю автономні відносно оперативних рішень. Вони підлегли основній компанії в питаннях фінансів.

Деякі крупні конгломерати («Біетріс», «Сирс Робак», «Ай Ті Ті», «Пепсико») розвивалися, в основному, за рахунок поглинань. В результаті їх діяльність часто виявлялася дуже диверсифікованою, щоб її можна було умістити в рамки якої-небудь системи або структури. Тому керівництво конгломерату дає можливість керівництву кожної фірми, яка входить до його складу, вибрати ту структуру управління, яка їй понад усе підходить.

Перспективними слід визнати так звані *мережні форми організації* бізнесу. Мережі розділяються на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі і динамічні мережі.

Внутрішні мережі дозволяють досягати конкурентної переваги за допомогою створення системи вільного підприємництва в рамках великих організацій. Основний закладений в них принцип - взаємодія між підрозділами

організації на основі ринкових цін. Наприклад, підрозділи-виробники комплектуючих повинні пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за конкурентоздатними ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть торгувати своєю продукцією і із зовнішніми організаціями. Прикладом внутрішньої мережі може служити компанія "Дженерал Моторс".

У *стабільних мережах* значна частина робіт передається підрядчикам, які можуть не належати основній компанії. Прикладом стабільної мережі є компанія "БМВ", у якої більше 50% сумарних виробничих витрат доводиться на оплату послуг підрядчиків. Така форма дозволяє одержати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядчиків.

У деяких сферах бізнесу, наприклад, у виробництві одягу, видавничій справі, біотехнології, електроніці і т.ін. все більше поширення набуває така форма організації бізнесу, як *динамічна мережа*. Головна організація управляє капіталом і іншими організаціями в рамках досягнення своїх цілей, фактично будучи ядром, або "системним інтегратором". Вона привертає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів.

При ухваленні рішень щодо оргструктури слід пам'ятати, що краща організаційна структура – це та, яка найбільш відповідає поточній ситуації. Організаційна структурологія – дисципліна більшою мірою емпірична. Ось що говорить Пітер Друкер: "Найкращою оргструктурою є найпростіша, яка в змозі функціонувати. Те, що робить оргструктуру "доброю", – це ті проблеми, які вона не породжує. Чим простіша структура, тим менше поганого вона зробить".

2.3. Мотивація як загальна функція менеджменту

При плануванні і організації роботи керівник визначає, що повинна виконати дана організація, коли і хто повинен це зробити. Менеджерів часто називають виконавчими керівниками, тому що головне значення їх діяльності полягає в тому, щоб забезпечити виконання роботи даної організації. Керівники утілюють свої рішення в справі, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація – це процес спонуки себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Психологи говорять, що людина випробовує потребу, коли вона відчуває фізіологічно або психологічно недолік чого-небудь. Первинні потреби є по своїй природі фізіологічними і, як правило, природженими. Прикладами можуть служити потреби в їжі, воді, потреби дихати, спати і сексуальні потреби. Вторинні потреби за своєю природою психологічні. Наприклад, потреби в успіху, пошані, прихильності, власті і потреба в приналежності кому або чому-небудь. Оскільки люди мають різний придбаний досвід, вторинні потреби людей розрізняються більшою мірою, ніж первинні.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Психологи, спостерігаючи за людьми, визначили, що потреби служать мотивом до дії.

У ході аналізу проблем мотивації посилаються на вживання винагород для спонуки людей до ефективної діяльності. *Винагорода* – це все, що людина вважає цінним для себе. Але поняття цінності у людей специфічні, а отже, і різна оцінка винагороди і її відносної цінності. Ось простий приклад. Чемодан, повний стодоларових банкнот, сприйматиметься більшістю людей цивілізованих націй як вельми цінна винагорода, а для членів примітивного філіппінського племені Тосадей сам чемодан, ймовірно, представлятиме більшу цінність, ніж гроші, що знаходяться в ньому. Аналогічно, вельми спроможна людина, можливо, визнає декілька годин щиро дружніх відносин більш цінними для себе, ніж крупну суму грошей.

Керівник має справу з двома головними типами винагороди: внутрішнім і зовнішнім. *Внутрішню винагороду* дає сама робота. Наприклад, це відчуття досягнення результату, змістовності і значущості виконуваної роботи, самоповаги. Дружба і спілкування, що виникає в процесі роботи, також розглядаються як внутрішня винагорода. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення відповідних умов роботи і точна постановка задачі. *Зовнішня винагорода* виникає не від самої роботи, а дається

організацією. Приклади зовнішніх винагород – зарплата, просування по службі, символи службового статусу і престижу, похвали і визнання, а також додаткові виплати.

Щоб визначити, як і в яких пропорціях застосовувати внутрішні і зовнішні винагороди в цілях мотивації, адміністрація повинна встановити, які потреби її працівників. В цьому і полягає мета змістовних теорій мотивації.

2.3.1. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Найбільше значення для сучасних концепцій мотивації мали роботи Абрама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клеелланда. Одним з перших біхевіористів¹, з робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб і їх вплив на мотивацію, був Абрам Маслоу.

Створюючи свою теорію мотивації в 40-е роки, Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб, але вважав також, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій:

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. Вони включають потреби в їжі, воді, притулок, відпочинку і сексуальні потреби.

2. Потреби в безпеці і упевненості в майбутньому включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і упевненість в тому, що фізіологічні потреби задовольнятимуться і в майбутньому.

3. Соціальні потреби включають відчуття приналежності до чого-небудь або кому-небудь, відчуття, що тебе приймають інші, відчуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки.

4. Потреби в пошані включають потреби в самоповазі, особистих досягнень, компетентності, пошані з боку оточуючих, визнанні.

5. Потреби самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних

¹ Біхевіоризм (от англ. Behaviour – поведінка) – один з напрямів в американській психології, який виник на початку ХХ ст. і вважає предметом психології поведінку, а не свідомість або мислення.

можливостей і зростанні як особі.

По теорії Маслоу всі ці потреби можна розташувати у вигляді строгої ієрархічної структури. Цим він хотів сказати, що потреби нижніх рівнів вимагають задоволення і, отже, впливають на поведінку людини перш, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більш високих рівнів.

В кожний конкретний момент часу людина прагнучиме задоволення тієї потреби, яка для нього є більш важливою або сильною. Перш, ніж потреба наступного рівня стане наймогутнішим визначальним чинником в поведінці людини, повинна бути задоволена потреба більш низького рівня.

Оскільки з розвитком людини як особі розширюються її потенційні можливості, потреба в самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена. Тому процес мотивації поведінки через потреби нескінченний.

Для того, щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не обов'язково задовольняти потребу більш низького рівня повністю. Таким чином, ієрархічні рівні не є дискретними ступенями. Це можна проілюструвати на прикладі тієї важливості, яку мають ритуали і соціальне спілкування для примітивних культур джунглів Амазонки і деяких частин Африки, хоча там завжди присутні голод і небезпека.

