

Модуль 3. Процеси, що пов'язують управлінські дії

План

- 3.1. Прийняття управлінських рішень
 - 3.1.1. Природа процесу ухвалення рішень
 - 3.1.2. Вимоги до управлінських рішень
 - 3.1.3. Класифікація управлінських рішень
 - 3.1.4. Підходи до ухвалення рішень
 - 3.1.5. Методи та технології ухвалення рішень
- 3.2. Управління комунікаціями
 - 3.2.1. Сутність і роль організаційних комунікацій
 - 3.2.2. Процес комунікації: елементи та етапи
 - 3.2.3. Види комунікації в управлінні
 - 3.2.4. Інформаційні канали та мережі в організації

3.1. Прийняття управлінських рішень

3.1.1. Природа процесу ухвалення рішень

Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли вона ухвалює організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Ухвалення рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції.

Рішення – це вибір альтернативи. До рішень відноситься як малозначний вибір одягу для роботи або меню другого сніданку, так і вибір місця роботи або супутника життя. Проте в управлінні ухвалення рішення більш систематизований процес, ніж у приватному житті. Що ще важливо – управлінські рішення можуть сильно впливати на життя багатьох людей, щонайменше, кожного з тих, хто працює з керівником, що ухвалив рішення, і, можливо, кожного в організації.

Організаційне рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені його посадою. Організаційні рішення можна класифікувати як запрограмовані і незапрограмовані.

Запрограмовані рішення є результатом реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних тим, що робляться при рішенні математичного рівняння. Програмування можна вважати важливим допоміжним засобом в ухваленні ефективних організаційних рішень. Визначивши, яким повинне бути рішення, керівництво знижує вірогідність помилки.

Незапрограмовані рішення потрібні в ситуаціях, які до певної міри нові, внутрішньо не структуровані або зв'язані з невідомими чинниками. До числа таких рішень можна віднести рішення наступного типу: як поліпшити продукцію, як удосконалити структуру управлінського підрозділу, як усилити мотивацію підлеглих. В кожній з подібних ситуацій істинною причиною проблеми може бути будь-якій з чинників.

На практиці небагато управлінських рішень виявляються запрограмованими або незапрограмованими в чистому вигляді. Майже всі рішення виявляються десь між крайніми варіантами.

Важливо відзначити, що практично у всіх випадках, описаних вище, для керівника було б скрутним, якщо взагалі можливим, ухвалення рішення, що не має негативних наслідків. Кожне рішення повинне врівноважувати настільки суперечливі цінності, цілі і критерії, що з будь-якої точки зору воно буде гірше оптимального.

Ефективно працюючий керівник розуміє і приймає той факт, що вибрана їм альтернатива може мати недоліки, можливо, значні. Він ухвалює дане рішення, оскільки, з урахуванням всіх чинників, воно представляється найбажанішим з погляду кінцевого ефекту.

Суб'єктивну основу оптимального ухвалення рішення складають три положення: ясне і неупереджене уявлення і осмислення ситуації, що склалася, чітке усвідомлення власних цілей і наочне прогнозування розвитку майбутніх подій.

Ситуації, в яких виникає необхідність термінового ухвалення рішення, рідко бувають повністю несподіваними. Досвідчений керівник завжди старається їх передбачати і по можливості підготуватися до них. Попередження складних оперативних ситуацій є істотним резервом ухвалення рішення. Уміння ухвалити потрібне рішення в потрібний час відноситься до числа основних ділових якостей і повинне відповідним чином враховуватися при підборі керівних кадрів.

В ухваленні рішення всезростаючу роль грають способи і засоби

автоматизації управління аж до автоматизації власне ухвалення рішення. З наданих вище визначень видно, що ухвалення рішення дуже багатоманітне, має свої особливості і характеристики.

3.1.2. Вимоги до управлінських рішень

До управлінського рішення висувається ряд загальних вимог, до числа яких можна віднести: всебічну обґрунтованість, своєчасність, необхідну повноту змісту, повноважність, узгодженість з ухваленими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає перш за все необхідність ухвалення його на базі максимально повної і достовірної інформації. Проте тільки цього недостатньо. Воно повинне охоплювати весь спектр питань, всю повноту потреб керованої системи.

Своєчасність управлінського рішення означає, що ухвалене рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно ухвалене рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства, організації. Вони не сприяють рішенням вже "перезрілих" задач і ще більш погіршують і без того хворобливі процеси.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, всі сфери його діяльності, всі напрями розвитку в управлінні. В самій загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати: мету (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи, засоби і ресурси, що використовуються для досягнення цих цілей, основні шляхи і способи досягнення цілей, терміни досягнення цілей, порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями, організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою до управлінського рішення є повноважність (владність) рішення – строге дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, які йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і

відповідальності кожного органу, кожної ланки і кожного рівня управління – постійна проблема, пов'язана з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Узгодженість з ухваленими раніше рішеннями означає, перш за все, спадкоємність, несуперечність розвитку. На рівні державного управління вона необхідна для дотримання традицій пошани до законів, ухвал, розпоряджень. На рівні окремої фірми вона необхідна для здійснення послідовної наукової, ринкової і соціальної, політики, чіткого функціонування виробничого апарату.

Узгодженість з ухваленими раніше рішеннями означає також необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Якщо необхідно, треба відмінити ухвалені раніше рішення, що вступили в суперечність з новими умовами існування системи. Поява рішень, що суперечать одне одному, є перш за все слідство поганого пізнання і прояв низького рівня управлінських знань.

Ухвалення і реалізація управлінських рішень вимагає високого рівня професіоналізму і наявності певних соціально-психологічних якостей особи, чим володіють не всі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5 – 10% з них.

3.1.3. Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність. Управлінські рішення можуть бути класифіковані найрізноманітнішими способами. Найпоширенішими є наступні принципи класифікації: за функціональним змістом, за характером вирішуваних задач (сферою дії), за ієрархією управління, за характером організації розробки, за характером цілей, за причинами виникнення, за початковими методами розробки, за організаційним оформленням.

Управлінські рішення можуть, бути класифіковані за функціональним

змістом, тобто по відношенню і загальним функціям управління, наприклад: рішення планові, організаційні, контролюючі, прогнозуючі. Звичайно такі рішення зачіпають в тій чи іншій мірі всі функції управління, проте в кожному з них можна виділити основне ядро, пов'язане з якоюсь основною функцією.

Інший принцип класифікації пов'язаний з характером вирішуваних задач: економічних; організаційних; технологічних; технічних; екологічних і інших.

Частіше за все управлінські рішення пов'язані не з однією, а з рядом задач, в тому або іншому ступені маючи комплексний характер. За рівнями ієрархії систем управління виділяють управлінські рішення на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи. Звичайно ініціюються загальносистемні рішення, які потім доводяться до елементарного рівня, проте можливий і зворотний варіант.

Залежно від організації розробки рішень виділяються такі управлінські рішення: одноосібні; колегіальні; колективні.

Перевага способу організації вироблення управлінських рішень залежить від багатьох причин: компетентності керівника, рівня кваліфікації колективу, характеру задач, ресурсів і т.д.

За характером цілей ухваленні рішення можуть бути представлені як: поточні (оперативні); тактичні; стратегічні.

За причинами виникнення управлінські рішення діляться на: ситуативні, пов'язані з характером виникаючих обставин; по розпорядженню вищестоящих органів; програмні, пов'язані з включенням даного об'єкту управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів; ініціативні, пов'язані з проявом ініціативи системи, наприклад у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності; епізодичні і періодичні, що витікають з періодичності відтворювальних процесів в системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплаву лісу по річках, геологічних робіт, хутового промислу).

Важливим класифікаційним підходом слугують вихідні методи розробки управлінських рішень. До їх числа можна віднести: графічні, з використанням

графоаналітичних підходів (мережних моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції великих систем); математичні методи, що припускають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів; евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуативних моделей.

По організаційному оформленню управлінські рішення діляться на: жорсткі, що однозначно задають подальший шлях їх втілення; орієнтуючі, визначаючі напрям розвитку системи; гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи; нормативні, що задають параметри протікання процесів в системі.

Звичайно класифікаційні підходи використовуються комплексно, що дозволяє всесторонньо оцінити обставини, в яких ухвалюються управлінські рішення, виявити їх повноту і якість.

3.1.4. Підходи до ухвалення рішень

Розглядаючи процеси ухвалення рішень, слід враховувати два моменти. Перший полягає в тому, що ухвалювати рішення, як правило, порівняно легко. Все, що при цьому робить людина, зводиться до вибору напряму дій. Важко ухвалити хороше рішення. Другий момент полягає в тому, що ухвалення рішення – це психологічний процес. Всі ми з досвіду знаємо, що людська поведінка не завжди логічна. Іноді нами рухає логіка, іноді – відчуття.

Хоча будь-яке конкретне рішення рідко відноситься до якоїсь однієї категорії, можна затверджувати, що процес ухвалення рішень має інтуїтивний, заснований на думках або раціональний характер.

Інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений на основі відчуття того, що він правильний. Те, що ми називаємо осяянням або шостим відчуттям, і є інтуїтивні рішення. Менеджер, що спирається винятково на інтуїцію, стикається з випадковістю. З погляду статистики, шанси на правильний вибір без якого-небудь додавання логіки невисокі.

Рішення, засновані на думках – це вибір, обумовлений знаннями або

накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що траплялося в схожих ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, вона вибирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Думка як основа організаційного рішення корисна, оскільки багато ситуацій в організаціях мають тенденцію до частого повторення.

Оскільки рішення на основі думки ухвалюється в голові керівника, воно володіє такою значною перевагою, як швидкість і дешевизна його ухвалення. Воно спирається на здоровий глузд, але істинний здоровий глузд зустрічається дуже рідко. Думку неможливо співвіднести з ситуацією, яка насправді нова, оскільки у керівника відсутній досвід, на якому він міг би заснувати логічний вибір. Оскільки думка завжди спирається на досвід, надмірна орієнтація на останній зміщує рішення в напрямках, знайомих керівникам по їх колишніх діях. Через цей зсув керівник може упустити нову альтернативу, яка повинна була б стати більш ефективною, ніж знайомі варіанти вибору. Ще важливо, що керівник, надмірно прихильний думці і накопиченому досвіду, може свідомо або несвідомо уникати використання можливостей вторгнення в нові області.

Адаптація до нового і складного, очевидно, ніколи не буде простою справою. Не можна виключити небезпеку невдачі через ухвалення поганого рішення. Проте у багатьох випадках керівник в змозі підвищити вірогідність правильного вибору, підходячи до рішення раціонально.

Раціональне рішення проблем – це нескінченна послідовність взаємозв'язаних кроків. Етапи раціонального рішення проблем:

1. Діагностика проблеми. Повністю визначити проблему часто важко, оскільки всі частини організації взаємозв'язані. Перша фаза в діагностиці складної проблеми – усвідомлення і встановлення симптомів ускладнень або наявних можливостей. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати потрібну внутрішню і зовнішню (щодо організації)

інформацію.

Збільшення кількості інформації не обов'язково підвищує якість рішення. Тому в ході спостережень важливо бачити відмінності між релевантною і недоречною інформацією і уміти відділяти одну від іншої. *Релевантна інформація* – це дані, що стосуються тільки конкретної проблеми, людини, мети і періоду часу.

2. Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення. Коли керівник діагностує проблему з метою ухвалення рішення, він повинен віддавати собі звіт в тому, що саме можна з нею зробити. Багато можливих рішень проблем організації не будуть реалістичними, оскільки або у керівника, або у організації недостатньо ресурсів для реалізації ухвалених рішень. Крім того, причиною проблем організації можуть бути сили, що знаходяться зовні, – такі, як закони, які керівник не владний змінити. Обмеження коректуючих дій звужують можливості в ухваленні рішень.

Обмеження варіюються і залежать від ситуації і конкретних керівників. Деякі загальні обмеження – це неадекватність засобів; недостатня кількість працівників, що мають необхідну кваліфікацію і досвід; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, ще не розроблена або дуже дорога; виключно гостра конкуренція; закони і етичні міркування. Як правило, для крупної організації існує менше обмежень, ніж для малої.

На додаток до ідентифікації обмежень, керівнику необхідно визначити стандарти, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти прийнято називати критеріями ухвалення рішень. Вони виступають як рекомендації до оцінки рішень. Наприклад, ухвалюючи рішення про покупку автомобіля, ви можете орієнтуватися на такі критерії: вартість, економічність, місткість, привабливість і т. ін.

3. Визначення альтернатив. У ідеалі бажано виявити всі можливі дії, які могли б усунути причини проблеми і, тим самим, дати можливість організації досягти своїх цілей. Проте, на практиці керівник рідко має в своєму розпорядженні достатні знання або час, щоб сформулювати і оцінити кожен

альтернативу. Більш того, розгляд дуже великого числа альтернатив, навіть якщо всі вони реалістичні, часто веде до плутанини. Тому керівник, як правило, обмежує число варіантів вибору для серйозного розгляду всього декількома альтернативами, які представляються найбажанішими. Слід, однак, поклопотатися про те, щоб був врахований достатньо широкий спектр можливих рішень.

4. Оцінка альтернатив. Для зіставлення рішень необхідно мати в своєму розпорядженні стандарт, щодо якого можна зміряти вірогідні результати реалізації кожної можливої альтернативи. На цій стадії можуть виникнути ускладнення, оскільки неможливо порівнювати не однотипні речі. Для подолання подібних труднощів рішення можна представити в грошовій оцінці і у вигляді оцінки їх дії на прибуток.

5. Вибір альтернативи. Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені і оцінені, зробити вибір, тобто ухвалити рішення порівняно просто. Проте, якщо проблема складна і доводиться брати до уваги безліч компромісів, або якщо інформація і аналіз суб'єктивні, може трапитися, що жодна альтернатива не буде якнайкращим вибором. В цьому випадку головна роль належить хорошій думці і досвіду. Дослідник Герберт Саймон указує, що, вирішуючи проблему, керівник схиляється до поведінки, яку він називає «задовольняючою», а не «максимізуючою».

Процес рішення проблеми не закінчується вибором альтернативи, це рішення повинне бути реалізовано. Шанси на ефективну реалізацію значно зростають, коли причетні до цього люди внесли в рішення свій внесок і щиро вірять в те, що роблять. Справа керівника – вибирати, хто повинен вирішувати.

Ще однією фазою, що входить в процес ухвалення управлінського рішення є встановлення зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дозволяє керівнику скоректувати його, поки організації ще не нанесено значного збитку.

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ:

1) *особові оцінки керівника*. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає її дії і впливає на ухваленні рішення. Система цінностей виступає в ролі компаса, який вказує людині бажаний напрям, коли доводиться вибирати між альтернативами дій;

2) *середовище ухвалення рішень*. Середовище може містити умови визначеності, ризику і невизначеності. Визначеність середовища надає можливість керівнику точно знати результат кожного з альтернативних варіантів вибору. В умовах ризику результати не є визначеними, але вірогідність кожного результату відома. За умов невизначеності неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів;

3) *інформаційні обмеження*. Іноді інформація, необхідна для ухвалення хорошого рішення недоступна або коштує дуже дорого;

4) *поведінкові обмеження*. Керівник може відкинути той або інший курс дій через особисті уподобання або лояльності до когось;

5) *негативні наслідки*. Проблема процесу ухвалення рішень полягає в зіставленні мінусів з плюсами в цілях отримання найбільшого загального виграшу;

б) *взаємозалежність рішень*. Одиначне важливе рішення майже завжди може зажадати сотні рішень менш значних.

3.1.5. Методи та технології ухвалення рішень

Для дозволу стандартних і деяких добре структурованих проблем існує набір стандартних, стереотипних рішень в конкретних ситуаціях, висловлених в нормативних документах: інструкціях, правилах, стандартах, керівництві і т.п. В них чітко і безумовно регламентується послідовність аналізу ситуацій і рішення проблем.