Теорія Маслоу внесла виключно важливий внесок в розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Керівники різних рангів стали розуміти, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Для того, щоб мотивувати конкретну людину, керівник повинен дати їй можливість задовольнити найважливіші потреби за допомогою такого образу дій, який сприяє досягненню цілей всієї організації. Ще не так давно керівники могли мотивувати підлеглих майже виключно тільки економічними стимулами, оскільки поведінка людей визначалася, в основному, їх потребами низьких рівнів. Сьогодні ситуація змінилася. Завдяки більш високому заробітчанству і соціальним благам, завойованим в результаті боротьби профспілок і державних заходів регулювання, навіть люди, що знаходяться на низьких ступенях

ієрархічних сходів організації, стоять на відносно високих ступенях ієрархії Маслоу.

У результаті можна зробити висновок, якщо ви керівник, то вам потрібно ретельно спостерігати за своїми підлеглими, щоб вирішити, які активні потреби керують ними. Оскільки з часом ці потреби міняються, то не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, ефективно працюватиме весь час.

Хоча, здавалося б, теорія людських потреб Маслоу дала керівникам вельми корисний опис процесу мотивації, подальші експериментальні дослідження підтвердили її далеко не повністю. Не одержала повного підтвердження і концепція найважливіших потреб. Задоволення якої-небудь однієї потреби не приводить до автоматичного задіявання потреб наступного рівня як чинник мотивації діяльності людини.

Основна критика теорії Маслоу зводилася до того, що їй не вдалося врахувати індивідуальні відмінності людей. Едвард Лоулер, навпаки, ввів ієрархічну структуру індивідуальних потреб – переваг, яку людина формує на основі свого минулого досвіду. Так, одна людина може бути понад усе зацікавлена в самовираженні, тоді як поведінка іншої, неначебто схожої з нею і також працюючої, в першу чергу, визначатиметься потребою у визнанні, соціальними потребами і потребою в безпеці. Деякі люди, наприклад, були настільки приголомшені великою депресією 30-х рр., що потім (хоча їм і вдалося розбагатіти) все життя домінуючою у них залишалася потреба в безпеці.

Іншою моделлю мотивації, що робила основний упор на потребі вищих рівнів, була теорія Девіда МакКлелланда. Він вважав, що людям властиві три потреби: влади, успіху і причетності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. Люди з такою потребою частіше за все проявляють себе як відвертих і енергійних осіб, що не бояться конфронтації, і прагнуть боронити первинні позиції. Часто вони хороші оратори і вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших. Це не

обов'язково кар'єристи, що рвуться до влади, в негативному і найбільш часто вживаному значенні цих слів.

Потреба в успіху задовольняється не проголошенням успіху людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з високо розвинутою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть узяти на себе особисту відповідальність за пошук рішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно.

Мотивація на основі потреби в причетності за МакКлелландом схожа з мотивацією за Маслоу. Такі люди зацікавлені в компанії знайомих, налагоджуванні дружніх відносин, наданні допомоги іншим. Люди з розвинутою потребою причетності будуть привернуті такою роботою, яка даватиме їм обширні можливості соціального спілкування. Їх керівники повинні зберігати атмосферу, що не обмежує міжособові відносини і контакти. Керівник може також забезпечити задоволення їх потреби, уділяючи їм більше часу і періодично збираючи таких людей окремою групою.

Д. Макклеланд почав з дослідження не того, як людина діє, а з того, як вона мислить. При цьому Макклеланд використовує так звану проектну методику, засновану на тому, що випробовуваний словами описує малюнок, що показується йому. Основна передумова полягає в тому, що, чим більш двозначним, неясним є малюнок, тим з більшою мірою вірогідності в розповіді випробовуваного виявляться його мотиви. Макклеланд затверджує, що думки, виражені в таких розповідях, можна згрупувати так, що вони виразять три категорії людських мотивів. Це потреби в афіліації (прагнення до приналежності), у владі, в успіху або досягненні цілей.

Потреба в досягненні цілей може бути пов'язана з декількома потребами в ієрархії Маслоу; по суті, це потреба робити що-небудь (те, в чому індивід порівнює себе з іншими) краще, ніж робилося раніше. Макклеланд затверджує, що керівнику, для того, щоб бути лідером, слід мати високу потребу в досягненні цілей. Вона характерна для тих керівників, які вважають за краще

працювати поодиноці. Висока потреба в дружніх відносинах, близькості і взаєморозумінні може в деяких випадках приводити до неефективності працівника, боязні погіршити відносини. Окремі автори вважають, що керівник повинен підбирати роботу для підлеглих, враховуючи мотивацію останніх. Існує думка, проте, що цього ще недостатньо для високої ефективності, що система винагороди (або компенсації) повинна бути розроблена з участю винагороджуваних і розглядатися в безпосередньому зв'язку з ефективністю праці.

Хоча модель Макклеланда може бути використана для поліпшення організаційного клімату, складовою частиною якого є мотивація персоналу, в його теорії можна оспорювати багато чого, у тому числі методологію дослідження і дуже спрощену класифікацію мотивів. До сказаного можна додати, що сьогодні немає такої мотиваційної моделі, яку не можна піддати критиці, кожна з них має свої плюси і мінуси, і це природний процес. Не можна, звичайно, повністю заперечувати і на наголошених вище недоліках моделі Д. Макклеланда.

У другій половині 50-х років Фредерік Герцберг із співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Ця група дослідників попросила відповіді 200 інженерів і конторських службовців однієї крупної лакофарбної фірми на наступні питання: «Чи можете ви описати детально, коли після виконання службових обов'язків відчували себе особливо добре?» і чи «Можете ви описати детально, коли після виконання службових обов'язків відчували себе особливо погано?» Згідно висновкам Герцберга, надані відповіді можна підрозділити на дві великі категорії, які він назвав «гігієнічними чинниками» і «мотивацією» (табл. 2.3).

Гігієнічні чинники пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота, а мотивація – з самим характером і сутністю роботи. Згідно Герцбергу, за відсутності або недостатньому ступеню присутності гігієнічних чинників у людини виникає незадоволення роботою. Проте, якщо

вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людини на що-небудь.

Таблиця 2.3

Двохфакторна модель Герцберга

Гігієнічні чинники	Мотивація
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособові відносини з начальниками, колегами і підлеглими	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю	Можливості творчого і ділового зростання

На відміну від цього відсутність або неадекватність мотивацій не приводить до незадоволеності роботою. Але їх наявність повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності. За словами Герцберга, при вивченні двох груп чинників для аналізу причин задоволеності або незадоволеності, ці два відчуття не є протилежними один одному. Зворотним відчуттю задоволення від роботи є його відсутність, а не незадоволеність. Зворотним відчуттю незадоволеності є, у свою чергу, його відсутність, а не задоволення роботою.

Згідно теорії Герцберга, наявність гігієнічних чинників не мотивуватиме працівників. Воно тільки запобіжить виникненню відчуття незадоволеності роботою. Для того, щоб добитися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але і мотивуючих чинників.