Проте більшість управлінських проблем вельми далека від стереотипу. Для їх вирішення можуть застосовуватися різні методи, що використовуються на різних етапах і процедурах процесу ухвалення рішення.

Всі методи ухвалення рішень можна розділити на дві групи:

формалізовані (математичні) і неформалізовані (евристичні). Формалізовані методи, засновані на отриманні кількісних результатів обчислень, використовуються при розв'язанні добре структурованих і частково слабо структурованих проблем для оцінки варіантів рішень, вибору і обґрунтування оптимального варіанту. Неформалізовані методи використовуються при розв'язанні складних слабо структурованих і неструктурованих проблем для генерації варіантів рішень, їх аналізу і оцінки, вибору і обґрунтування якнайкращого рішення.

Формалізовані методи, що використовуються для обґрунтування і вибору оптимальних рішень, включають:

- економіко-математичні моделі і методи (ПЕОМ), що формалізують взаємозв'язки процесів і явищ;
- системний аналіз, що дозволяє виявити взаємодії складових частин систем, стратегію їх розвитку;
- експертні оцінки і думки, що дозволяють кваліфікованим фахівцям оцінити значущість подій, явищ, чинників, прогнози розвитку систем і підсистем, співвідношення детермінованих та ймовірних чинників.

У сукупності різні математичні методи, з'єднані загальною задачею обґрунтування якнайкращих рішень, одержали назву *методів дослідження операцій*, які розділяються на чотири основні групи: аналітичні, статистичні, математичного програмування, теоретико-ігрові.

Аналітичні методи характерні тим, що між умовами вирішуваної задачі і її результатами встановлюються аналітичні, формульні залежності. До цих методів відносяться: теорія вірогідності, теорія марківських процесів, теорія масового обслуговування, метод динаміки середніх. Теорія вірогідності – наука про закономірності у випадкових явищах. За допомогою теорії вірогідності виробляються рішення, залежні від умов випадкового характеру. Теорія марківських процесів розроблена для опису операцій, що розвиваються випадковим чином в часі. Теорія масового обслуговування розглядає масові процеси, що повторюються. Метод динаміки середніх застосовується в тих

випадках, коли можна скласти залежності між умовами операції і її результатом, виходячи з середніх характеристик умов.

Статистичні методи засновані на зборі, обробці і аналізі статистичних даних, одержаних як в результаті фактичних дій, так і вироблених штучно, шляхом статистичного моделювання. До цих методів відносяться послідовний аналіз і метод статистичних випробувань. Послідовний аналіз дає можливість ухвалювати рішення на основі ряду гіпотез, кожна з яких зразу ж послідовно перевіряється. Метод статистичних випробувань (метод Монте-Карло) полягає в тому, що хід операцій програється (моделюється) на ЕОМ зі всіма властивими операції випадковостями.

Математичне програмування – це ряд методів, призначених для якнайкращого розподілу наявних обмежених ресурсів, а також для складання раціонального плану операції. Математичне програмування підрозділяється на лінійне, нелінійне і динамічне. Сюди ж звичайно відносять і методи мережного планування. Лінійне програмування застосовується в тих випадках, коли умови виконання операції описуються системою лінійних рівнянь або нерівностей. Якщо вказані залежності носять нелінійний характер, то застосовується метод нелінійного програмування. Динамічне програмування служить для вибору якнайкращого плану виконання багато етапних дій, коли результат кожного подальшого етапу залежить від попереднього. Мережне планування призначено для складання і реалізації раціонального плану виконання операції, що складається з великого числа взаємозв'язаних дій, що передбачає рішення задачі в найкоротший строк і з якнайкращими результатами.

Теоретико-ігрові методи служать для обґрунтування рішень в умовах невизначеності. До теоретико-ігрових методів відносяться: теорія ігор і теорія статистичних рішень. Теорія ігор використовується в тих випадках, коли невизначеність обстановки викликана свідомими, зловмисними діями конфліктуєючої сторони. Теорія статистичних рішень застосовується тоді, коли невизначеність викликана об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Дослідження операцій, орієнтоване на рішення економіко-виробничих задач, є базою для економіко-математичних методів моделювання виробничих процесів в системах управління.

Разом з кількісними результатами обчислень необхідно при ухваленні рішень враховувати безліч обставин якісного характеру, що не зводяться до однозначних відповідей. Тому зберігають своє значення і методи обґрунтування рішень на основі вивчення досвіду, інтуїції, узагальнення результатів, у тому числі метод експертних оцінок.

Неформалізовані методи ухвалення рішень розроблені у меншій мірі, ніж формалізовані, і використовуються в основному при груповому ухваленні рішень. Велику увагу в цих методах надається організації роботи групового суб'єкта ухвалення рішення, узгодженню думок членів групи при виборі остаточного рішення. Найбільш широко поширеними методами, що використовуються при генерації безлічі альтернативних варіантів рішень, їх аналізі, оцінці і виборі остаточного варіанту, є метод мозкового штурму, метод Дельфи, метод сценаріїв, метод дерева рішень.

Метод мозкового штурму (або мозкової атаки) покликаний активізувати розробку нових ідей і рішень у важких тупикових ситуаціях, коли відомі шляхи і способи рішення проблеми виявляються непридатними. Полягає в наданні кожному члену групи права виказувати самі різні ідеї щодо вирішення проблеми незалежно від їх обґрунтованості і здійсненності. Метою є отримання якомога більшої кількості пропозицій. Всі пропозиції фіксуються без критики і оцінки, а їх обговорення і аналіз проводиться після завершення процесу генерації ідей. В процесі обговорення запропоновані ідеї аналізуються в порядку їх висунення і оцінюються за відповідними показниками, що відображають наявні обмеження, ступінь досягнення цілей, витрати ресурсів, можливу ефективність. Одержані оцінки варіантів рішення є основою для вибору якнайкращого варіанту. Метод застосовується для вирішення різноманітних прикладних проблем.

Метод Дельфі є одним з методів групової експертної оцінки і не вимагає

спільної роботи членів групи. Більш того, членам групи не дозволяється зустрічатися і обмінюватися думками з приводу вирішуваної проблеми, тобто забезпечується незалежність думок членів групи. Метод передбачає здійснення аналізу і вибору рішень шляхом виконання наступної багатокрокової циклічної процедури:

1. Членам групи надається інформація про проблемну ситуацію і пропонується оцінити можливі варіанти рішення за сукупністю показників.

2. Кожний член групи анонімно і незалежно дає оцінки і обґрунтовування варіантів рішення або пропонує свої варіанти.

3. Всі оцінки і думки членів групи збираються в центрі і узагальнюються в зведеному документі.

4. Кожний член групи одержує копію зведеного документа. Ознайомлення з думкою інших учасників може змінити його думку з приводу можливих варіантів рішення проблеми.

5. Кроки 3 і 4 повторюються стільки раз, скільки необхідно для досягнення злагодженого рішення.

Метод Дельфі найбільш ефективний при виробленні рішень для складних, маловивчених, унікальних проблем, що характеризуються великою невизначеністю початкової ситуації і вимагають залучення фахівців різного профілю. Він вимагає значних витрат часу і чіткої організації процедури його реалізації.

Метод сценаріїв, що є одним з методів прогнозування, дає можливість визначити вірогідні тенденції розвитку подій і можливі наслідки схвалюваних рішень з метою вибору самої відповідної альтернативи управління. Метод передбачає участь в розробці сценаріїв розвитку аналізованої ситуації фахівців різного профілю і часто з різними поглядами на дану проблему. Він включає прийоми і методи змістовного і формалізованого опису проблемної ситуації і конкретні методи і алгоритми побудови і дослідження сценаріїв її розвитку з широким вживанням нових інформаційних технологій.

Під *сценарієм* розуміється гіпотетична картина послідовного розвитку в

часі і просторі подій, що представляють в сукупності еволюцію керованого об'єкту в розрізі, що цікавить дослідника. В сценарії в явному вигляді фіксуються причинно-наслідкові залежності параметрів, що визначають можливу динаміку зміни стану об'єкту, діючі чинники і умови, в яких ці зміни відбуватимуться. Сценарій є деякою відносною, умовною оцінкою можливого розвитку системи, оскільки завжди будується в рамках припущень про майбутні умови розвитку, які частіше за все принципово непередбачувані.

Сценарний метод ухвалення рішень передбачає багатоваріантність, тобто розробку декількох альтернативних варіантів можливого розвитку ситуації, розгляд яких дозволяє визначити критичні ситуації для ухвалення рішень, а також встановити можливі наслідки пропонованих варіантів рішень з метою їх зіставлення і вибору найефективнішого.

Практично будь-який метод ухвалення рішень можна технічно розглядати як різновид моделювання. Проте термін «модель» звичайно відноситься лише до методів загального характеру. На додаток до моделювання є ряд методів, здатних надати допомогу керівнику в пошуку об'єктивно обґрунтованого рішення. Для полегшення використання цих методів керівництво користується прогнозуванням.

Платіжна матриця – це один з методів статистичної теорії рішень, метод, який може надати допомогу керівнику у виборі одного з декількох варіантів. Платіж є грошовою винагородою або корисністю, є слідством конкретної стратегії в поєднанні з конкретними обставинами. В загальному вигляді матриця означає, що платіж залежить від певних подій, які фактично відбуваються.

Майже у всіх випадках ухвалення рішень керівнику доводиться оцінювати вірогідність або можливість події. Вірогідність прямо впливає на визначення очікуваного значення – центральної концепції платіжної матриці. Вірогідність варіює від 1, коли подія безумовно відбудеться, до 0, коли подія безумовно не відбудеться. Якщо вірогідність не була врахована, рішення завжди зісковзуватиме у напрямі найоптимістичніших наслідків. Наприклад,

вкладення засобів в кіоск для торгівлі мороженим забезпечить річний прибуток 5000 дол. з вірогідністю 0,5, 10000 дол. – 0,2, 3000 дол. – 0,3. Очікуване значення альтернативи (вкладення засобів) складе:

$$5000*0,5 + 10000*0,2 + 3000*0,3 = 5400 \text{ дол.}$$

Визначивши очікуване значення інших альтернатив і розташували результати у вигляді матриці, керівник легко може встановити, який вибір найпривабливіший при заданих критеріях.

Дерево рішень – це схематичне представлення проблеми ухвалення рішень, невід'ємною частиною якого є концепція очікуваного рішення. Ця технологія надає можливість врахувати різні напрямлення дій в їх зіставленні з фінансовими результатами.

Наприклад, підприємство, що виробляє текстильну продукцію має такі прогнозні дані щодо найближчого майбутнього: вірогідність збільшення обсягів реалізації продукції на 20% дорівнює 0,6; вірогідність зменшення обсягів реалізації продукції на 10% дорівнює 0,4. Рівень продажів на даний момент складає 100 тис. дол. Якщо збут збільшиться потрібно буде купувати нове обладнання або використовувати понаднормові роботи. Для спрощення розуміння прикладу комбінування варіантів не розглядається, хоча можливе. Нове обладнання коштує 50 тис. дол., понаднормові роботи – 10 тис. дол. Схематично ситуацію зображено на рис. 3.1.

Вартість продажів за умов збільшення обсягів реалізації складе: $100000 + 20\% = 100000 + 20000 = 120000$ (дол.); за умов зменшення обсягів реалізації – $100000 - 10\% = 100000 - 10000 = 90000$ (дол.). Якщо збут скоротиться витрати на оплату понаднормових робіт не будуть потрібні. Надходження розраховуються як різниця між вартістю продажів і витратами.

Очікувана величина прибутку розраховується як додаток суми надходжень і вірогідності настання події:

- 1) при виборі альтернативи купівлі нового обладнання і збільшенні збуту: $70000 \times 0,6 = 42000$ (дол.);
- 2) при виборі альтернативи купівлі нового обладнання і зменшенні

збуту: $40000 \times 0,4 = 16000$ (дол.);

3) при виборі альтернативи відшкодування понаднормових робіт і збільшенні збуту: $110000 \times 0,6 = 66000$ (дол.);

4) при виборі альтернативи відшкодування понаднормових робіт і зменшенні збуту: $90000 \times 0,4 = 36000$ (дол.).

	Альтернативи дій	Можливі події	Вартість продажів	Витрати	Надходження	Очікувана величина прибутку
Точка прийняття рішення	Купівля обладнання	Збільшення збуту, 0,6	120000	50000	70000	42000
		Зменшення збуту, 0,4	90000	50000	40000	16000
	Відшкодування понаднормових робіт	Збільшення збуту, 0,6	120000	10000	110000	66000
		Зменшення збуту, 0,4	90000	0	90000	36000

Рис. 3.1. Дерево рішень

Сумарні величини вартості подій з урахуванням вірогідності їх настання ($42000 + 16000 = 58000$ – для купівлі нового обладнання і $66000 + 36000 = 102000$ – для використання понаднормових робіт) показують, що підприємству більш вигідно використовувати понаднормові роботи.

Чинники, що визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися, різним ознакам – як чинники внутрішньої природи (пов'язані з управляючою і керованою системами), так і зовнішні чинники (вплив навколишнього середовища). До числа цих чинників слід віднести:

1) закони об'єктивного світу, пов'язані з ухваленням і реалізацією управлінських рішень;

2) чітке формулювання мети – для чого приймається управлінські

рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як визначити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;

3) організаційні структури управління;

4) форми і методи здійснення управлінської діяльності;

5) методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень;

6) суб'єктивність оцінки варіанту вибору рішення;

7) стан управляючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад кадрів і т. д.);

8) систему експертних оцінок рівня якості і ефективності управлінських рішень.

Управлінські рішення повинні спиратися на об'єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення істотним чином залежать від безлічі суб'єктивних чинників: логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем певного рівня культури управління, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни і т. ін. При цьому необхідно завжди пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін в ситуації, стані виробничої системи.

3.2. Управління комунікаціями

3.2.1. Сутність і роль організаційних комунікацій

Термін “комунікація” походить від латинського *communico* — “роблю спільним, зв'язую, спілкуюсь”. Вживається в таких значеннях: шляхи сполучення, транспорту, зв'язку, мережі комунального господарства; форма зв'язку (радіо, телеграф тощо); процес передання повідомлень за допомогою технічних засобів — засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса); акт спілкування, зв'язок між двома особами або більше, передання інформації однією особою іншій.

Організаційні комунікації — процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, який веде до взаємного розуміння.

Комунікацію разом з прийняттям рішень називають поєднувальними процесами, тому що вони забезпечують зв'язок між функціями управління — плануванням, організацією, мотивацією, контролем, а також із внутрішнім і зовнішнім середовищами (рис. 3.2).