Хоча ця теорія ефективно використовувалася у ряді організацій, на її адресу лунали і критичні зауваження. В основному вони були пов'язані з методами досліджень. Дійсно, коли людей просять описати ситуації, коли їм було добре або погано після виконання роботи, то вони інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особи і об'єктів, які вони контролюють, а несприятливі – з роллю інших людей і речей, які об'єктивно від опитуваних не залежать. Таким чином, результати, які одержав Герцберг, були, принаймні, частково, результатом того, як він ставив питання.

У мотиваційній моделі Ф. Герцберга наголошують на трьох основних

недоліках:

1. Даний підхід на перший погляд нагадує дещо видозмінений гедонізм (шукати задоволення, уникати засмучень), де поняття задоволення замінено самовираженням. Традиційне заперечення гедонізму (наприклад, те, що ми не можемо безпосередньо шукати задоволень або уникати засмучень, а можемо лише шукати курс дій, слідством якого з'явилися б засмучення або задоволення) представляється в даному випадку менш доречним, так Герцберг точно визначає ті умови, які викликають "страждання" або "психологічне зростання".

2. Кинг затверджує, що полеміка з приводу двохчинникової теорії Герцберга багато в чому викликана недостатньо чіткими формулюваннями автора. На думку Кинга, найвірогідніша версія така: "Всі мотиватори, разом узяті, вносять великий внесок в задоволення роботою, ніж сукупність гігієнічних чинників, а всі гігієнічні чинники, разом узяті, вносять більший внесок в незадоволеність роботою, ніж сукупність мотиваторів".

3. Нарешті, Д. Шваб і Л. Камингс указують на те, що докази, що застосовувалися для обґрунтування передумови "задоволення веде до дії", не були експериментальними.

2.3.2. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними.

Теорія очікувань часто асоціюється з роботами Віктора Врума і базується на тому, що наявність активної потреби не є єдиним необхідним умовою мотивації людини. Людина повинна також сподіватися на те, що вибраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного.

Очікування можна розглядати як оцінку даною особою вірогідності певної події. Більшість людей чекає, наприклад, що закінчення коледжу дозволить їм одержати кращу роботу і що, якщо працювати з повною віддачею, можна просунути по службі. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою). *Очікування відносно витрат праці – результатів (З-Р)* – це співвідношення між зусиллями і одержаними результатами, що затрачуються (рис. 2.3). Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затрачуваними зусиллями і результатами, що досягаються, немає, то, згідно теорії очікування, мотивація слабшатиме.

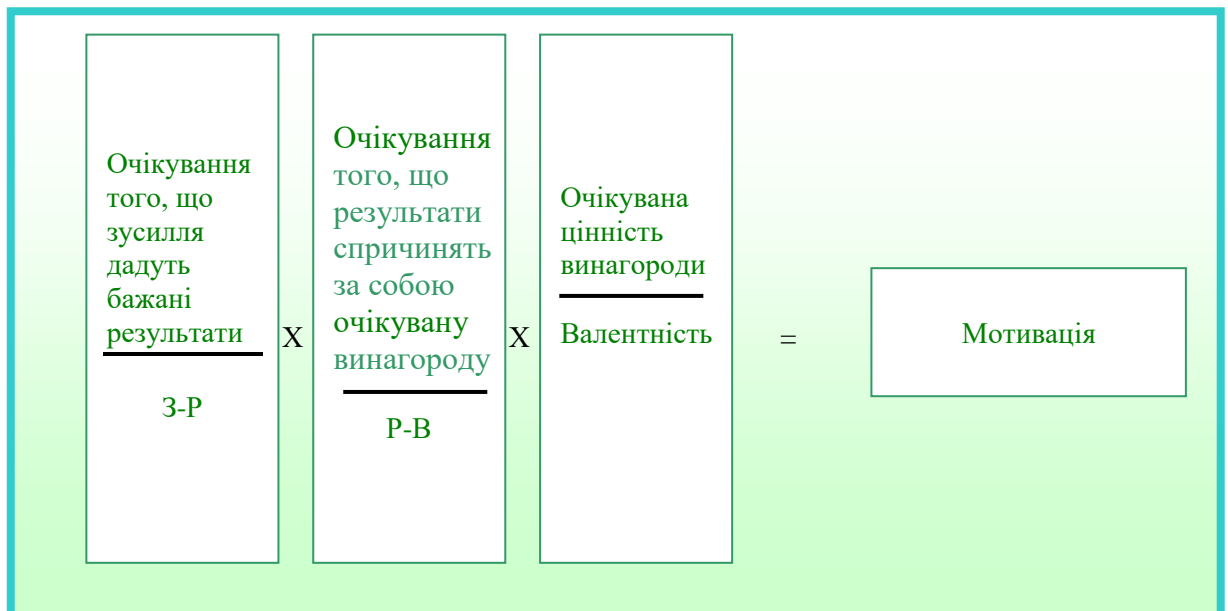


Рис. 2.3. Модель мотивації за Врумом

Очікування відносно результатів – винагород (Р-В) є очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій чинник, що визначає мотивацію в теорії очікування – це валентність або цінність заохочення або винагороди. *Валентність* – це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає унаслідок отримання певної винагороди. Оскільки у різних людей потреби і побажання відносно винагороди розрізняються, та конкретна винагорода може не мати для них ніякої цінності.

Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде мало, то мотивація буде слабкою і низькими результати праці. Співвідношення цих чинників можна виразити наступною формулою: Мотивація = З-Р х Р-В х валентність.

Менеджерам, які прагнуть посилити мотивацію робочої сили, теорія очікувань надає для цього різні можливості.

Оскільки різні люди володіють різними потребами, ту конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Отже, керівництво організації повинне зіставити пропоновану винагороду з потребами співробітників і привести їх у відповідність. Досить часто винагорода пропонується для її оцінки працівниками. В зв'язку з цим можна наголосити на цікавому випадку, що відбувся в страховій фірмі. Для мотивації агентів керівництво фірми оголосило, що ті, хто виконає свій план, за рахунок фірми поїдуть з дружинами на Гаваї на два тижні. Керівництво було приголомшено, коли після початку цієї програми деякі кращі агенти перестали виконувати план. Виявилось, що перспектива поїхати на Гаваї навіть безкоштовно, але з своїми дружинами, далеко не всіма сприймалася як нагорода.

Інше пояснення того, як люди розподіляють і спрямовують свої зусилля на досягнення поставлених цілей, дає *теорія справедливості*. Теорія справедливості постулювала, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до зусиль, що затрачені, і потім співвідносять її з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що його колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то у неї виникає психологічна напруга. В результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс.