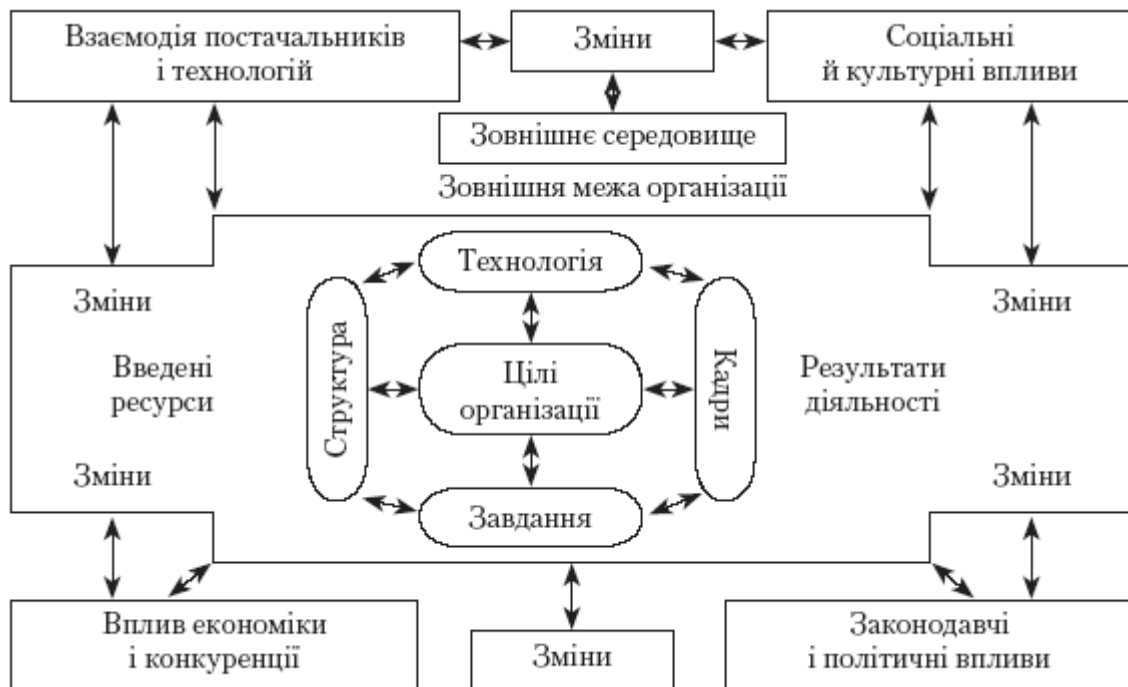


Рис. 3.2. Комунікаційні процеси внутрішнього і зовнішнього середовищ організації

Роль комунікації у підвищенні ефективності управління організацією виявляється в тому, що за її допомогою: узгоджуються дії різних підрозділів і працівників організації при вирішенні комплексних завдань і проблем; передається адекватна інформація всередині організації та за її межами; здійснюються переконання і мотивація керівництва, персоналу організації та її ділових партнерів.

Ефективна комунікація важлива для успішного керування, оскільки:

- 1) вирішення значної частини управлінських завдань ґрунтується на прямій взаємодії між посадовими особами;
- 2) міжособистісна комунікація є кращим способом обговорення і вирішення неоднозначних і суперечливих питань.

3.2.2. Процес комунікації: елементи та етапи

Комунікаційний процес — це обмін інформацією між двома особами або більше. Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння повідомлень, що передаються.

У процесі обміну інформацією можна виокремити чотири базових елементи (рис. 3.3):

- *відправник* — особа, яка генерує ідеї чи збирає інформацію і передає її. Відправником може бути одна людина чи група людей, які працюють разом;
- *повідомлення* — інформація, закодована за допомогою символів (вербальних, невербальних);
- *канал* — засіб, за допомогою якого повідомлення спрямовується від відправника до одержувача;
- *одержувач* — особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

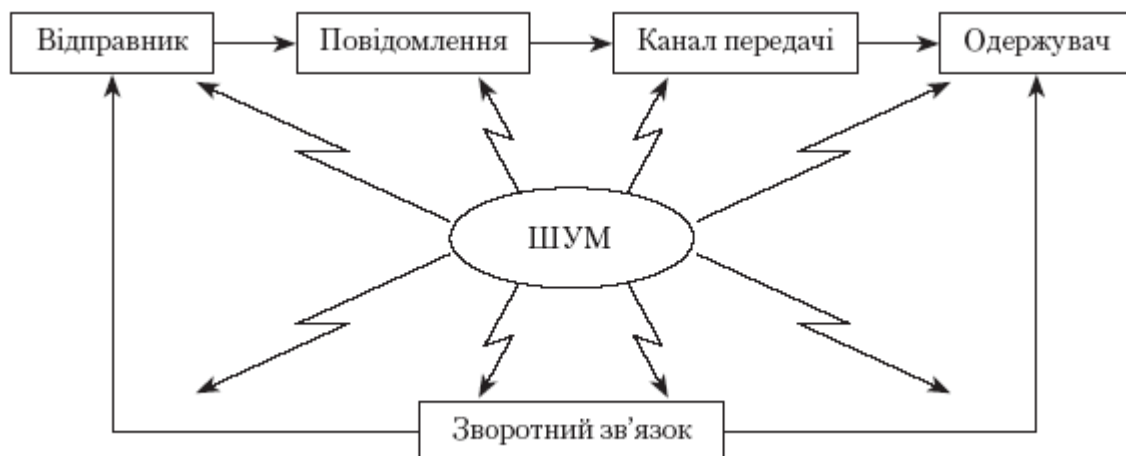


Рис. 3.3. Елементи комунікаційного процесу

Комунікаційний процес складається з кількох взаємопов'язаних етапів, на кожному з яких зміст повідомлення, що передається, може бути змінено, перекручено чи повністю втрачено (рис. 3.4).

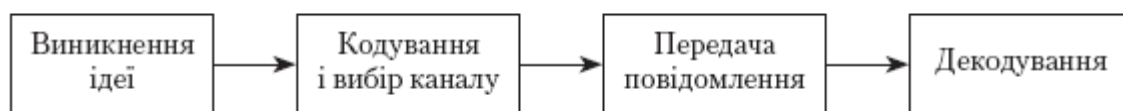


Рис. 3.4. Етапи комунікаційного процесу

Розглянемо зміст і специфіку кожного етапу комунікаційного процесу.

Виникнення ідеї. Перший етап комунікації починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. При цьому необхідно дотримуватися правила: не починати говорити, не почавши думати. На першому етапі комунікації потрібно усвідомити, які ідеї призначені для передання повідомлень, і бути впевненим в адекватності й доречності ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети.

Кодування і вибір каналу. На цьому етапі відправник повинен закодувати ідею – перетворити її на повідомлення за допомогою символів. Такими символами можуть бути слова, інтонації, жести (мова тіла), міміка, вчинки тощо. Існують певні принципи точного кодування повідомлень. До них належать:

- доречність (повідомлення необхідно зробити доречним, важливим, ретельно добираючи для цього прийнятний момент комунікації, слова, символи чи жести);
- простота (у повідомленні слід використовувати найпростіші слова, символи чи жести, зменшувати їх кількість);
- організація (для зручності сприйняття повідомлення його можна структурувати, розбити на кілька блоків);
- повторення (слід виділити основні моменти повідомлення і повторити їх щонайменше один раз; повторення особливо важливе для усної комунікації, коли люди можуть не розібрати слів відправника);
- зосередження на головному (потрібно концентруватися на істотних аспектах повідомлення, воно повинно бути зрозумілим, не містити зайвих подробиць).

Відправнику також потрібно обрати канал для передання повідомлення, наприклад усний, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, зокрема комп'ютерні мережі, електронну пошту тощо. Обраний канал повинен відповідати важливості та змісту повідомлення, а також бути сумісним із типом

символів, використаних для кодування. Для передання важливих повідомлень бажано обирати кілька каналів комунікації, які доповнюватимуть один одного.

Передання повідомлення. На цьому етапі відправник використовує обраний канал для передання повідомлення, яке багато людей помилково сприймають за власне процес комунікації. Передання є лише одним із найважливіших етапів просування ідей від однієї особи до іншої. Відправник повинен пересвідчитися, що повідомлення одержане і є зрозумілим адресату.

Декодування. Це процес, за допомогою якого отримувач повідомлення перетворює одержані символи на конкретну інформацію й інтерпретує її значення. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

На ефективність комунікаційного процесу значно впливають шум і зворотний зв'язок. *Шум* – будь-яке втручання у процес комунікації, що перекручує зміст повідомлення. Шум трапляється на всіх етапах комунікаційного процесу. Приклади шуму: сильний паралельний сигнал; мовні, звукові помилки; пошкодження в лініях зв'язку; значна кількість рівнів керівництва в організації тощо.

Зворотний зв'язок між відправником і одержувачем інформації відбуваються, коли вони міняються комунікаційними ролями і інформація йде у зворотному напрямі. Таким чином відправник і одержувач інформації пересвідчуються, що вони правильно зрозуміли один одного.

3.2.3. Види комунікації в управлінні

В управлінні використовують різноманітні види комунікації (табл. 3.1).