Люди можуть відновити баланс або відчуття справедливості, або, змінивши рівень затрачених зусиль, або намагаючись змінити рівень одержуваної винагороди. Таким чином, ті співробітники, які вважають, що їм не доплачують в порівнянні з іншими, можуть або почати працювати менш

інтенсивно, або прагнути підвищити винагороду. Ті ж співробітники, які вважають, що їм переплачують, прагнутимуть підтримувати інтенсивність праці на колишньому рівні.

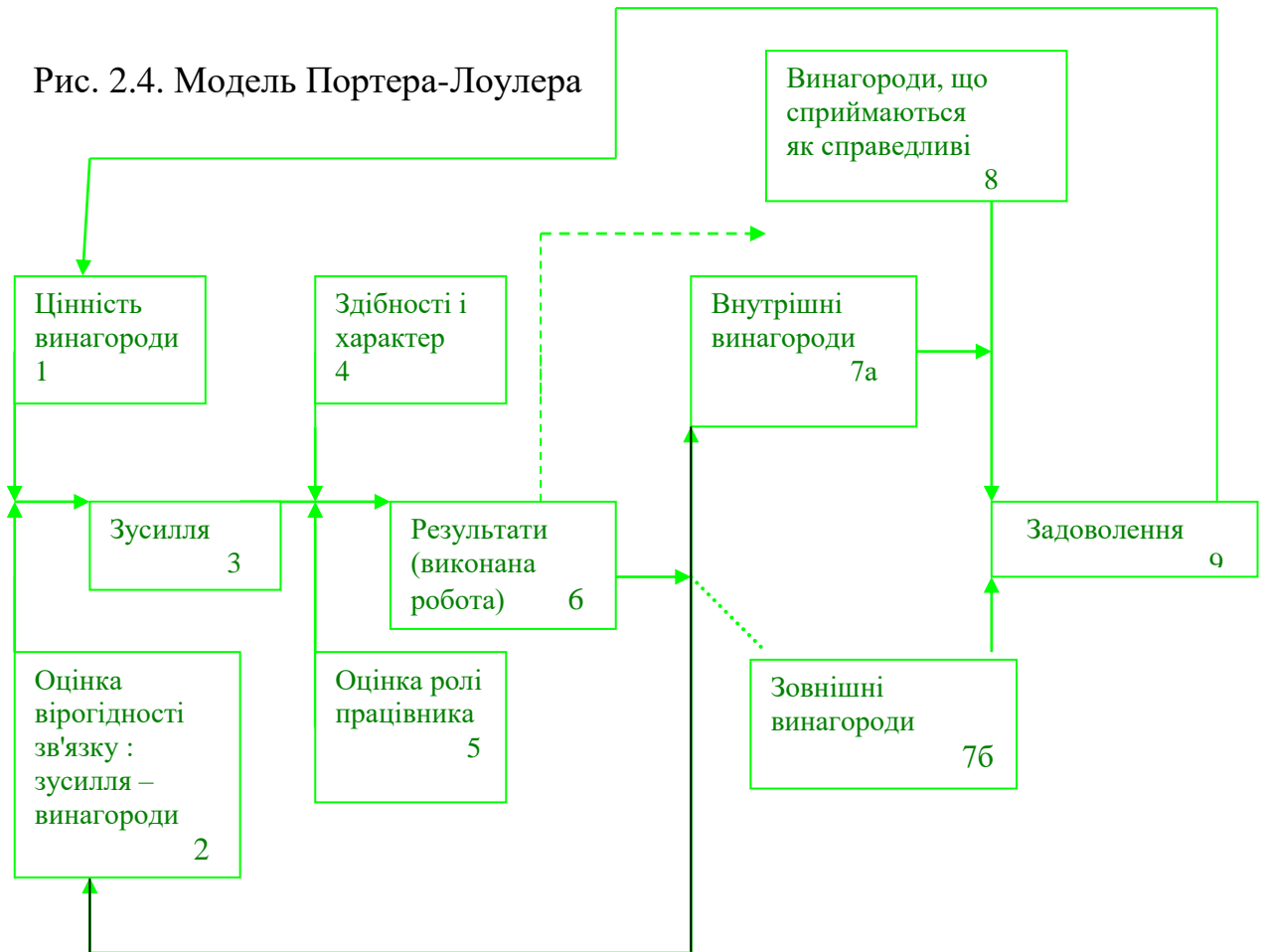
Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до тих пір, поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони прагнутимуть зменшувати інтенсивність праці.

У деяких організаціях намагаються розв'язати проблему виникнення у співробітників відчуття несправедливої оцінки їх праці за рахунок збереження виплат в таємниці. На жаль, це не тільки важко зробити технічно, але і примушує людей підозрювати несправедливість і там, де її насправді немає. Крім того, якщо зберігати розміри заробітків співробітників в таємниці, то (як це витікає з теорії очікування) організація ризикує втратити позитивну мотиваційну дію зростання заробітної платні, пов'язану з просуванням по службі.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили *комплексну процесуальну теорію мотивації*, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В їх моделі (рис. 2.4) фігурує п'ять змінних: зусилля, сприйняття, одержані результати, винагорода, ступінь задоволення. Згідно моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від докладених співробітником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень докладених зусиль визначатиметься цінністю винагороди і ступенем упевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить за собою цілком певний рівень винагороди. Більш того, в теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Згідно моделі Портера-Лоулера результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5). Рівень

затрачуваних зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди (1) і того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може спричинити внутрішні винагороди (7а), такі, як відчуття задоволення від виконаної роботи, відчуття компетентності і самоповага, а також зовнішні винагороди (7б), такі, як похвала керівника, премія, просування по службі.



Пунктирна лінія між результативністю і зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю якого-небудь співробітника і видаваними йому винагородами.

Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, сприйманою як справедливість (8), використана для того, щоб показати, що відповідно до теорії справедливості, люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди, видаваної за ті або інші результати. Задоволення (9) – це результат зовнішніх і

внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця оцінка впливатиме на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Один з найважливіших висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежний тому, що думає із цього приводу більшість менеджерів. Вони знаходяться під впливом ранніх теорій людських відносин, що вважали, що задоволення веде до досягнення високих результатів в праці або, кажучи іншими словами, більш задоволені робітники трудяться краще. Портер і Лоулер, навпаки, вважають, що відчуття виконаної роботи веде до задоволення і, мабуть, сприяє підвищенню результативності.

Дослідження підтверджують точку зору Портера і Лоулера про те, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не слідством його. У результаті, модель Портера-Лоулера показала наскільки важливо об'єднати такі поняття як зусилля, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи.