Щодо організації виокремлюють зовнішні та внутрішні комунікації.

Зовнішні комунікації здійснюються між організацією й окремими людьми, групами, сегментами суспільства, з якими вона взаємодіє.

Із споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок; у сфері відносин із суспільством значна

увага приділяється створенню позитивного іміджу.

Таблиця 3.1

Види комунікації

Класифікаційна ознака	Види комунікації
Щодо організації	Внутрішні, зовнішні
За напрямом	Вертикальні, горизонтальні
За змістом	Лінійні, функціональні
За специфікою здійснення	Організаційні, міжособистісні
За формами організації	Ділова розмова, суперечка, дискусія, полеміка, диспути, дебати, торги, наради, ділові переговори
За рівнем регламентації	Формальні, неформальні
За методами передачі повідомлень	Вербальні, невербальні
За носіями інформації	Усна, письмова, електронна

Організації підпорядковуються державному регулюванню і надсилають контролюючим органам велику кількість звітної документації. Організації намагаються вплинути на зміст майбутніх законів і рішень влади. Для цього вони використовують лобістів, роблять внески на користь різних політичних партій, груп, комітетів. У галузях, де створено профспілки, організації повинні підтримувати зв'язки із законними представниками найманих працівників. За допомогою цих та інших комунікацій організації реагують на події і фактори зовнішнього середовища, частиною якого вони є.

Внутрішні комунікації здійснюються всередині організації, вони можуть бути формальними і неофіційними, лінійними і функціональними, вертикальними і горизонтальними. Внутрішні комунікації забезпечують зв'язок і скоординованість дій частин організації: рівнів керівництва, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих.

За напрямом виділяють вертикальні й горизонтальні комунікації.

Вертикальні комунікації — обмін інформацією між керівниками і підлеглими, який має субординаційний характер. Вертикальні комунікації поєднують ієрархічні рівні в організації та її частинах. За спрямуванням вертикальні комунікації розподіляються на висхідні (спрямовані від підлеглих

до керівництва; здійснюються у формі звітів, пропозицій, пояснювальних, службових записок; мають за мету оповіщення вищого керівництва про те, що робиться на нижчих рівнях ієрархічної системи) та низхідні (спрямовані від керівництва до підлеглих; здійснюються у формі наказів, розпоряджень, доведення інформації).

Через вертикальні комунікації вирішуються проблеми влади і впливу в організації. Із розвитком і зростанням організації, розширенням масштабу її бізнесу ефективність вертикальних комунікацій погіршується.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:

- правильний, ввічливий стиль мови;
- достатня гласність, що перешкоджає виникненню чуток;
- недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими;
- дотримання принципу єдності керівництва.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між рівними за статусом частинами або членами організації; вони забезпечують принцип координації та сприяють взаємодії частин організації при вирішенні спільних проблем. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо. Формами реалізації горизонтальних комунікацій є проведення зборів, нарад, робочих зустрічей, створення робочих цільових груп і команд. Горизонтальні комунікації найбільш розвинені в організаціях з матричними і плоскими структурами управління, за демократичного стилю керівництва.

За змістом управлінські комунікації розподіляються на лінійні і функціональні.

Лінійні комунікації – відносини, у яких керівник реалізує свої посадові повноваження і здійснює пряме управління підлеглими. Лінійні комунікації спрямовані в організаційній ієрархії згори вниз, як правило, мають форми наказів, розпоряджень, команд, вказівок і забезпечують досягнення організаційних цілей. Найбільше лінійні комунікації поширені у підрозділах

постачання, виробництва, продажу.

Функціональні комунікації спрямовані в організаційній ієрархії знизу вгору, мають дорадчий характер і виступають у формі порад, рекомендацій, альтернативних рішень, інформування. Функціональні комунікації підвищують якість рішень, які приймаються лінійними менеджерами, компенсують незнання ними деталей у таких галузях, як науководослідні та дослідноконструкторські роботи, кадри, фінанси, бухгалтерія, технологія, маркетинг, законодавство.

За специфікою здійснення комунікації можуть бути організаційними і міжособистісними.

Менеджери і фахівці повинні мати уявлення про перепони в організаційних комунікаціях. До них належать: фільтрація, зміна змісту повідомлень між рівнями керівництва; перевантаження каналів комунікації та менеджерів, які не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію; незадовільна структура організації, наприклад, значна кількість рівнів керівництва; неефективне використання робочих груп, персоналу; конфлікти між підрозділами організації.

Способами удосконалення організаційних комунікацій є:

- регулювання інформаційних потоків в організації;
- систематичні нетривалі робочі зустрічі керівника з одним, кількома чи з усіма підлеглими для розподілу завдань, обговорення пріоритетів, проблем;
- застосування систем зворотного зв'язку (переміщення працівників, опитування персоналу);
- упровадження систем збирання пропозицій;
- застосування сучасних інформаційних технологій.

За формами організації виділяють такі види комунікації: ділова розмова, суперечка, дискусія, ділова бесіда, торги, наради, ділові переговори.

Ділова розмова – розмова з колегами і партнерами, клієнтами, замовниками, суперниками і конкурентами з метою вирішення організаційних питань.

Суперечка як форма організаційної комунікації має такі особливості:

- конфліктний характер обговорення;
- участь принаймні двох суб'єктів (пропонента і опонента), які ведуть боротьбу за власні тези і спростовують тези іншої сторони;
- учасники суперечки рівнозначні між собою у процесі обміну думками за ступенем активності, видами і формами прямого і зворотного зв'язку;
- предметом суперечки є положення, про яке кожна сторона має власну думку;
- суперечка як вид ділового спілкування не регламентується у часовому, просторовому і процедурному відношеннях;
- наслідком суперечки часто є конфронтація її учасників.

Дискусія як форма ділового спілкування пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю щодо з'ясування істини. Дискусія має такі особливості:

- учасники дискусії є партнерами, співавторами у колективному обговоренні суперечливих положень;
- мета дискусії – не спростувати точку зору опонентів, а проаналізувати її, знайти і використати позитивні тези;
- позиції сторін можуть бути не тільки взаємовиключними, а й взаємодоповнюючими;
- обговорення суперечливих положень пов'язане із аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної точки зору;
- на відміну від суперечки, що супроводжується конфліктністю думок, дискусія призводить до компромісу.

Ділова бесіда – форма усної комунікації між кількома людьми у вузькому колі. Офіційні рішення за результатами ділових бесід приймаються не завжди, але їх учасники одержують інформацію для наступних дій. Бесіди є важливим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу, звільнення працівників, прийом відвідувачів, консультування, ділові переговори, зустрічі.

Ділові бесіди можуть бути офіційними (робочими) й неофіційними;

цільовими, що мають конкретні завдання, та загальними; регламентованими, що проводяться відповідно до певних правил, і нерегламентованими. Для ділової бесіди як форми комунікації властиві тісні контакти, пряме спілкування, обов'язковий зворотний зв'язок.

Збори – форма колективного обміну інформацією, який закінчується прийняттям конкретних рішень. На зборах повинен бути присутнім увесь персонал організації (підрозділу). Розглядаються загальні питання, накопичені впродовж певного проміжку часу. Метою зборів часто може бути підбиття підсумків діяльності та визначення планів на майбутнє.

За рівнем регламентації розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації організуються за офіційними каналами та мають зміст і форму, визначені керівництвом. Забезпечують обмін інформацією між ієрархічними частинами, посадовими особами організації. Можуть визначатися установчими документами підприємства. До найбільш поширених формальних каналів комунікації в організаціях належать інформаційні бюлетені, дошки оголошень, електронна пошта, регулярні збори, наради, бланки документації, а також особисте спілкування посадових осіб.

Проблемою формальних комунікацій у великих організаціях є наростання інформаційного перевантаження менеджерів, що знижує ефективність управлінських рішень.