2.4. Контроль як загальна функція менеджменту

2.4.1. Поняття і види контролю

Слово «контроль» як і слово «влада» викликає, перш за все, негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає обмеження, примушення, відсутність самостійності і т.п. Унаслідок такого стійкого сприйняття, контроль відноситься до числа тих функцій управління, сутність яких розуміється частіше за все неправильно. Якщо запитати, що ж означає контроль, то частіше за все керівники відповідатимуть вам, – це те, що дозволяє утримувати працівників в певних рамках. У принципі – це вірно. Один з аспектів контролю дійсно полягає в забезпеченні підкорення чомусь. Проте зводити контроль до якихось обмежень, що виключають можливість дій із завдання шкоди організації і примусу кожного вести себе строго дисципліновано, - означало б випустити з уваги основну задачу управління.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Керівники починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли вони сформулювали цілі і задачі і створили організацію. Плани і організаційні структури – це лише картини того, яким хотілося б бачити майбутнє керівництву. Безліч різноманітних обставин може перешкодити тому, щоб задумане реалізувалося. Зміна законів, соціальних цінностей, технології, умов конкуренції і інших змінних величин навколишнього середовища можуть перетворити плани, цілком реальні у момент їх формування, через деякий час в щось недосяжне.

Помилки і проблеми, що виникають при аналізі ситуації усередині організації, переплітаються, якщо їх вчасно не виправити, з помилками в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища і поведінки людей. Функція контролю – це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скоректувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу. Важливою є і позитивна сторона контролю, що полягає у всемірній підтримці всього того, що є успішним в діяльності організації. Іншими словами, один з важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, які саме напрями діяльності організації найбільш ефективно сприяли досягненню загальних цілей.

Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожний керівник повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є фундаментальним елементом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю. Ця обставина стає більш зрозумілою при ознайомленні з видами контролю: попереднім, поточним і завершальним.

Планування і створення організаційних структур дозволяють здійснити *попередній контроль*, який здійснюється до фактичного початку робіт.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. У організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових областях – по відношенню до людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль в області людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навиків, які необхідні для виконання тих або інших посадових обов'язків і відбору найпідготовленіших і кваліфікованих людей. В багатьох організаціях попередній контроль людських ресурсів продовжується і після їх найму в ході курсу навчання.

Попередній контроль матеріальних ресурсів здійснюється шляхом вироблення стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів цим вимогам. Один із способів попереднього контролю в цій області полягає у виборі такого постачальника, який переконливо довів свої можливості поставляти матеріали, відповідні технічним умовам. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів відноситься також забезпечення їх запасів в організації на рівні, достатньому для того, щоб уникнути дефіциту.

Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (фінансовий план), який дозволяє також здійснити функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому значенні, що він дає упевненість: коли організації будуть потрібно наявні засоби, ці засоби у неї будуть.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Частіше всього його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їх безпосереднього начальника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виникаючих проблем і пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволить виключити відхилення від намічених планів і інструкцій. Поточний контроль не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірюванні фактичних результатів,

одержаних після проведення роботи, направленої на досягнення бажаних цілей. Для того, щоб здійснювати поточний контроль, таким чином, апарату управління необхідний зворотний зв'язок.

Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальника підлеглим про те, що їх робота незадовільна, якщо він їхні помилки. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити безліч непередбачених проблем і скоректувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від найефективнішого шляху до поставлених перед нею задачами. Системи із зворотним зв'язком впливають на «входи», щоб досягти необхідних характеристик на «виході». Відмінністю організацій від інших систем із зворотним зв'язком є те, що організація – це відкрита система і вихідні характеристики необхідно забезпечити, не дивлячись на дію зовнішніх і внутрішніх чинників.

У рамках *завершального контролю* зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана. Або відразу по завершенню контрольованої діяльності, або після закінчення певного періоду часу. При цьому фактично одержані результати порівнюються з тими, що були заплановані.

Хоча завершальний контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми у момент їх виникнення, проте, на думку професора Уїльяма Ньюмена, що спеціалізується з питань управління, він має дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що завершальний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому. Порівнюючи фактично одержані і потрібні результати, керівництво має нагоду краще оцінити, наскільки були реалістично складені плани. Ця процедура дозволяє також одержати інформацію про виниклі проблеми і сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем в майбутньому. Друга функція завершального контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, очевидно, що фактично досягнуту результативність треба вимірювати точно

і об'єктивно.

2.4.2. Процес контролю

У процедурі контролю є три чітко помітних етапи: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і ухвалення необхідних коректуючих дій. На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Перший етап процедури контролю демонструє, наскільки близьки функції контролю і планування. *Стандарти* – це конкретні цілі, прогрес відносно яких піддається вимірюванню.

Цілі, які можуть бути використані як стандарти для контролю, відрізняють дві дуже важливі особливості. Вони характеризуються наявністю часових рамок, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, по відношенню до якого можна оцінити виконання роботи. Наприклад, одержати прибуток у розмірі 1 млн. дол. за рік. Конкретний критерій (в даному випадку 1 млн. дол.) і певний період часу (один рік) *називаються показниками результативності*. Подібні показники дозволяють керівництву зіставити реально зроблену роботу із запланованою і відповісти на питання: «Що необхідно зробити, щоб досягти запланованих цілей?» і «Що залишилося не зробленим?». Так, наприклад, якщо керівництво знаходить, що за перші півроку прибуток фірми склав тільки 400 тис. дол., то воно розуміє, що необхідно істотно підняти продуктивність, щоб досягти наміченої мети: заробити 1 млн. дол. до кінця року.

Відносно легко встановити показники результативності для таких величин як прибуток, обсяг продажів, вартість матеріалів тому, що вони піддаються кількісному вимірюванню. Але деякі важливі цілі і задачі організації виразити в числах неможливо.

Наприклад, підвищення морального рівня, що розглядається як мета, виразити в числових показниках дуже важко і часто взагалі неможливо. Неможливо точно приписати тому або іншому рівню моралі чисельне значення або виразити його через еквівалентну суму доларів. Але організації, що

працюють ефективно, прагнуть обійти труднощі, пов'язані з виразом цілей в кількісному вигляді і їм це вдається. Так, наприклад, інформацію про духовний рівень і стан працівників можна одержати за допомогою різного роду обстежень і опитів. Більш того, деякі з цих величин можна представити в чисельному вигляді опосередковано. Мала кількість звільнень, наприклад, звичайно є проявом задоволеності роботою. Таким чином, кількість звільнень може використовуватися як показник результативності при виробленні стандартів в області задоволеності роботою. Наприклад, керівники вищої ланки можуть встановити за мету наступного року зменшити кількість звільнень з 10 до 6%.

Небезпека використання непрямих проявів яких-небудь величин замість прямих вимірювань цих величин полягає в тому, що на ці вимірювані непрямі прояви можуть надавати дію і абсолютно інші змінні. Продовжуючи наш приклад, відзначимо, що низька частота звільнень може відображати не високий ступінь задоволеності роботою, а загальний поганий стан економіки. Іншими словами, люди можуть залишатися на цій роботі не тому, що їх потреби тут по-справжньому задовольняються, а тому, що вони вважають, що знайти іншу роботу буде достатньо важко.

Неможливість виразити показник результативності в кількісній формі не повинна служити виправданням того, щоб не встановлювати контрольних стандартів в цій області взагалі. Навіть суб'єктивний показник, за умови, що усвідомлюється його обмеженість, краще, ніж нічого.

Область, в якій встановити показники результативності особливо важко, це НДДКР. До показників, що традиційно використовуються тут, відноситься число патентів, публікацій, звітів і завершених проектів. Всі ці показники роблять наголос на визначення продуктивності і ефективності НДДКР, залишаючи за дужками питання про спрямованість НДДКР і корисність їх проведення для організації в цілому.

Другий етап процесу контролю полягає в зіставленні реально досягнутих результатів зі встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер

повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуванням. При цьому ухвалюється ще дуже важливе рішення: наскільки допустимі або відносно безпечні знайдені відхилення від стандартів. На цій стадії дається оцінка, яка служить основою для вирішення про початок дій.

Визначення масштабів допустимих відхилень – питання кардинально важливе. Якщо узятий дуже великий масштаб, то виникаючі проблеми можуть придбати грізні контури. Але, якщо масштаб узятий дуже маленький, то організація реагуватиме на дуже невеликі відхилення, що вельми руйнівні і вимагає багато часу. В подібних ситуаціях досягається висока ступінь контролю, але процес контролю стає неефективним.

Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен бути економним. Якщо прибуток організації менше витрат на здійснення контролю, то такий контроль неекономічний, непродуктивний. Один із способів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Часто цей метод називається принципом виключення, і полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів, а дії, що мають тривіальний характер не слід навіть і вимірювати.

Основна проблема полягає в тому, щоб визначити по-справжньому важливі відхилення. Те, що тривіальне в одній ситуації, може мати абсолютно інший сенс в іншому контексті. Так, наприклад, для «Дженерал Моторс» нічого не значить, якщо обсяг тижневих продажів знизиться на 1 млн. дол. Але якщо «Дженерал Моторс» не вдасться проконтролювати якість 50-центової деталі, вона буде вимушена згодом забрати на доробку сотні тисяч вже проданих автомашин.

Вимірювання результатів, що дозволяють встановити, наскільки вдалося дотримати встановлені стандарти, – це найважчий і найдорожчий елемент контролю. Спочатку необхідно вибрати одиницю вимірювання, причому таку, яку можна перетворити в ті одиниці, в яких виражений стандарт. Так, якщо встановлений стандарт – це прибуток, то вимірювання слід вести в доларах або

відсотках, залежно від форми виразу стандарту. Якщо контролюється неучасть в голосуванні або звільнення з роботи, то вимірювання повинне вестися у відсотках. Як загальне правило можна відзначити, що стандарт в специфічній формі зумовлює ті величини, які згодом повинні бути зміряні.

Вартість проведення вимірювань часто є найкрупнішим елементом витрат у всьому процесі контролю. Часто саме цей чинник визначає, а чи варто взагалі здійснювати контроль. Тому менеджер повинен уникати спокуси зміряти все і якомога точніше.

Передача і розповсюдження інформації грають ключову роль в забезпеченні ефективності контролю. Подібна інформація повинна бути точною, поступати вчасно і доводиться до зведення відповідальних за відповідну ділянку працівників у вигляді, що легко дозволяє ухвалити необхідні рішення і дії. Бажано також бути повністю упевненим, що встановлені стандарти добре зрозуміли співробітниками.

Основні труднощі, що виникають на шляху збору і розповсюдження контрольної інформації, пов'язані з різними комунікаційними проблемами, мова про які піде в наступних темах.

Завершальна стадія етапу зіставлення полягає в *оцінці інформації про одержані результати*. Менеджер повинен вирішити, чи та інформація одержана і чи важлива вона. Важлива інформація – це така інформація, яка адекватно описує досліджуване явище і істотно необхідна для ухвалення правильного рішення.

Після винесення оцінки процес контролю переходить *на третій етап*. Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки: нічого не робити, усунути відхилення або переглянути стандарт.

Якщо зіставлення фактичних результатів із стандартами говорить про те, що встановлені цілі досягаються, краще всього *нічого не робити*. В управлінні не можна, розраховувати на те, що знову повторитися таке, що відбулося сьогодні. Навіть найдосконаліші методи повинні піддаватися змінам. Так, наприклад, якщо система контролю показала, що в якомусь елементі організації

все йде добре, необхідно продовжувати вимірювати результати, повторюючи цикл контролю.

Система контролю, яка не дозволяє усунути серйозні відхилення перш, ніж вони переростуть в крупні проблеми, безглузда. Значення *коректування* у полягає в тому, щоб мати змогу поліпшити показники внутрішніх змінних чинників даної організації.

Причиною виникаючих проблем може бути будь-яка змінна величина і внесок у відхилення одержаних результатів від бажаних може давати поєднання різних чинників. Природно якщо менеджер не може вибрати якусь одну коректуючу дію тільки тому, що вона вирішує тільки що виниклу проблему. Перш, ніж вибрати коректуючу дію, необхідно зважити на те, що до даної проблеми мають відношення внутрішні змінні і їх взаємозв'язки. Оскільки всі підрозділи організації так чи інакше зв'язані між собою, будь-яка крупна зміна в одному з них торкнеться всієї організації. От чому менеджер повинен спочатку переконатися, що реалізація коректуючої дії не створить додаткових труднощів, але допоможе подолати ті, що вже є.

Крім того, хоча часом це може бути дуже важко, досвідчений менеджер прагне уникати рішень, які в короткостроковому плані обіцяють переваги, проте, в довгостроковому спричиняють за собою великі витрати. Так, наприклад, кілька років тому керівник відділення однієї з фірм зіткнувся з падінням обсягів продажу і вирішив звільнити одну третину персоналу. Його аналіз ситуації полягав в такому: «якщо спад продовжитися, ми переживемо його з мінімальними втратами; якщо ж справи підуть не так погано, як ми зараз думаємо, то через деякий час ми знову наймемо велику частину робітників. Найважливіше, що моє відділення при цьому досягне таких же показників прибутковості, як і в останньому кварталі. Якщо врахувати, що це був за рік, то премії і додаткові пільги мені забезпечені».

Цей менеджер був понад усе зацікавлений в збереженні прибуткової фірми. Але менше ніж через рік наслідки його рішення виявилися катастрофічними. Суть стратегії фірми в області трудових ресурсів полягала в

тому, щоб за всяку ціну уникнути появи на її підприємствах профспілок і таким чином уникнути додаткових витрат, пов'язаних з дотриманням жорстких норм техніки безпеки, з обмеженням права на звільнення, із страйками і т.п. Робітники при першій же нагоді проголосували за створення у них відділення профспілки, головним чином, через рішення цього менеджера про звільнення. Отже, хоча в короткостроковому плані менеджер і добився збереження рівня прибутковості, в цілому фірма втратила одну з найважливіших своїх переваг в конкурентній боротьбі.

Перегляд стандартів. Не всі помітні відхилення слід усувати. Іноді самі стандарти можуть виявитися нереальними, тому що вони ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього. При перегляді планів повинні переглядатися і стандарти.