Неформальні комунікації реалізуються в обхід офіційних каналів і розвиваються тоді, коли формальні комунікації організовані неефективно. Основою неформального обміну інформацією є відносини між людьми, а не посади, які вони займають. Найбільш поширеними прикладами неформальної комунікації є чутки. Неформальні комунікації характеризуються широтою охопленням (інформація передається скрізь, де є люди) і високою швидкістю поширення (вищою порівняно з офіційною інформацією). Чутки не замінюють офіційну інформацію, а доповнюють її. Для керівництва організації та персоналу чутки мають і позитивні сторони. Вони можуть бути ранньою

системою попередження персоналу про погані новини задовго до офіційного повідомлення про них. Неформальні комунікації згуртовують людей, допомагають “відвести душу”, дають можливість у неофіційній ситуації обговорити робочі проблеми.

Спілкування людей здійснюється за допомогою вербальної та невербальної комунікації.

Вербальна комунікація – передання інформації шляхом повідомлень, зашифрованих у словах. Вербальні комунікації реалізуються через усні та письмові повідомлення. Усне передання інформації здійснюється у процесі мовного діалогу, нарад, переговорів, презентацій, телефонних розмов, коли найбільший її обсяг передається за допомогою голосового зв'язку. Письмові комунікації реалізуються через документи у вигляді листів, наказів, розпоряджень, інструкцій, нормативних положень, коли керівник передає підлеглому письмові вказівки.

Невербальні комунікації – передання інформації без використання слів, за допомогою мови рухів, параметрів мови тощо. Важливість невербальної комунікації виявляється в тому, що:

- до 70 % інформації людина сприймає за зоровим (візуальним) каналом;
- невербальні сигнали допомагають зрозуміти справжні почуття і думки співбесідника;
- ставлення до співрозмовників нерідко формується під впливом першого враження, а воно, у свою чергу, є результатом дії невербальних факторів: стилю одягу, виразу обличчя, погляду, манери поведінки.

Невербальні сигнали завжди спонтанні, несвідомі й, на відміну від слів, щирі. Невербальна комунікація містить п'ять підсистем: просторова підсистема (міжособистісна відстань); погляд; оптико кінетична підсистема (зовнішній вигляд, міміка, пози, жести); паралінгвістична підсистема (вокальні якості: діапазон, тональність, тембр голосу); екстралінгвістична, чи позамова, підсистема (темп мови, паузи, сміх тощо).

Роль невербальної комунікації у діловому спілкуванні підтверджується

експериментальними дослідженнями, згідно з якими слова розкривають тільки 7-10% змісту інформації, майже 40% значення мають звуки, інтонації та 50% – пози і жести.

За носіями інформації комунікації розподіляються на усні, письмові та електронні.

У багатьох ситуаціях найбільш ефективною є *усна комунікація*, що здійснюється за прямого контакту. Під час усної комунікації є можливість точного і детального передання суті повідомлень, уточнення незрозумілих питань, виключення неправильного розуміння завдань. Якщо підлеглий може ставити питання, то ймовірність того, що він правильно зрозумів розпорядження, зростає на 20%, а якщо він висловлює зауваження, то його розуміння зростає ще на 15%.

Письмова комунікація здійснюється в організації шляхом розроблення і поширення різних документів – наказів, інструкцій, службових записок тощо. До завдань письмової комунікації належать: інформування працівників; здійснення на них управлінського впливу; інструктаж у зв'язку з початком певної роботи, контроль за її результатами; звітування про виконане за певний період; повідомлення про події. Відповідно до цих завдань письмової комунікації розробляються документи, які можуть бути: розпорядчими (наказ, вказівки); організаційними (положення, статут, інструкція, протокол); інформаційно-довідковими (довідка, доповідна чи пояснювальна записка, акт, службовий лист, телеграма, телефонограма, факсограма); особистими (автобіографія, заява, довіреність).

Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації: ясності, повноти, надійності, правильності.

3.2.4. Інформаційні канали та мережі в організації

У межах організаційної структури як інструмента управління функціонують інформаційні мережі – з'єднання підрозділів, посадових осіб за допомогою інформаційних потоків. Інформаційні мережі поділяються на

первинні (“Зірка”, “Шпора”, “Коло”) та вторинні (“Тент”, “Намет”, “Будинок”).

Первинні інформаційні мережі. В інформаційній мережі “зірка” (рис. 3.5) один керівник контролює діяльність кількох підлеглих. Інформаційні потоки виходять з одного центру. “Зірка” дає змогу швидко розпочати дії, оскільки інструкцію та інформацію із центру можна надіслати одночасно у всі точки. У “Зірці” є визнаний лідер (керівник), який займає ключову позицію, він може контролювати інформацію у своїх інтересах.

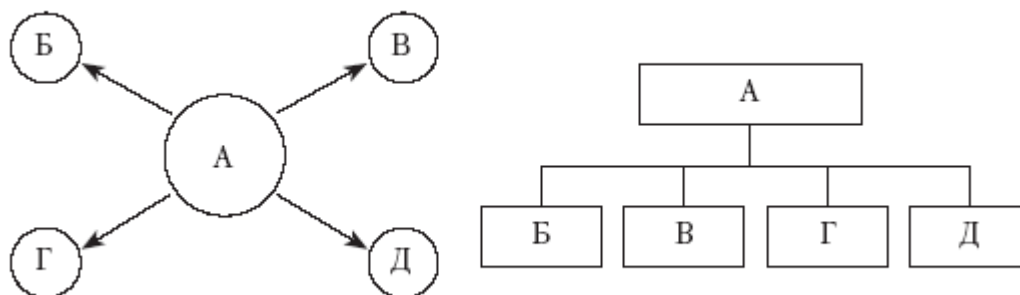


Рис. 3.4. Інформаційна мережа “Зірка”

Якість праці “Зірки” визначається в центрі. Вона не може бути вищою, ніж якість праці лідера (А). Мережа “Зірка” стійка і ефективна у невеликому колективі (не більше 10 співробітників). Якщо у мережі працює 10–12 співробітників, керівнику буде складніше обробляти інформацію.

Особливість *інформаційної мережі “Шпора”* (рис. 3.6) полягає в тому, що між керівником (А) і підлеглими (В, Г, Д тощо) з’являється працівник (Б), який посідає ключову позицію і відділяє номінального керівника від виконавців, контролює інформацію у своїх інтересах.

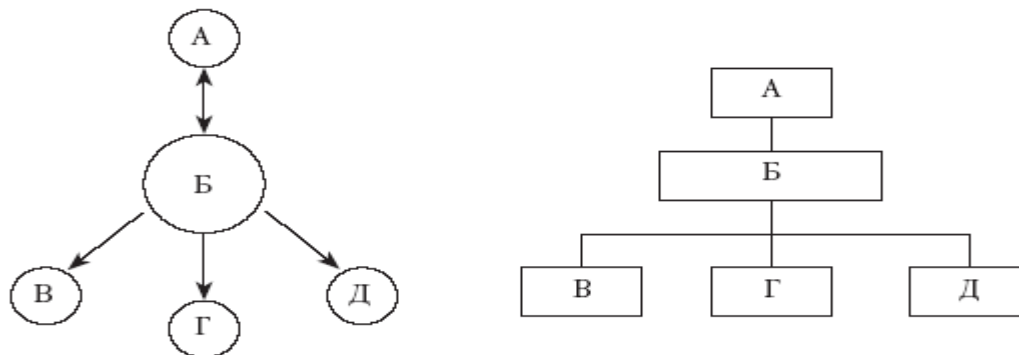


Рис. 3.6. Інформаційна мережа “Шпора”

Ним можуть бути перший заступник, помічник, референт, офіс секретар та ін. На цю позицію керівник повинен добирати професіональних і відданих співробітників.

Інформаційна мережа “Коло” (рис. 3.7) може бути сформована в невеликих організаціях із гнучкою структурою управління, при роботі проблемно цільових груп, на засіданнях комітетів, комісій і при проведенні проблемних нарад. Головна особливість цієї інформаційної мережі — обмеження чи повна відсутність формального керівництва.