Успішно діючі організації часто вимушені переглядати свої стандарти у бік підвищення. Крім того, часом виявляється, що плани занижені або складені занадто оптимістично. Стандарти, вимоги яких виконати дуже важко, фактично, роблять марними прагнення робітників і менеджерів досягти сформульованих цілей і зводять нанівець всю мотивацію. Як і у випадку з коректуючими діями різного типу, необхідність радикального перегляду стандартів (у бік підвищення або пониження) може служити симптомом проблем, що виникли або в процесі контролю, або в процесі планування.

На рис. 2.5 дана повна модель процесу контролю.

2.4.3. Характеристика ефективного контролю

Для того, щоб контроль міг забезпечити досягнення цілей організації, він повинен володіти декількома важливими характеристиками.

Стратегічна спрямованість контролю. Діяльність в областях, які не мають стратегічного значення, слід вимірювати не дуже часто, і про одержані результати можна нікому не повідомляти до тих пір, поки відхилення не стануть незвичайно великими. Абсолютний контроль над звичними операціями не має значення і тільки відволікатиме сили від більш важливих цілей.

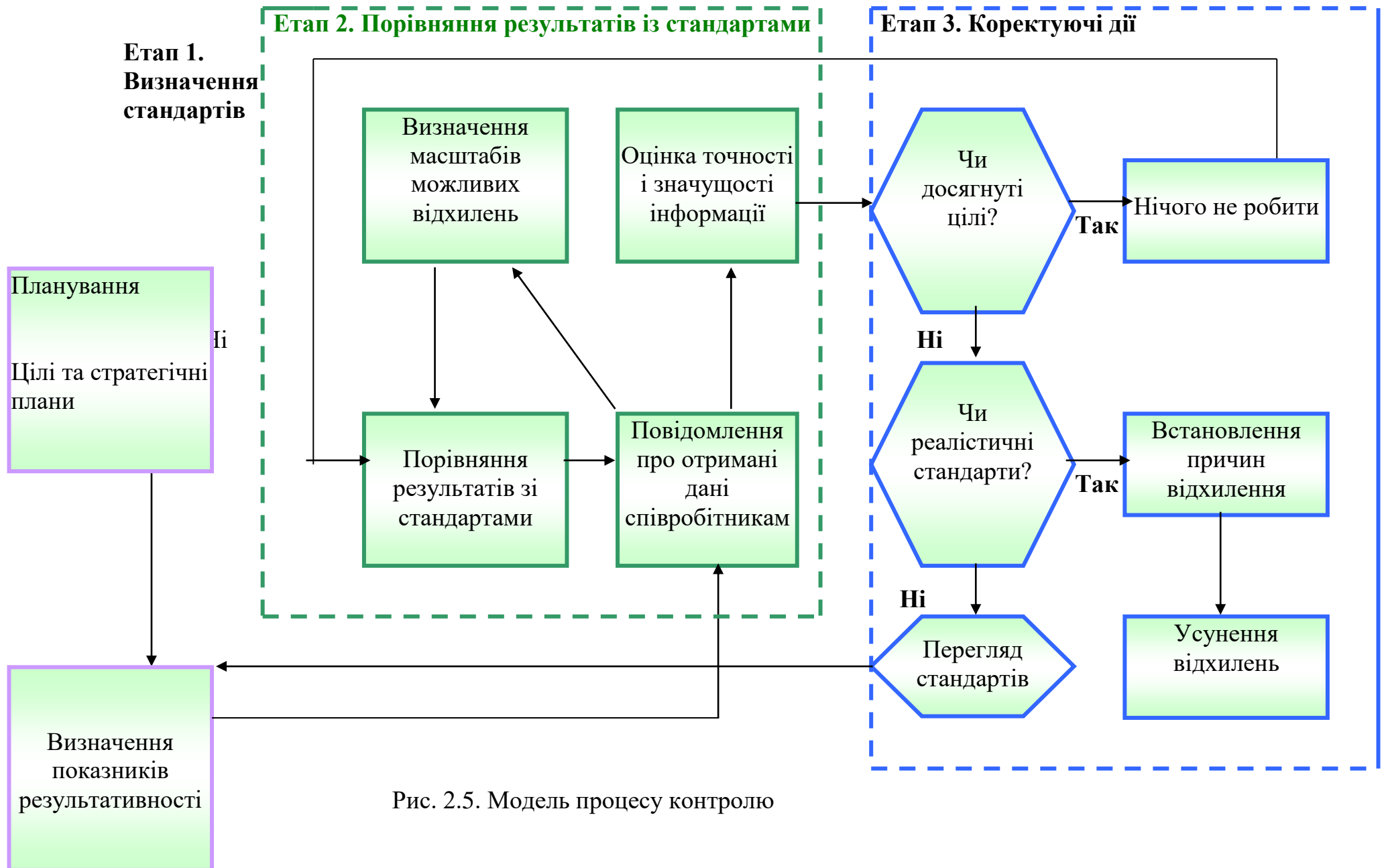


Рис. 2.5. Модель процесу контролю

Але якщо вище керівництво вважає, що якісь види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій області обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність насилу піддається вимірюванню.

Орієнтація на результати. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити задачі, що стоять перед організацією. Інформація про результати контролю важлива тільки тоді, коли доходить до тих осіб, які володіють правом провести на її підставі відповідні зміни. Коли контрольний механізм не спрацьовує, то частіше за все причина криється в тому, що необхідно удосконалити структуру прав і обов'язків, а не процедуру вимірювань.

Відповідність справі. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контролюваному виду діяльності. Так, якщо оцінювати ефективність торгівлі за обсягом продажу, це може привести фірму до величезних втрат. Обсяги продажів ростимуть при вживанні фірмою знижок, при інфляційному зростанні цін на товари, при збільшенні обсягу післяпродажного обслуговування. Проте всі ці чинники не приведуть до зростання результативності торгівлі, а навпаки – фірма втрачатиме гроші на кожній продажі. В даній ситуації успіх визначається не обсягом продажів, а рівнем прибутків.

Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості або частоті його проведення, а в певному часовому інтервалі між проведенням вимірювань або оцінок. Наприклад, магазину роздрібною торгівлі може знадобитися достатньо точна щотижнева інформація про складські запаси, щоб бути упевненим в тому, що магазину є чим торгувати. Проте фізичну інвентаризацію товарів для визначення збитків від крадіжок і розкрадань слід робити не частіше одного разу на квартал.

Гнучкість контролю. Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

Простота контролю. Надмірна складність веде до безладдя, що є

синонімом втрати контролю над ситуацією. Контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які його здійснюють.

Економічність контролю. Якщо сумарні витрати на систему контролю перевершують створювані нею переваги, організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або ж ввести менш ретельний контроль.

2.4.4. Координація управління

Функцію координації можна визначити як узгодження дій численних виконавців плану відповідно до цілей фірми. Задачею функції координації є забезпечення злагодженої роботи всього колективу.