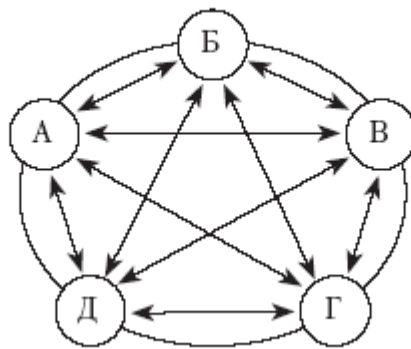


Рис. 3.7. Інформаційна мережа “Коло”

Характеристика інформаційної мережі “Коло”: сприятливий моральний клімат; можливість висування лідерів; розвиток творчого підходу до роботи; ефект синергії; нестійкість; обмежене фільтрування інформації.

Вторинні інформаційні мережі. “Тент” — поширена інформаційна мережа, в якій інформаційні потоки йдуть до однієї людини (керівника), яка обробляє інформацію і здійснює управління (рис. 3.8).

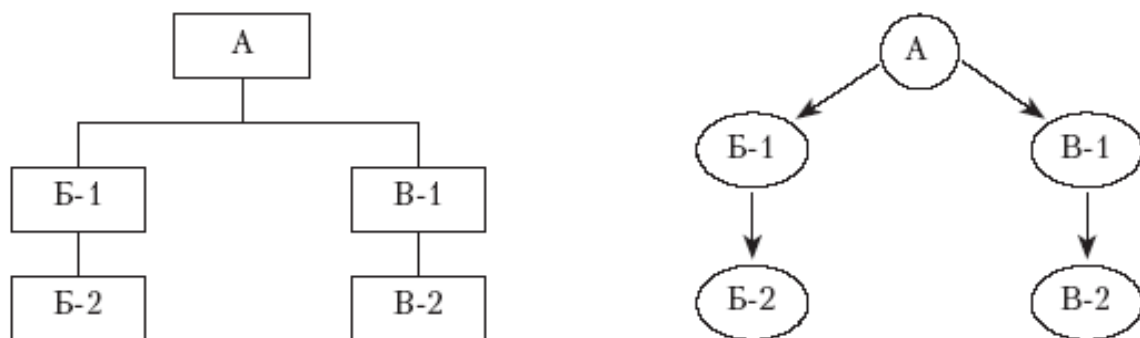


Рис. 3.8. Інформаційна мережа “Тент”

Це міцна та стійка інформаційна мережа з високим ступенем централізації керівництва, чітко та ясно визначеною владою і відповідальністю; створюється за умови, якщо основні напрями діяльності фірми непов'язані між собою. Уся інформація проходить через керівника (А).

Інформаційна мережа “Намет” (рис. 3.9) утворюється тоді, коли керівник (А) вважає, що вирішення загальних проблем його безпосередніми підлеглими (наприклад, заступниками (Б1 і В1)) є ефективнішим, ніж передання їх для вирішення нагору. Канал “Б1 — В1” може бути створений офіційно, неофіційно і без відома керівника.

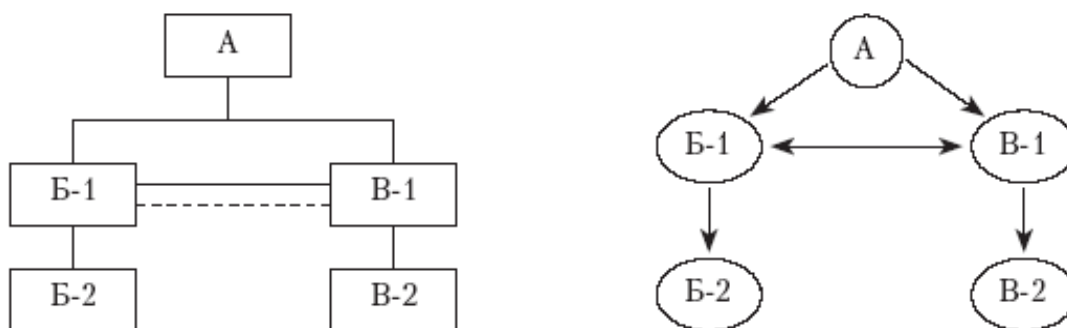


Рис. 3.9. Інформаційна мережа “Намет”

Мережа “Намет” дає змогу швидко вирішувати виниклі проблеми без узгодження з керівником (це послаблює його владу).

Інформаційна мережа “Будинок” (рис. 3.10) утворюється за умови, якщо всі посадові особи можуть обмінюватися інформацією не тільки по вертикалі, а й по горизонталі.

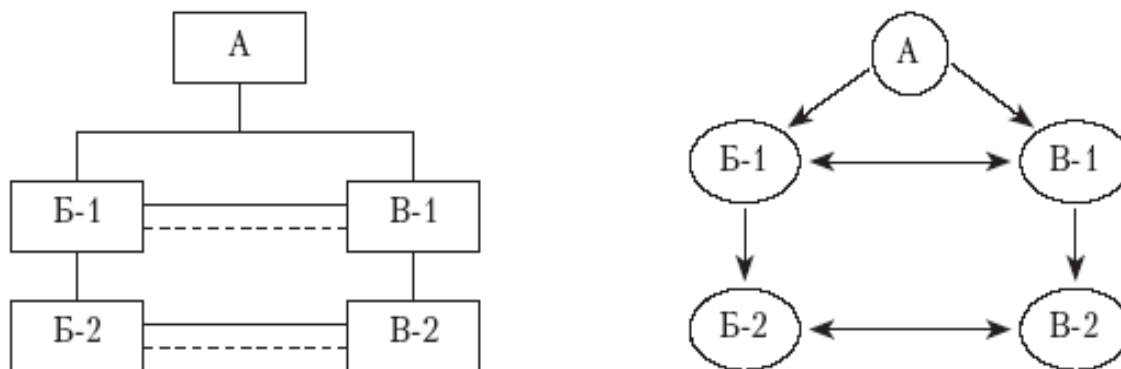


Рис. 3.10. Інформаційна мережа “Будинок”

Така система дає змогу узгодити діяльність і швидше вирішувати загальні проблеми навіть на нижчих рівнях керівництва. Стабільність положення керівника зменшується. Виникає потреба посилення контролю за діями підлеглих.

Висновки

1. Рішення – це вибір альтернативи. Ухвалення рішень – зв'язуючий процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції.
2. Запрограмовані рішення, типові частіше всього для ситуацій, що повторюються, ухвалюється з дотриманням конкретної послідовності етапів. Нові ситуації вимагають незапрограмованих рішень.
3. Рішення можуть ухвалюватися за допомогою інтуїції, думки або методом раціонального вирішення проблем.
4. На процес ухвалення рішень впливають: ціннісні орієнтації керівника, ступінь невизначеності середовища, інформаційні і поведінкові обмеження, негативні наслідки.
5. Метод платіжної матриці корисний, коли вимагається встановити, яка альтернатива здатна внести найбільший внесок в досягнення цілей.
6. Дерево рішень дозволяє представити проблему схемно і порівняти можливі альтернативи візуально. Цей метод можна використовувати в складних ситуаціях, коли результат схвалюваного рішення впливає на подальші рішення.
7. Організаційні комунікації – процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, який веде до взаємного розуміння.
8. У процесі обміну інформацією можна виокремити чотири базових елементи: відправник – особа, яка генерує ідеї чи збирає інформацію і передає її, повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів (вербальних, невербальних), канал – засіб, за допомогою якого повідомлення спрямовується від відправника до одержувача, одержувач – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.
9. Способами удосконалення організаційних комунікацій є: регулювання

інформаційних потоків в організації; систематичні нетривалі робочі зустрічі керівника з одним, кількома чи з усіма підлеглими для розподілу завдань, обговорення пріоритетів, проблем; застосування систем зворотного зв'язку (переміщення працівників, опитування персоналу); упровадження систем збирання пропозицій; застосування сучасних інформаційних технологій.

10. У межах організаційної структури як інструмента управління функціонують інформаційні мережі – з'єднання підрозділів, посадових осіб за допомогою інформаційних потоків. Інформаційні мережі поділяються на первинні (“Зірка”, “Шпора”, “Коло”) та вторинні (“Тент”, “Намет”, “Будинок”).