Координація в управлінні здійснюється шляхом налагоджування взаємодії різних підрозділів. До функції координації відноситься також регулювання і маневрування матеріальними і фінансовими ресурсами.

Координація – це пріоритет діяльності керівника вищої або середньої ланки управління. Розподіл задач, обов'язків і видів діяльності між співробітниками вимагає від керівника заздалегідь продуманої координації всіх видів робіт, а потім підтримки цієї координації впродовж всього управлінського процесу.

Заставою успішного координування є інформація і всі служби, пов'язані з її отриманням і обробкою. Менеджер-керівник повинен володіти великою ерудицією і аналітичним розумом, щоб на основі відомостей, що надійшли до нього, координувати поточну і планувати майбутню діяльність своїх підлеглих.

Частиною поточного координування є регулювання. Це управлінський вид діяльності, направлений на підтримку необхідної відповідності між різними елементами системи, на ліквідацію можливих відхилень від планових завдань, графіків, норм вироблення. Регулювання – це складний механізм управління, центральною ланкою якого є інформаційні служби.

Таким чином, функції контролю і регулювання або координації тісно переплетені і взаємозв'язані між собою. Виявлення відхилень показників від запланованих і здійснення дій по усуненню цих відхилень, по суті, є проявами

функцій контролю і координації.

Методи і форми оперативної регуляції визначаються типом виробництва. На підприємствах одиничного і дрібносерійного виробництва основними об'єктами оперативної регуляції є терміни виконання робіт по окремих замовленнях і оперативна підготовка до виконання поточних завдань. Контроль здійснюється на основі планів виконання замовлень.

На підприємствах серійного виробництва основні об'єкти контролю – терміни запуску-випуску партій предметів праці, ступінь комплектного забезпечення складальних робіт, наявність ресурсів на складах.

На підприємствах будь-якого типу виробництва обов'язковими об'єктами оперативного контролю є випуск товарної продукції залежно від встановлених обсягів і термінів, стан незавершеного виробництва, матеріально-технічне забезпечення виробництва, фінансовий стан підприємства.

Враховуючи мінливість кон'юнктури ринку, багато підприємств повинні вносити оперативні зміни в організацію і техніку виробництва, досягаючи при цьому:

- підвищення можливостей переоснащення виробництва;
- уніфікації комплектуючих компонентів і матеріалів як умов підвищення гнучкості підприємства в цілому;
- підвищення якості виробів, розширення їх асортименту.

Оперативна регуляція здійснюється в масштабі всього підприємства по цехах (міжцехове регулювання) і на рівні окремих цехів – по ділянках і робочих місцях (внутрішньоцехове регулювання).

Міжцехова оперативна регуляція координує діяльність і забезпечує необхідні виробничі пропорції між цехами підприємства відповідно до послідовності технологічних процесів (заготовчих, обробних, складальних) і з урахуванням їх функцій (основні, допоміжні, обслуговуючі і побічні цехи).

Оперативна регуляція включає такі поняття, як оперативне планування і диспетчеризація діяльності підприємства.

На підприємствах будь-якого типу виробництва основними об'єктами

диспетчерського контролю є випуск товарної продукції згідно зі встановленим планом, обсягом і терміном, станом незавершеного виробництва, матеріально-технічним забезпеченням виробництва.

Технічні засоби диспетчеризації за призначенням діляться на такі групи:

1) апарати і прилади, які служать засобами зв'язку між диспетчерськими пунктами, що знаходяться в підрозділах заводу, а також зв'язку диспетчерів з директором, головним інженером і керівним персоналом цехів, ділянок, служб і відділів заводууправління;

2) апарати дистанційної передачі тексту і графіки;

3) засоби телевізійної техніки, призначені для нагляду за роботою (особливо відповідальною) окремих ділянок цехів і устаткуванням, яке дорого коштує;

4) пристрої виробничої сигналізації, яка залежно від призначення ділиться на:

- пошукову, призначену для пошуку на території заводу керівників, відповідальних працівників;

- для виклику, призначену для усунення втрат робочого часу;

- контрольну, призначену для дистанційного автоматичного обліку (контролю) виробництва;

5) засоби технічного обліку і контролю (установки автоматичного обліку і контролю роботи устаткування, автоматичні системи рахування і виготовлення виробів);

6) засоби зберігання інформації. Найбільш ефективно завдання оперативного планування і диспетчерської регуляції процесу виробництва розв'язуються в умовах використання електронно-обчислювальних машин.

Висновки

1. Генеральне планування є набором дій і рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

2. Стратегічне планування є процесом вибору цілей для організації і рішення про те, що слід зробити для їх досягнення. Першим і вирішальним плановим рішенням є вибір місії організації.
3. Цілі повинні бути конкретними і вимірними, орієнтованими в часі, довгостроковими або короткостроковими, досяжними і перекреснені тими, що підтримуються.
4. У розпорядженні організації є чотири стратегічні альтернативи – обмежене зростання, зростання, скорочення і поєднання цих варіантів.
5. Керівництво вибирає стратегію після того, як проведе аналіз зовнішніх можливостей і небезпек, внутрішніх сильних і слабких сторін і оцінить всі свої альтернативи і варіанти.
6. Важливим механізмом ув'язки стратегії є розробка планів і орієнтирів: тактики, політики, процедур і правил.
7. Тактика є конкретними короткостроковими стратегіями. Політика представляє загальні орієнтири для дій і ухвалення рішень. Процедури наказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що слід робити в конкретній ситуації.
8. Делегування є передачею задач і повноважень одержувачу, який приймає на себе відповідальність за них. Відповідальність не може бути делегована.
9. Повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси організації для виконання делегованих задач. Передані особам, що мають право розпоряджатися, вони називаються лінійними повноваженнями. Результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд.
10. Апаратні задачі можна визначити як консультативні або обслуговуючі. До широко поширених типів апарату відносяться консультативний, обслуговуючий і особистий. Апаратні повноваження допомагають організаціям використовувати фахівців без порушення принципу єдиноначальності.
11. Традиційною структурою бюрократії є функціональна організація, при якій остання розбивається на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції.

Переваги бюрократичних структур управління полягають в чіткому розподілі праці, ієрархічної соподчиненості співробітників і органів управління, професійному зростанні, що базується на компетенції, і у впорядкованій системі правил і стандартів, що визначають функціонування організації.

12. Дивізіональні структури можуть бути орієнтовані на різні види продукції, групи покупців або регіони. Недоліки бюрократичних структур полягають в жорсткій заданості поведінки, труднощах зв'язку усередині організації і нездатності до швидких нововведень.
13. В проектній і матричній організації відбувається накладення спеціально створених тимчасових цільових структур на постійну структуру організації. Накладення повноважень приводить до боротьби за владу, конформізму при виробленні рішень і надмірних витрат.
14. Мотивація – це процес спонуки себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.
15. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Найбільше значення для сучасних концепцій мотивації мали роботи Абрама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клеелланда.
16. Контроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і дозволу виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.
17. Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний.