

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



В. Д. КОЗЮРА, Ю. В. ЯЩУРИНСЬКИЙ
ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

*Нарис історії розвитку
теорії соціального управління*

Навчальний посібник

МАУП

Київ
ДП "Видавничий дім "Персонал"
2008

ББК 65.050я73

К 59

Рецензенти: *Ю. В. Жаріков, канд. юрид. наук, доц.*
Б. Й. Міщенко, канд. фіз.-мат. наук, проф.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 3 від 23.03.05)

Козюра, В. Д.

К 59 Еволюція управлінської думки : нарис історії розв. теорії соц. упр. / В. Д. Козюра, Ю. В. Ящуринський : Навч. посіб. — К. : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008. — 288 с.: іл. — Бібліогр. : с. 279–287.

ISBN 978-966-608-781-5

У пропонованому навчальному посібнику розглянуто зародження і розвиток теорії і практики соціального управління. На тлі аналізу й узагальнення великого фактичного матеріалу, поданого в численних працях вітчизняних і закордонних авторів з питань управління в соціальній сфері, автори розглядають історичний аспект цієї науки порівняно з практичною діяльністю керівників середньої і низової ланок у сучасних умовах.

Для студентів та аспірантів вищих навчальних закладів управлінських, економічних і комерційних спеціальностей, а також для всіх, хто цікавиться проблемами управління і прагне підвищити свою управлінську культуру.

ББК 65.050я73

© Козюра В. Д., Ящуринський Ю. В., 2008

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008

ISBN 978-966-608-781-5

Зміст

Вступ	4
Розділ 1. Управління як наука і мистецтво	9
Розділ 2. Школи управління	23
2.1. Школа наукового управління.....	23
2.2. Адміністративна школа в управлінні.....	26
2.3. Школа людських відносин.....	30
2.4. Школа кількісного підходу в управлінні.....	53
Розділ 3. Підходи до управління	76
3.1. Процесний підхід.....	76
3.2. Системний підхід.....	114
3.3. Ситуаційний підхід.....	130
Розділ 4. Сучасна система поглядів на управління	159
Висновки	168
Термінологічний словник	174
Біографічний показник	197
Додатки	220
Додаток 1. Мерфологія про управління.....	220
Додаток 2. Поради Дейла Карнегі.....	229
Додаток 3. П'ятнадцять кроків упевненості у собі.....	231
Додаток 4. “Формула успіху” керівника.....	232
Додаток 5. Рекомендації щодо стимулювання ініціативи співробітників.....	234
Додаток 6. Ознаки слабкого керівника.....	241
Додаток 7. Тест “Коефіцієнт інтелекту” (IQ).....	242
Додаток 8. Тест “Нестереотипність мислення”.....	263
Додаток 9. Політична влада та її психологічні особливості в системі вчення Роберта Гріна.....	265
Список використаної та рекомендованої літератури	279



ВСТУП

Соціальне управління як вплив на суспільство та його окремі ланки, на процеси, що відбуваються в них, з метою упорядкування, збереження якісної специфіки, регулювання, удосконалювання і розвитку існує вже кілька тисячоліть. Про нього говорять як про “давнє мистецтво і молоду науку”.

На жаль, багато сучасних керівників все ще ставляться до управління як до мистецтва, покладаючись на свій досвід, інтуїцію та певне осяяння.

Ігноруючи, а найчастіше і просто не знаючи наукових положень сучасної теорії управління в соціальній сфері, вони прямо або опосередковано і далі дотримуються застарілих схем і поглядів. Це можна пояснити, по-перше, пануванням однієї ідеології, яка існувала в нашому суспільстві упродовж майже 80 років, що завдало розвитку теорії управління серйозної шкоди. Її “всесильність” обґрунтовувалася лише тим, що вона правильна.

Цікаві дослідження закордонних авторів у цій сфері або замовчувалися, не перекладалися, або супроводжувалися лише необ’єктивними коментарями. Плюралізму думок, змагальності і конкуренції в науці соціального управління не було [25; 31; 55].

По-друге, практично не було системи об'єктивного підбору і підготовки керівників. Основним механізмом просування службовими щаблями був протекціонізм, тому й спостерігалось негативне ставлення до науки. У цьому зв'язку доречно згадати висловлювання видатного датського фізика Нільса Бора, який говорив, що *“немає нічого практичнішого, аніж гарна теорія”*.

В ідеальному сенсі **теорія** — це подана в поняттях історія, логіка минулого і нинішнього життя людей. Та якщо **історія** — це знання повчаюче, то теорія — знання **практично діюче**, включене в думки, поведінку і діяльність людей.

“Для науки властиві три необхідні ознаки: пізнавальні методи, вірогідність і загальна значущість” [153; с. 101].

Знання набуває властивості теорії тільки тоді, коли воно [13, с. 5]:

- систематизоване на науково обґрунтованих доказових підставах;
- підтверджене у процесі масової і вільної перевірки (порівняння) фактами, подіями і явищами життя;
- звучить переконливо для багатьох людей і застосовується ними у вирішенні проблем;
- зберігає цінність своїх положень і висновків тривалий час;
- висвітлює ніби променем пошук нових форм і підходів у веденні тих чи інших справ.

Наука соціального управління вивчає закономірності функціонування і розвитку діяльності людей у різних соціальних структурах. У ній людина виступає як суб'єкт управлінської діяльності загалом, а її зміст розглядається як предметне вираження самореалізації людини в сфері управління.

Предметом науки є управлінські відносини, які визначають вплив і функції управлінської діяльності, її закономірності як особливий вид взаємодії і взаємозв'язку між людьми — суб'єктами та об'єктами цієї діяльності.

Наука соціального управління розглядає будь-яку соціальну організацію як складну, відкриту систему з елементами самоорганізації. В основі її існування лежить різноманітність взаємодіючих потреб та інтересів, які виявляються в об'єктивних закономірностях функціонування і розвитку системи соціального управління.

Іншими словами, істотні, необхідні, стійкі зв'язки, які встановлюються у процесі управління, зумовлюють характер, якість і результативність впливу на розвиток окремих соціальних груп і суспільства загалом.

Ці зв'язки спричинюють виникнення закономірностей, на основі дослідження яких формуються принципи і методи побудови управлінських відносин, вироблення управлінського впливу та здійснення управлінської діяльності, визначають шляхи реалізації функцій управління і кадрового й інформаційного забезпечення тощо.

Такі зв'язки виражаються у відносинах інтересів суб'єктів управління, які формуються залежно від їх стану, ролі людей у процесі реалізації управлінських рішень і визначають їх характер та спрямованість.

Відомо, що будь-яка усвідомлена діяльність починається з бажання щось зробити. Але мало хотіти — треба *знати що робити*, але й цього недостатньо. Мало знати — треба *вміти*, врешті, мало вміти — треба *могти* (володіти силою, ресурсами). Зрештою, й цього замало. Мало могли — треба *реально робити*, втілювати в життя для досягнення бажаного результату.

Відтак проблема полягає в раціональному використанні наявних передумов (ресурсів), організаційних структур, людського потенціалу, інтелектуальних досягнень та інформаційного забезпечення, введенні їх у дію, а отже, в **управління**.

Формування і розвиток науки соціального управління тісно переплітається з історичним процесом і перебуває в тісному взаємозв'язку з економічною теорією, кібернетикою, теоріями аналізу, систем, інформації, науками соціологією, психологією, правом та ін.

На жаль, у нашому суспільстві склалося обмежене сприйняття управління як науки, її змісту в минулому. Історію її розвитку або не враховують, або заперечують, або безпідставно критикують чи, навпаки, безпричинно вихваляють.

Теоретики і практики інколи забувають, що історія — це велика ріка, яка споконвічно, тисячоліттями всмоктує, вміщує в себе, “перемелює” і засвоює буття цілих поколінь. Тому можна погодитися з Г. В. Атаманчуком, що **“будь-яке покоління, яке не знає, не розуміє і не цінує історії, не може формувати у своєму середовищі відносини гідності і честі!”** [13, с. 5].

Звідси постає п'ять запитань, відповіді на які знайдете в цій праці, а саме:

1. Які передумови викликали необхідність виникнення наукових засад соціального управління?
2. Як вони розвивалася?
3. Які проблеми при цьому виникали?

4. Що являє собою наука управління на сучасному етапі розвитку суспільства?

5. Які теоретичні положення актуальні для повсякденної діяльності керівників і що вони дають для практики?

Основне призначення науки управління — дати керівникові будь-якого рівня можливість комплексно розглянути проблеми управління з позицій теорії та у процесі індивідуального ознайомлення з матеріалами знайти такі її положення, які найближчі до його практичної діяльності.

Потрібно також враховувати особливості теорії управління як наукової дисципліни. Бо вона не має і навряд чи колись матиме у своєму розпорядженні точні рецепти і методи, використовуючи які кожен керівник може стати видатним управлінцем.

Сучасна наука управління — це, з одного боку, *набір концепцій*, що намагаються пояснити повсякденні феномени управління, а з іншого — *величезна кількість зафіксованих управлінських ситуацій, які містять безпосередній досвід управління*.

З огляду на сказане постають такі основні запитання:

1. Хто може заручитися, що випадки, які виникають у вашій практиці, не є унікальними?

2. Чи всі проблемні ситуації можна вирішити за допомогою управлінських рекомендацій?

3. Наскільки корисним для нас може бути чужий досвід?

Управління, як і будь-яка діяльність, зумовлене розмаїттю і складністю життєдіяльності суспільства, а отже, воно завжди буде **мистецтвом**. Тому, засвоївши найвитонченіші теорії і вивчивши розмаїтість управлінського досвіду, не можна покладатися тільки на розум і певні правила.

Завжди залишається щось тонке і невловиме, що не піддається точному формулюванню і завжди залишається за кадром. Однак це зовсім не применшує переваг науки управління. Навпаки, тільки систематизувавши своє пізнання і досвід, можна значно наблизитися до таємниць ефективного управління.

Щоб управління стало осмисленим, раціональним і ефективним, необхідні певний час, значні ресурси, здатність бачити і відчувати реалії сьогодення, мужність на випадок не зовсім приємних відкриттів, стійкість щодо “поховання невиправданих сподівань” і неабияка наполегливість.

Фактично керівник мусить відкрити для себе нову реальність — **управлінську**, яка має свою специфіку, свою так би мовити мелодію і навіть аромат. Іноді ця реальність здаватиметься вигаданою й ілюзорною. Це пов'язано з тим, що закони і принципи цієї реальності

важко сформулювати чітко й однозначно, вони завжди зберігатимуть певну частку відносності.

Однак саме розуміння, а точніше відчуття управлінської реальності, її дієвість і сила — необхідні умови **ефективного управління**. Без відчуття цієї реальності керівник видається сліпим і глухим. Він не може зрозуміти, чому його логічно правильні схеми і рішення нежиттєздатні [21, с. 44–45].

Новітній підхід до управління може привести до певних змін. Так, у багатьох країнах Заходу вже давно найвище цінується такий стиль управління, як уміння:

- організувати працю і взаємодію багатьох людей;
- зробити справу, сказати б, чужими руками;
- досягти запланованого за допомогою доступних ресурсів.

Саме управління може відіграти випереджаючу роль і повести суспільство за собою в інтелектуальному розумінні. Якщо в суспільстві нагромадиться достатня кількість наукових знань про управління і ці знання досить популярні і практично використовуються, вони здатні стати реальною рушійною силою суспільного розвитку.

Водночас залучати наукові знання у процес управління можна тільки тоді, коли кожен керівник матиме високу компетентність, володітиме належними моральними якостями і буде підготовлений до управлінської діяльності.

Для тих, хто скептично ставиться до існування наукових положень про управління, у додатках наведено життєві спостереження вчених і практиків, сформульовані у вигляді законів з елементами гумору. Це зроблено для того, щоб якоюсь мірою пом'якшити їх негативне ставлення до теорії.

Крім того, у додатках наведено тести. Їх обробка дасть змогу читачеві оцінити свої здібності з управління людьми.

Автори з вдячністю сприймуть усі побажання, пропозиції і зауваження, спрямовані на якісне поліпшення викладеного матеріалу.

УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА І МИСТЕЦТВО

Управління як систематизована наукова дисципліна і спеціальність сформувалася в другій половині ХХ ст., хоча її основи сягають глибин століть. Простежимо становлення цієї науки, її вплив на практику управління. Зауважимо, що не існує універсальних принципів, прийомів і методів, які б робили управління ефективним у будь-яких ситуаціях.

Водночас наука і практика управління виробили певні підходи, які допомагають керівникам підвищити ефективність управлінської діяльності і домагатися досягнення цілей, поставлених перед колективами, якими вони керують.

Необхідність управляти з'явилася у людини з моменту зародження первіснообщинного ладу. Поділ членів племен на мисливців і хліборобів, воїнів і скотарів потребував людей, які здатні координувати діяльність одноплемінників. Так, з'явилися вожді племен, а з об'єднанням згодом племен у союзи виникають колегіальні органи управління — ради старійшин.

З виникненням перших держав пов'язана поява законів, що регламентують життя і діяльність суспільства. Про це свідчать знайдені археологами глиняні таблички, датовані V тисячоліттям до нашої ери. В них містяться відомості про закони Шумеру (давня держава у Південному Дворіччі — південь сучасного Іраку).

Історичний аналіз діяльності великих давніх держав Європи й Азії (Македонії за часів Александра Великого, Персії, Давнього Китаю, пізніше Риму) свідчить про наявність у них формальних структур організацій з чітко вираженими ієрархічними рівнями управління.

Цими державами правили королі і царі. Арміями керували генерали, та були й лейтенанти, охоронці житниць, погоничі і ті, хто наглядав за роботою, губернатори і скарбники, які забезпечували їх діяльність.

В епоху царювання Хаммурапі (Вавилон, 1792–1750 рр. до н. е.) було видано звід законів управління державою для регулювання всього розмаїття суспільних відносин між різними соціальними групами населення.

З часом управління деякими державами ставало щораз чіткішим, складнішим і осмисленішим, а самі держави — дедалі сильнішими і стійкішими. Прикладом є Римська імперія, яка проіснувала понад 900 років. Римські легіони з чіткою структурою управління, планування і дисципліною завоювали величезні території, які віддавали під управління губернаторів. Їх зв'язок з Римом підтримувався завдяки прокладеним дорогам.

Історії відомі приклади існування організацій, які мали управлінські структури, схожі із сучасними. Так, римська католицька церква має просту структуру: папа, кардинал, архієпископ, єпископ і парафіяльний священник. Незважаючи на те, що її визначили ще засновники християнства, вона успішно функціонує дотепер.

Ще простішу структуру має православна церква — єпископство, священство і дияконство. До речі, такий управлінський термін, як “ієрархія”, запозичено з церковної термінології. Сучасні військові організації своєю структурою також багату в чому навидовижу схожі з військовими структурами Давнього Риму.

Історичні пам'ятки свідчать, що наукове осмислення систем і процесів управління почалося ще в Давній Греції. Так, **Сократ** (470–399 рр. до н. е.) сформулював два запитання: хто управляє і в чому саме полягають основи управління? Відповідаючи на них, він зазначав, що необхідно поєднувати управління зі знаннями, законами і справедливістю.

Найвища людська чеснота — управляти на основі знання і справедливості.

На думку Сократа, всі форми управління можна оцінити з позиції того, чи відповідають вони закону і справедливості. По суті, він проголосив принцип універсальності управління і назвав його складові — знання, законність, справедливість, цнотливість.

Важлива для управління ідея відображення цілого як структурної сукупності окремих його частин (по суті, принцип системності) належить **Платонові** (428–348 рр. до н. е.). Під його впливом виникло також уявлення про кібернетику як управління загалом [99, с. 110–112].

Методологія дослідження управління **Аристотеля** (384–322 рр. до н. е.) ґрунтувалася не на розмірковуваннях і спостереженнях за процесами управління, а на практиці управління — його узагальненні й оцінці [10, с. 40–45].

Аристотель сформулював також проблему співвідношення влади і управління: він вважав, що управління буде “поганим”, якщо існує можливість зловживання владою [47].

Мислителі Давнього Риму сформулювали проблему співвідношення права, влади й управління. Зокрема римський юрист **Ульпіан** (170–228) запропонував розділити право на публічне і приватне. Це дало змогу визначити в юридичній формі суб’єкти та об’єкти управління, відносини між власниками і громадянами. Було винайдено і форму закріплення цих відносин — договір [101, с. 40].

Таким чином, у Давній Греції і Давньому Римі були сформульовані три найважливіші для соціального управління ідеї [143, с. 36]:

1. Наявність потреб та інтересів людей.
2. Можливість участі кожного в управлінні суспільством за умови оволодіння певною сумою знань (ідея демократії).
3. Колегіальність в управлінні.

Деякі аспекти управління суспільством та державою зустрічаються в роботах вчених середньовіччя. Серед них насамперед праці філософа і теолога **Фоми Аквінського** (1226–1274), італійського політичного мислителя **Ніколо Макіавеллі** (1469–1527), англійського державного діяча **Томаса Мора** (1478–1535), італійського філософа і політичного діяча **Томазо Кампанелли** (1568–1639), англійського філософа **Томаса Гоббса** (1588–1679) та ін.

У період переходу до капіталізму концепції соціального управління розробляли французькі філософи **Дені Дідро** (1713–1784) і **Жан Жак Руссо** (1712–1778), просвітителі **Шарль Луї Монтеск’є** (1689–1755) та німецький філософ **Георг Гегель** (1770–1831).

Так, **Г. Гегель** вважав, що управління — це діяльність з виконання законів, а французький просвітителі **Шарль Луї Монтеск’є**, розкриваючи причини виникнення того чи іншого державного ладу, стверджував, що законодавство в країнах залежить від форми правління.

Засобом забезпечення законності він вважав принцип “розподілу влади”: законодавча влада формує закон, виконавча — виконує його, а судова — врівноважує перші дві, спираючись на закон.

У табл. 1.1 наведено основні віхи розвитку соціального управління [132, с. 10–12].

Історичні віхи розвитку теорії соціального управління

Роки	Особистість або етнічна група	Основний внесок у розвиток управління
Давній період		
5000 до н. е.	Шумери	Писемність, реєстрація фактів
4000	Єгиптяни	Визнання необхідності планування, організації і контролю
2600	Єгиптяни	Децентралізація в організації управління
1760	Хаммурапі	Звід законів управління державою. Використання свідків і писемних документів для контролю, встановлення мінімальної заробітної плати; визнання неприпустимості перекидання відповідальності
1491	Євреї	Концепція організації, скалярний принцип
600	Навуходносор	Поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю, стимулювання через заробітну плату
470–399	Сократ	Аналіз різних форм управління і проголошення принципу універсальності управління
428–348	Платон	Класифікація форм державного управління, спроба розмежування функцій органів управління
400	Ксенофонт	Визнання управління як особливого виду мистецтва
356–323	Александр Македонський	Розвиток теорії і практики управління військами
175	Като	Використання описів робіт
20	Ісус Христос	Єдиноначальність. Золоте правило. Людські відносини
1000 н. е.	Газалі	Вимоги до керуючого

Індустріальний період		
1776	Адам Сміт	Аналіз різних форм розподілу праці, характеристика обов'язків держави і глави держави
1810	Роберт Оуен	Ідея гуманізації управління виробництвом, визнання необхідності навчання, поліпшення умов праці
1833	Чарльз Бєбідж	Розробка проекту “аналітичної машини” – прообразу сучасних ЕОМ
1835	Маршалл, Логман	Визнання й обговорення відносної важливості управління
1881	Джозеф Вартон	Розробив для коледжу курс підприємницького менеджменту
Період систематизації		
1911	Фредерік У. Тейлор	Кадровий менеджмент; необхідність кооперації; функціональна організація; дослідження й оптимізація робочих операцій; визначення наукового управління
1916	Анрі Файоль	Перша повна теорія управління, визнання необхідності викладання управління
1916	Олександр Г. Черч	Функціональна концепція менеджменту
1919	Моріс Л. Кук	Різні галузі використання менеджменту
1921	А. К. Гастев	Принципи наукової організації праці
1921	Макс Вебер	Розробка концепції “раціональної бюрократії”
1924	Н. А. Вітке	Концепція людського фактора в управлінні
1927	Елтон Мейо	Соціологічна концепція групових устремлінь
1938	Л. В. Канторович	Розробка економіко-математичної моделі управління
1938	Честер І. Бернард	Аналіз діяльності керівника з позицій системного підходу
1940	Абрахам Маслоу	Розробка ієрархії потреб людини в процесі діяльності

Закінчення табл. 1.1

1943	Ліндал Урвік	Відомості воедино і кореляція принципів управління
1943	Ф. М. Морз, Д. Е. Кімбел	Розробка основ дослідження операцій
1946	Фон Нейман та ін.	Створення першого універсального електронного комп'ютера "Еніак"
1949	Норберт Вінер	Розробка концепції зворотного зв'язку основ кібернетики
Сучасний період		
1959	Фредерік Герцберг	Визначення гігієнічних і мотиваційних факторів, що викликають бажану цілеспрямовану поведінку
1960	Дуглас МакГрегор	Розуміння управління як системи, розробка теорій "Х" (авторитарне управління) та "Y" (ідеальне управління)
1961	Девід МакКлеланд	Розробка теорії мотивації
1964	В. М. Глушков	Розробка принципів автоматизації організаційного управління
1976	Розмарі Стюарт	Альтернатива й обмеження дій керівника в різноманітних ситуаціях
1985	Том Петерс	Ставлення до персоналу організації як важливого ресурсу її розвитку

Формування наукових засад управління почалося в останніх десятиліттях XIX століття. Поштовхом стала промислова революція. З розвитком промисловості почалася активна діяльність великих промислових корпорацій (Вандербілта, Карнегі, Рокфеллера, Моргана та ін.).

Процес капіталістичної концентрації різко посилювався в 70-х роках XIX ст., почали виникати трести. До кінця XIX ст. 2/3 продукції в США випускали підприємства, які входили саме до складу трестів. Концентрація виробництва в багатьох країнах сприяла створенню багатьох зразків нової техніки.

В останні десятиліття XIX ст., зокрема працями М. Депре (Франція), Д. А. Лачинова і М. О. Доливо-Добровольського (Росія) було вирішено завдання передачі електроенергії на значні відстані, з'являється електропривод. У 1883 р. шведський інженер Г. Ловаль запропонував одноступінчасту парову турбину.

У середині 80-х років Г. Даймлер і К. Бенц (Німеччина) створили легкий бензиновий двигун внутрішнього згоряння — енергетичну основу автомобільного транспорту. В 1886 р. Р. Дизель у тій же країні запропонував двигун внутрішнього згоряння на важкому паливі, що дістало повсюдне застосування на стаціонарних і силових установках морських суден.

У 1873 р. А. Н. Лодигін і в 1875 р. П. Н. Яблочков (Росія), а в 1879 р. Т. Едісон (США) запропонували різні конструкції електричної лампи, яка стала основою світлотехніки.

У 1876 р. А. Белл (США) одержав патент на телефонний апарат. У 1878 р. англієць С. Томас запровадив ефективний метод переплавки чавуну на сталь. Того ж року був запропонований електролітичний метод виробництва міді, а два роки потому — й алюмінію.

У 1895 р. німецький фізик В. К. Рентген відкрив промені (рентгенівські промені). У свою чергу француз П'єр Кюрі і його дружина — полька Марія Склодовська-Кюрі у 1897 р. почали досліджувати радіоактивність.

У США і Європі з кінця XIX ст. при найбільших університетах почали створюватися школи бізнесу. Ці школи стали основою для створення згодом широкої мережі навчальних закладів різного рівня для підготовки фахівців-керівників.

Сам по собі розвиток капіталістичного виробництва — власне кажучи суспільного, але засоби виробництва якого перебувають у приватних руках, — приводило до необхідності впровадження управління, що базується не на інтуїції, а на точному дослідженні і розрахунку.

Іншими словами, промислова революція XVIII—XIX ст., розвиток соціальних організацій потребував корінного перегляду поглядів на управління. Поява нових промислових технологій потребувала концентрації величезних продуктивних сил у рамках певних соціальних організацій, що, природно, викликало багатоаспектні організаційні проблеми.

Ці зміни потребували наукового підходу до управління виробничими процесами і людьми, які їх здійснювали. Вони дали стимул до

розвитку сучасного управління, яке починало здійснюватися на професійній основі.

Співвідношення старих і нових організаційних структур ілюструє табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння старої і сучасної організації

Стара організація	Сучасна організація
Мала кількість великих організацій, відсутність гігантських організацій	Велика кількість надзвичайно могутніх великих організацій
Відносно невелика кількість керівників, практично відсутність керівників середньої ланки	Велика кількість керівників, велика кількість керівників середньої ланки
Управлінська робота найчастіше не виділялася і не відокремлювалася від іншої неуправлінської діяльності	Чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота чітко сприймається і відокремлюється від неуправлінської діяльності
Обіймання керівних посад найчастіше відбувалося за правом спадковості або силовим шляхом	Зайняття керівних посад найчастіше за правом компетентності з дотриманням законності
Мала кількість людей, здатних приймати важливі рішення	Велика кількість людей, здатних приймати важливі рішення
Акцент на наказ та інтуїцію	Акцент на колективну роботу і раціональність

Але до самого початку ХХ ст. спроб системного осмислення управління практично не існувало. Вчених і практиків більше цікавило, як, використовуючи можливості організації, заробити більше грошей, здобути значну політичну владу, завоювати нові території, але зовсім не те, як ефективніше управляти ними.

Однак поступово починає формуватися концепція необхідності систематизованого управління організацією. Так, вперше радикальні ідеї про необхідність створення теорії управління були висловлені американським підприємцем Генрі Ф. Тауном у 1886 р. у

статті “Інженер як економіст”, поданій на розгляд Американській спілці інженерів.

Стверджуючи, що управління є галуззю глибокого наукового знання, яке дорівнює за важливістю інженерній справі, Таун зазначав, що управління виробництвом неорганізоване і ведеться переважно на інтуїтивному рівні.

Відсутність теоретичних засад управління перешкоджає як його ефективності, так і в остаточному підсумку ефективності виробництва.

У 1911 р. Фредерік У. Тейлор (США) публікує книгу “Принципи наукового управління”, яка стала, по суті, першою спробою осмислити методи наукового управління. Власне звідси і починаються дослідження в цій галузі, яка одержала на Заході назву **менеджменту**.

Сьогодні дуже поширена думка, що **управління в соціальній сфері (або менеджмент) — це насамперед мистецтво***.

Слід зауважити, що мистецтво — це здатність до імпровізації, вміння поєднувати окремі елементи знання та інтуїції в нові, раніше невідомі комбінації.

В управлінні інтуїція проявляється в здатності людини приймати нетривіальні рішення в умовах дефіциту інформації та часу. Але в основі прийняття рішень лежать методологія і принципи науки управління.

Так, ще у ХІХ столітті німецький військовий теоретик Карл фон Клаузевіц у своїй книзі “Про війну” стверджував, що мета науки — знання, мета мистецтва — уміння. “*Де творчість і творіння становлять мету, там панує мистецтво, наука ж панує там, де метою є дослідження і знання*” [72].

* Існує кілька значень цього терміна. Так, наприклад, Оксфордський словник англійської мови визначає менеджмент як спосіб, манеру поведінки з людьми, владу та мистецтво управління, особливе вміння та адміністративні органи управління, адміністративну одиницю.

Американський підручник з курсу менеджменту трактує менеджмент як процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей організації.

Зустрічаються і менш складні визначення, наприклад: “Менеджмент — це мистецтво робити роботу чужими руками” або “Менеджмент — це галузь діяльності у поєднанні науки, мистецтва та демонстрації справжнього професіоналізму” (див. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента. — М.: Центр, 1997. — С. 10–11).

Мистецтво управління потребує включення в його процес індивідуальних якостей керівника, його особистих здібностей і таланту. Саме вони визначають його роль у досягненні успіху або ефективності управління. Серед них можна назвати такі: розвиненість інтуїції, досвід роботи, характер освіти, професіоналізм, комунікабельність, тип мислення, переконаність, рішучість, ініціативність та ін.

Цілком очевидно, що керівник знає про те, як управляти окремим співробітником або колективом. Ці знання набуті ним із власного досвіду роботи, досвіду колег і старших товаришів. Безсумнівно, в мистецтві управлінні головне — розуміти підлеглих, щоб створювати в очолюваному колективі атмосферу, яка б сприяла досягненню поставленої мети.

Значною мірою зазначені характеристики мають бути притаманні кожному керівнику, який здійснює управління на професійній основі.

Однак мистецтво управління визначається не тільки загальним рівнем наявності цих якостей. Головним є поєднання цих якостей і відповідність їх конкретним обставинам діяльності, а саме можливості їх реалізації.

Мистецтво управління найяскравіше виявляється в спілкуванні керівника з людьми, у здатності неформального впливу на людину, налаштуванні її на ефективну роботу і відповідальне ставлення до справи.

Саме мистецтво визначає ступінь співвідношення формального і неформального управління, формування авторитету керівника і прояв його лідерства.

Мистецтво управління виявляється також у методології розробки управлінських рішень. Це насамперед відповідні підходи до оцінки, аналізу проблем, які дають змогу керівнику побачити невидиме, відчути головне, визначити перспективне.

Тому мистецтво управління — це сплав освіти, досвіду й індивідуальних особливостей керівника.

Водночас дедалі більше утверджується усвідомлення того, що управління — це наука. Будучи наукою, управління передбачає систематичний розвиток і перевірку різноманітних теорій, що ґрунтуються на вивченні практичного досвіду.

Відмітною рисою розвитку управління як наукової дисципліни є те, що воно являє собою не просто серію послідовних кроків уперед, а послідовно-рівнобіжну розробку кількох різних підходів.

У зв'язку з тим, що об'єктами управління виступають будь-які організовані системи (соціальні, технічні, біологічні), то природно, що успіхи в теорії управління залежали і залежать від успіхів в інших пов'язаних з управлінням галузях знання.

Серед них — математика, кібернетика, технічні науки (включаючи обчислювальну техніку і штучний інтелект), психологія, соціологія, політологія, юридичні науки, біологія, медицина та ін.

Основні напрямки розвитку управлінської думки можна згрупувати в чотири найважливіші підходи, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління (рис. 1.1).

1. Підхід, пов'язаний з виділенням різних шкіл в управлінні.

Поєднує в собі чотири основні напрямки, які дають змогу розглядати управління з різних точок зору. Серед цих шкіл можна назвати школу наукового управління, адміністративного управління, людських відносин (яка згодом переросла в науку про поведінку) і кількісних методів (наука управління).

Основні напрямки розвитку наукової думки (школи та підходи)	1885	Роки XX століття					
		20-ті	30–40-ві	50-ті	60–70-ті	80-ті	90-ті
Школи							
Наукового управління	■						
Адміністративного управління		■	■	■			
Людських стосунків			■	■			
Науки про поведінку				■	■	■	
Науки управління				■	■	■	■
Процесний підхід					■	■	■
Системний підхід				■	■	■	■
Ситуаційний підхід					■	■	■

Рис. 1.1. Еволюція управлінської думки

2. **Процесний підхід** — досліджує управління як безперервну послідовність реалізації взаємозалежних управлінських функцій.

3. **Системний підхід**. Його положення об'єктивно підкреслюють, що будь-яка організація є складною системою взаємозалежних і тісно взаємодіючих елементів.

Цими елементами є люди, структура організації, завдання і технологія, що орієнтовані на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливої внутрішньої і зовнішньої обстановки.

4. **Ситуаційний підхід** концентрує увагу на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією.

Оскільки існує величезна кількість факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, які не завжди можна виявити або врахувати, то й не може існувати єдиного або “кращого” способу управління.

Ефективним методом управління в конкретній ситуації буде той, який найбільше відповідає цій ситуації. За своєю сутністю ситуаційний підхід акумулює мистецтво і науку управління [93, с. 65].

Як випливає з рис. 1.1, у 50-ті роки дослідження проводилися паралельно за **п'ятьма основними напрямками**. Така багатовекторність наукових розробок відповідала новим потребам розвитку післявоєнної економіки та політики і була викликана науково-технічною революцією. З'явилася нагальна потреба у створенні нових наукових підходів до управління, які б враховували динамізм навколишнього світу і давали б змогу швидко і гнучко пристосовуватися до змін у ньому.

Потрібні були і нові методи управління, які, з одного боку, давали б змогу оптимізувати прийняті управлінські рішення, а з іншого — допомагали підтримувати та розвивати складні організаційні відносини між усіма складовими організацій.

Науковий фундамент соціального управління продовжував поповнюватися новими знаннями. Так, приблизно із середини 80-х років минулого сторіччя у центрі уваги опиняються проблеми організаційної культури та інноваційного управління, а в 90-ті роки на перше місце вийшли **розробки з лідерства**, з якими науковці пов'язують надії на майбутнє.

Вони дійшли висновку, що не можна протиставляти мистецтво і науку в управлінні. Управляти за науковими публікаціями, зазубривши принципи і методи управління, або врахувати під час прийняття управлінських рішень все різноманіття реальної дійсності, неможливо.

Потрібно наголосити і на важливості результативності групового співробітництва в досягненні поставленої мети. Всі керівники визнають, що управління є одним з найважливіших з мистецтв. А саме продуктивне мистецтво завжди повинно спиратися на глибоке розуміння положень науки, які лежать в його основі.

Таким чином, наука і мистецтво управління не виключають, а доповнюють одне одного. Тому в міру удосконалення теорії управління удосконалюється і мистецтво управління в соціальній сфері. Управлінська діяльність керівників, які намагаються управляти без знання теорії, а лише інтуїтивно покладаються на свою вдачу або минулий досвід (який, до речі, є не завжди є вдалим), безперспективна. Опанувавши теоретичні знання, вони одержують набагато кращі можливості розробляти і приймати обґрунтовані і такі, які практично можна реалізувати, управлінські рішення проблем, що виникають.

Так, відомі американські експерти в галузі менеджменту Кунц і О'Донелл наголошують, що знання принципів управління робить вибір його методів управління більш обґрунтованим і дієвим: *“Управління — це мистецтво... Але всяке мистецтво використовує організовані знання, які лежать в його основі (концепції, теорії, принципи, методи), і застосовує їх положення з урахуванням реальної обстановки для досягнення бажаного практичного результату”*.

Таким чином, для того, щоб осмислене, раціональне управління колективом з боку керівника стало реальністю, необхідні:

- певний час на становлення керівника;
- його прагнення до глибокого оволодіння теорією управління й уміння застосовувати її положення на практиці;
- уміння йти на розумний компроміс, а також ризик у конкретних ситуаціях;
- здатність бачити і відчувати навколишню реальність;
- мужність для не занадто приємних відкриттів;
- стійкість “щодо поховання” надій, які не виправдалися;
- величезна наполегливість.

ВИСНОВКИ

Практика управління має давню історію. Але управління стало визнаною і поширеною науковою дисципліною тільки у XX сторіччі. До цього часу воно мало в основному характер мистецтва. Поштовхом до наукового розуміння управління стала промислова революція.

Історично в дослідженні розвитку управлінської думки можна виділити окремі основні підходи. Серед них: існування різних шкіл управління (школа наукового управління, адміністративного управління, людських відносин і науки про поведінку, науки управління або кількісних методів) та розгляд управління з позицій теорії систем як процесу і як ситуації.

Теорія соціального управління є наукою, яка спрямована на вирішення проблем сучасного світу. Вона динамічно розвивається і стимулятором її швидкого розвитку є науково-технічна революція.

Сучасне управління — це мистецтво і наука одночасно, які взаємодоповнюють і збагачують одне одного. Звідси сучасна наука управління — це, з одного боку, набір концепцій, що намагаються пояснити повсякденні феномени управління, з іншого — величезна кількість зафіксованих управлінських ситуацій, що містять безпосередній досвід управління.

Тому варто пам'ятати, що теорія управління не має і навряд чи колись матиме у своєму арсеналі досить точні рецепти і рекомендації, які могли б бути придатними для всіх випадків життя.

МАУП

ШКОЛИ УПРАВЛІННЯ

Термін “управлінська думка” належить до теорій, які пов’язані з управлінням у соціальних організаціях. Перші управлінські теоретичні положення розроблялися практиками на основі власного досвіду. Вони намагалися виявити закономірності управлінської діяльності та сформулювати на їх основі принципи управління.

Пізніше ці знання були узагальнені також на ідеях, запозичених з інших наук — філософії, соціології, психології, економіки, кібернетики, були сформульовані загальні теоретичні положення соціального управління.

Сучасна теорія соціального управління намагається створити на основі різних історичних підходів до управління відносно цілісне вчення. Тому ранні управлінські ідеї не відкидаються. Враховуючи, що вони витримали перевірку часом, їх необхідно дбайливо інтегрувати в нові підходи.

Цілком очевидно, щоб зрозуміти сутність сучасної теорії соціального управління, треба чітко усвідомити, що саме нове було привнесено в теорію і практику управління різноманітними науковими підходами та школами.

2.1. Школа наукового управління

Історично першою виникла **школа наукового управління** (1885–1920 рр.). Її становлення пов’язане з іменами таких відомих американських учених, як Фредерик У. Тейлор, Френк і Лілія Гілберт, Генрі Гант та ін.

Основна ідея, що лежить в основі розробленої ними *теорії наукового управління*, полягала в тому, що для того, аби підвищилася про-

дуктивність праці і, отже, ефективність управління, необхідно оптимізувати виробничі операції.

Для цього треба, **по-перше**, шляхом спостережень, вимірювань, фото- і кінозйомки фіксувати трудові операції, а **по-друге**, на основі логічного аналізу та синтезу отриманих результатів впроваджувати заходи щодо їх удосконалення.

Таким чином, методологія наукового управління включала дві фази:

- аналіз змісту трудових операцій, що виконувались працівниками;
- виділення їх основних елементів.

Так, наприклад, Ф. Тейлор заміряв кількість залізної руди і вугілля, які людина могла підняти на лопатах різного розміру.

Ф. та Л. Гілберти, використовуючи винайдений ними мікрохронометр у поєднанні з кінокамерою, визначали, які рухи виконуються у певних трудових операціях і скільки часу займає кожна з них.

Це дало змогу внести зміни в технологію виконання трудових операцій на основі отриманої інформації за рахунок усунення зайвих, непродуктивних рухів і підвищення ефективності праці в цілому.

Такий підхід не заперечував наявності соціальних аспектів в управлінні, зокрема:

- відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи і визнання того, що управління — це самостійний вид діяльності;
- систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва;
- визначення норм виробництва, які можна об'єктивно виконати, та встановлення додаткової винагороди за їх перевищення;
- мотивація праці за принципом “більша винагорода за більшу працю”;
- професійний підбір людей, які фізично та інтелектуально відповідають певному виду роботи;
- важливість професійної підготовки (навчання) працівників.

Як бачимо, у поглядах представників цього підходу панівне становище в управлінській діяльності керівників займає фінансова мотивація праці.

Саме тому Ф. Тейлор розробив **три основних** припущення в поведінці людини під час роботи:

- люди реагують на економічні ситуації індивідуально;

- людина — це “раціональна біосоціальна істота”, яка прагне максимізувати свої економічні доходи;
- люди, як і машини, можуть піддаватися стандартизації.

Звідси випливає, що все, чого прагнуть працівники, — це висока зарплата.

У своїх працях “Управління фабрикою” і “Принципи наукового управління” Ф. Тейлор сформулював основні принципи управління при застосуванні індивідуальної форми праці:

- науковий підхід до виконання кожного елементу трудової операції;
- професіоналізм у підборі і навчанні працівників;
- спеціалізація робочих місць;
- кооперація праці керівників з виконавцями;
- розподіл відповідальності за результати праці між керівниками і підлеглими.

Необхідно зауважити, що перше десятиліття ХХ ст. було лише періодом “внутрішньоутробного розвитку” ідей наукового управління. Ф. Тейлор і його однодумці, хоча і сформулювали основні принципи управління і навіть окремі з них застосовували на практиці, але все ж таки не могли впроваджувати їх досить широко.

Ставлення підприємців до таких нововведень було переважно негативним. Вони бачили в них зазіхання на святая святих свого символу віри — “священне право приватного власника управляти своїм підприємством так, як це йому забагнеться”.

Перелом настав у 1910 р. у зв’язку зі справою “Істерн Рейтс”, коли виник конфлікт між залізничною компанією “Істерн Рейтс” і відправниками вантажу з питання про підвищення тарифів на перевезення [132, с. 14].

Міжнародна торгова комісія, що розглядала цей конфлікт, залучила до його розгляду ряд відомих експертів у галузі організації та управління.

Особливу роль в успішній роботі експертів відіграв Х. Емерсон, який почав свою роботу з глибокого вивчення стану залізниці. Сформульований ним висновок приголомшив Америку: “Залізниці можуть щодня заощаджувати 1 млн доларів за рахунок впровадження наукового управління”. Вже в 1912 р. 55 галузей господарства США почали застосовувати положення наукового управління. Рух за їх впровадження набрав дедалі більших обертів. Його ідеї опановували як власники, так і управління.

Концептуальні положення наукового управління стали серйозним переломним етапом, завдяки якому управління стало широко визнаватися як самостійна галузь наукових знань. Уперше керівники-практики і вчені побачили, що методи, які використовуються в науці і техніці, можуть ефективно використовуватися також для підвищення ефективності діяльності та сприяти досягненню цілей організації.

Крім того, вони були покладені в основу наукової організації праці (НОТ) — процесу удосконалення організації праці на основі досягнень науки і техніки, фізіології і гігієни праці.

Ідеї наукового управління в умовах Російської імперії та соціалістичної системи господарювання розвивали О. О. Богданов, О. К. Гастев, М. А. Вітке та багато інших вчених і практиків.

2.2. Адміністративна школа в управлінні

Автори школи наукового управління в основному присвячували свої дослідження науковому управлінню виробництвом. Вони досліджували шляхи підвищення ефективності праці на рівні виробництва “менеджер — робітник”.

Однак почали з’являтися великі компанії з розгалуженим управлінським апаратом. Тому постало питання, як зробити їх роботу такою, щоб одержати максимальний ефект від управління організацією в цілому.

У 20-ті роки ХХ ст. започатковується **класична**, або **адміністративна, школа управління** (1920–1950 рр.). Її яскравими представниками були французький підприємець Анрі Файоль, консультант із питань управління Ліндал Урвік (Англія), один з управляючих компанії “Дженерал Моторс” Джеймс Д. Муні (США).

Виходячи із соціального статусу в суспільстві, їх головною турботою стало підвищення ефективності роботи організації в цілому. “Класики” намагалися розглянути організацію погляду широкої перспективи, визначити її загальні характеристики на основі встановлених закономірностей їх функціонування.

Метою адміністративної школи було створення універсальних принципів управління, дотримуючись яких можна домогтися успіху в діяльності організації. Ці принципи мали два основні аспекти.

Перший аспект — **розробка раціональної системи управління організацією**. Визначаючи основні функції управління, “класики” були переконані в тому, що можуть визначити кращий спосіб поділу організації на підрозділи, а робітників — на групи.

Головний внесок А. Файоля в теорію управління полягав саме в тому, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з кількох взаємозалежних функцій. За його словами, “управляти означає прогнозувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати” [159, с. 20–41].

Другий аспект — **побудова оптимальної організаційної структури управління організацією**. Прикладом може служити принцип єдиноначальності, відповідно до якого працівник повинен одержувати накази тільки від одного керівника і підпорядковуватися тільки йому.

У табл. 2.1 наведено принципи управління, сформульовані А. Файо-лем, які не втратили своєї актуальності дотепер.

Таблиця 2.1

Принципи управління, сформульовані Анрі Файо-лем

Принципи	Зміст принципів
Розподіл праці	Спеціалізація є природною для організації. Мета поділу праці — виконання більшої за обсягом і кращої за якістю роботи в тих самих умовах за рахунок скорочення кількості цілей, на які мають бути спрямовані основна увага і зусилля
Повноваження і відповідальність	Повноваження — це право віддавати наказ. Де даються повноваження, там виникає відповідальність. Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб відповідати за виконання роботи
Дисципліна	Дотримання і повага до досягнутих угод між організацією і її співробітниками. На підставі цих угод виникають дисциплінарні формальності. Дисципліна передбачає санкції, що застосовуються справедливо
Єдиноначальність	Співробітник має одержувати розпорядження і звітувати тільки перед одним безпосереднім керівником
Єдність дій	Кожен підрозділ, що має певну мету, повинен бути об’єднаний одним планом і мати одного керівника

Принципи	Зміст принципів
Підпорядкованість особистих інтересів загальним	Інтереси одного співробітника або підрозділу не повинні переважати над інтересами всієї організації
Винагорода персоналу	Щоб забезпечити вірність і підтримку співробітників, вони повинні одержувати за свою працю справедливу винагороду
	Природний порядок в організації, яка має центр управління. Кращі результати досягаються за правильних пропорцій між централізацією і децентралізацією залежно від конкретних умов. Повноваження (влада) делегуються пропорційно відповідальності
Скалярний ланцюг	Це кількість рівнів в ієрархічній системі управління організацією. Нерозривний ланцюг команд, яким передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії. Чим довший ланцюг, тим управління організацією більш громіздке і неоперативне
Порядок	Все має бути на своєму місці
Справедливість	Поєднання доброти, правосуддя і порядку. Встановлені правила й угоди повинні впроваджуватися в життя справедливо на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність робочого місця для персоналу	Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, що дорожить своїм місцем, важливіший за талановитого керівника, який не дорожить своїм місцем
Ініціатива	Заохочення працівників до вироблення незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень і виконуваних робіт. Це додає організації сили й енергії
Корпоративний дух	Союз — це сила і результат гармонії колективу. “У єднанні — сила”

Саме завдяки розробці принципів управління і виділенню основних функцій управління А. Файоля вважають батьком сучасного наукового управління.

Його головний внесок у науку управління полягає у формулюванні основного принципу: **управління не є таланом, який набувається з народженням людини, а являє собою мистецтво, якого можна навчити.**

Розглядаючи адміністративну школу управління, не можна не згадати про модель ідеального управління організацією — **бюрократію.**

Вона була вперше сформульована німецьким соціологом Максом Вебером (1864–1920). У цій моделі основним суб'єктом управління був державний службовець (чиновник). Сутність цієї моделі полягала у визначенні основних характеристик — принципів ідеально формалізованої організації. Такими принципами, на його думку, мали бути:

1. Поділ праці, за якого влада і відповідальність чітко визначені для кожного працівника й узаконені як офіційні обов'язки.

2. Посади чи позиції, створені в ієрархії влади, діють у ланцюгу команд або за скалярним принципом.

3. Усі члени організації підбираються на основі їх кваліфікації за допомогою формальних іспитів або шляхом навчання.

4. Посадові особи призначаються, а не обираються.

5. Адміністративні посадові особи працюють за фіксовану плату.

6. Адміністратори є суб'єктом суворих правил, дисципліни, контролю за виконанням офіційних обов'язків. Ці правила повинні бути безособовими і застосовуватися у всіх випадках.

Іншими словами, М. Вебер запропонував поняття **формальної організації**, під якою мали на увазі групу людей, діяльність яких є раціональною, безособовою, а відносини між ними встановлюються за задалегідь складеною програмою.

В основі раціональності діяльності лежить принцип доцільності, свідомого руху до певної мети. Щодо безособовості, то вона розрахована не на працівника, а на посаду, яку він займає.

М. Вебер вважав, що його раціональна, залежна і передбачувана організаційна структура управління організацією забезпечить задовільне виконання багатьох одноманітних організаційних завдань. В свою чергу, **ієрархія, влада і бюрократія** повинні лежати в основі діяльності всіх соціальних організацій.

Таким чином, основний здобуток М. Вебера полягає в тому, що він заклав основи соціології державного управління. Особливо цінним є те, що він розробив такі питання:

- структуру державного апарату, функції, принципи та методи його діяльності;
- ефективність організації державного управління;
- визначив особливості діяльності державних органів;
- обґрунтував необхідність створення державної служби.

Ці положення розробляються нині адміністративною наукою — однією з галузевих наук про управління.

Творцями організаційної теорії, або підходу до управління з позицій соціальних систем, вважають таких учених, як німець М. Вебер, француз Е. Дюркгейм та італієць В. Парето.

Зокрема, у працях Е. Дюркгейма розроблявся напрямок щодо можливості контролю з боку групи фахівців, при встановленні відповідних цінностей і норм, за поведінкою працівників у будь-якій соціальній організації.

В. Парето, який опублікував свої праці в 1896–1917 рр., вперше розглянув суспільство як переплетену сукупність взаємозалежних одиниць (елементів), тобто як соціальну систему, яка складається з ряду підсистем.

З позицій сучасного системного підходу до управління особливої уваги заслуговує його думка про те, що соціальні системи у своїй діяльності проявляють тенденцію до пошуку певної рівноваги при зовнішніх або внутрішніх впливах.

Отже, основний внесок представників класичної школи в теорію управління полягає в тому, що вони розглядали управління як універсальний процес, який розвивається в часі і передбачає реалізацію взаємозалежних функцій: планування, організації, регулювання, мотивації і контролю.

2.3. Школа людських відносин

Адміністративна школа управління розгорнула вектор управлінської думки від дослідження техніки виконання трудових операцій до вивчення організації виробництва в цілому.

При цьому основний акцент був зроблений на дослідженні процесу реалізації управлінських функцій безвідносно до особи, яка їх виконує.

Це пояснюється насамперед тим, що психологія, наука про психічне відображення дійсності у свідомості людини в процесі її життєдіяльності, була ще в зародковому стані.

Винятком була хіба що теорія психоаналізу, основи якої були розроблені у працях австрійського лікаря-психіатра і психолога Зигмунда Фрейда (1856–1939).

У працях останнього періоду його діяльності “Психологія має і аналіз людського Я”, “Майбутнє однієї ілюзії”, “Хвороби цивілізації” він поширював методи і поняття психоаналізу на пояснення різних аспектів соціального буття, у тому числі й функціонування соціальних організацій.

В основі психоаналітичної концепції особистості З. Фрейда лежить уявлення про психічну структуру людини у вигляді трьох компонентів:

Ід — ірраціональна, біологічно зумовлена, “темна” і “недоступна” частина психіки. Вона становить її несвідоме і нестримно штовхає людину на задоволення її інстинктивних потреб, пристрастей тощо.

Его — окремі частини Ід, які під впливом зовнішньої дійсності стали тим, “що можна назвати розумом і здоровим глуздом”.

Супер-Его — окремі частини Его, в яких відображаються норми і заборони суспільства.

Психічне життя людини протікає в постійній боротьбі цих компонентів. Її результатом є або придушення руйнівних для особистості і суспільства проявів Ід, або їх несвідома трансформація в прийнятні для суспільства форми.

З позицій управління психоаналітичні концепції допомагають описати емоційні відносини, що виникають між співробітниками соціальних організацій.

Школа людських відносин (1930–1950 рр.) зародилася у відповідь на висловлені думки про те, що людський фактор не є основним елементом ефективної діяльності організації. Оскільки вона виникла як реакція на недоліки класичного підходу, її іноді називають неокласичною школою. Школа людських відносин ґрунтувалася на необхідності розвитку концепцій мотивації праці співробітників організації.

Американські вчені Мері Паркер Фолет, Елтон Мейо і пізніше Абрахам Маслоу були найбільшими авторитетами в розробці положень школи людських відносин у науці управління.

Саме Мері Фолет визначила управління як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”.

У 1924–1932 рр. був проведений соціально-психологічний експеримент на заводі “Вестерн Електрик” у Хоторні (біля Чикаго). Метою його проведення було вивчення впливу різних факторів на підвищення продуктивності праці, серед них:

- умови й організація праці;
- заробітна плата;
- міжособистісні відносини;
- стиль управління та ін.

Е. Мейо встановив, що чітко розроблені трудові операції і належна заробітна плата та вплив керівника не завжди призводили до підвищення продуктивності праці. Саме міжособистісні відносини, що виникали у процесі взаємодії між людьми, іноді перебільшували як вплив керівника, так і підвищення розміру заробітної плати.

Співробітники реагували набагато сильніше на тиск з боку колег з колективу, ніж на вплив менеджерів і матеріальні стимули. Звідси було сформульовано висновок про те, що мотивами вчинків людей є в основному не економічні стимули, а різні потреби.

Узагальнюючи емпіричні дані, Е. Мейо створює соціальну філософію управління (систему “людських відносин”). Суть ефекту Хоторна полягає у тому, що оптимізація міжособистісних відносин забезпечує підвищення продуктивності праці більшою мірою, ніж усі раніше відомі заходи наукової організації праці (НОТ).

Таким чином, якщо керівники дбають про свій персонал, створюють умови для оптимізації їх міжособистісних відносин, то рівень задоволеності співробітників повинен підвищуватися і приводити до збільшення ефективності їх праці. Звідси було зроблено висновок, що методи психологічної мотивації необхідно застосовувати як прийоми управління людськими відносинами. Це ефективні управлінські дії безпосередніх керівників, консультації зі співробітниками і надання їм ширших можливостей спілкування як на роботі, так і поза її межами.

Хоторнські експерименти продемонстрували тісний зв’язок між мораллю і працею. Мораль буде тоді високою, коли людина відчуває, що її особисті потреби й інтереси можна задовольнити в середовищі, де вона працює.

Для досягнення високої моралі існує безліч шляхів:

1. Комплектування окремих підрозділів співробітниками на основі їх психологічної сумісності.

2. Рівномірність розподілу навантаження між співробітниками.
3. Створення в підрозділах атмосфери свободи і терпимості.
4. Заохочення активної участі у досягненні загальної мети функціонування організації.
5. Встановлення правил і зведення до мінімуму застосування покарання.

Високий рівень моральних цінностей у структурному підрозділі організації характеризується такими чинниками.

- визначена загальна мета, яку поділяють всі співробітники.
- існує віра, що завдання, поставлені перед підрозділом, реальні і загальна мета діяльності досяжна;
- має місце впровадження заходів щодо протидії виникненню розбіжностей у поглядах та непорозуміння між співробітниками;
- між співробітниками існує співробітництво і почуття спільно виконуваної роботи.

Експеримент у Хоторні показав, що можна впливати на психологію людей і змінювати їх ставлення до праці не тільки через формальні, а й неформальні малі групи. Було також зроблено висновок, що малі групи містять у собі невиявлені резерви енергії, а тому в теорії “людських відносин” вони повинні стати тим важелем, який в остаточному підсумку відновить гармонію в життєдіяльності суспільства.

Е. Мейо закликав розбудити дрімаючі в кожній людині могутні і поки що не порушені духовні стимули. Найсильнішим з цих стимулів він вважав “прагнення людини до постійного зв’язку зі своїми товаришами по роботі”.

Мистецтво поведінки з людьми, зазначав Е. Мейо, має стати головним критерієм добору адміністраторів, особливо на нижчих ступенях управління, починаючи з майстра. Відповідно потрібно змінити і підготовку адміністраторів у вищих навчальних закладах.

Однак ці дослідження не дали можливості розробити одну модель мотивації, яка б адекватно пояснювала спонукальні мотиви до праці. Завдяки розвитку психології і соціології й удосконаленню методів дослідження психологічна теорія мотивації, що виникла у 40-х роках, зараз активно розвивається в межах **школи поведінкових наук**.

Її започаткували американський психолог А. Маслоу, професор Фредерік Герцберг та консультант з менеджменту Дуглас Макгрегор. Дещо пізніше до них приєдналися Крис Арджиріс, Ренсіс Лайкерт, Роберт Блейк, Джейн Мутон та ін.

Ці вчені вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, лідерства, характеру влади та авторитету, організаційні структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Теоретичні положення школи поведінкових наук значно вийшли за межі положень школи людських відносин.

Зусилля вчених, які належали до неї, зосереджувалися насамперед на вивченні методів налагодження міжособистісних відносин. Ці методи були спрямовані на надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей. Саме для цього застосовувалися положення концепції та школи поведінкових наук.

Основною метою реалізації наукових положень, розроблених вченими цієї школи, стало підвищення ефективності діяльності організації за рахунок оптимального використання її людських ресурсів.

Що ж таке мотивація? **Мотивація** — це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей діяльності організації.

Сучасні теорії мотивації розробляються і розвиваються за двома основними напрямками:

- **змістовим**, який ґрунтується на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (які названі потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше (А. Маслоу, Д. МакКлеланд і Ф. Герцберг);

- **процесуальним**, в основу якого покладено положення, за яким люди поводяться з урахуванням їх сприйняття і пізнання дійсності та чекають від своєї діяльності винагород (теорія чекання, теорія справедливості, модель мотивації Портера — Лоулера та ін.). Саме тому в основі змістової чи процесуальної мотивації лежать два основних поняття — потреби і винагороди.

Людина відчуває потребу, коли вона відчуває фізіологічно або психологічно недостатність чого-небудь. Відповідно до змістової теорії мотивації потреби людини розділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні). Первинні потреби закладені генетично, а вторинні звичайно усвідомлюються з досвідом.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна лише судити за поведінкою людей. Потреби служать мотивом до дії. Коли потреба відчувається людиною, вона спонукує в ній стан.

Спонукування — це відчуття браку чогось, що має певну спрямованість. Воно є поведінковим проявом потреби і сконцентровано на досягненні поставленої мети (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель мотивації поведінки через потреби

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то керівники повинні створювати такі ситуації, які б давали людям змогу відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби за допомогою певного типу поведінки, яка приводить до досягнення цілей організації.

Як вже зазначалося, першою змістовою теорією мотивації стала модель ієрархії потреб, яка була розроблена А. Маслоу [169, с. 370–396]. Модель будувалася на положенні, що людина мотивується задоволенням серії потреб, які мають певну ієрархію (піраміду), що складається з п'яти рівнів (рис. 2.2).

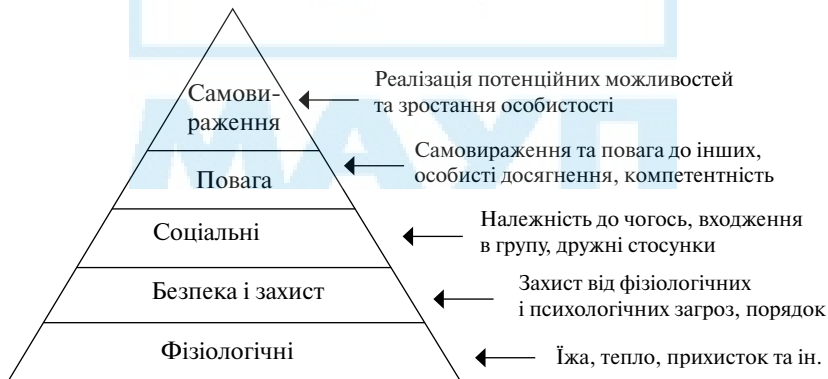


Рис. 2.2. Модель ієрархії потреб А. Маслоу

Потреби нижніх рівнів потребують задоволення і, отже, впливають на поведінку людини раніше, ніж на мотивацію почнуть впливати потреби вищих рівнів.

Оскільки з розвитком людини як особистості розширюються її потенційні можливості, потреба в самовираженні ніколи не може бути цілковито задоволеною. Тому і процес мотивації поведінки через потреби є нескінченним.

Таким чином, з розглянутої теорії випливає дуже важливий висновок: керівник повинен уважно спостерігати за своїми підлеглими, щоб вирішити, які саме потреби спонукають їх до діяльності.

Таблиця 2.2

Методи задоволення потреб вищих рівнів

Соціальні потреби
<p>Давайте співробітникам таку роботу, яка б дала змогу їм спілкуватися один з одним</p> <p>Створюйте на робочих місцях дух єдиної команди</p> <p>Проводьте з підлеглими періодичні наради</p> <p>Не намагайтеся зруйнувати виниклі неформальні групи, якщо вони не шкодять організації</p> <p>Створюйте умови для соціальної активності членів організації поза її рамками</p>
Потреби в повазі
<p>Пропонуйте підлеглим більш змістовну роботу</p> <p>Забезпечте їм позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами</p> <p>Високо оцінюйте і заохочуйте досягнуті підлеглими результати</p> <p>Залучайте підлеглих до формулювання цілей і вироблення рішень</p> <p>Делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження</p> <p>Просувайте підлеглих службовими шаблями</p> <p>Забезпечуйте навчання і перепідготовку підлеглих, що підвищує рівень їх компетентності</p>
Потреби в самовираженні
<p>Забезпечуйте підлеглим можливості для навчання і розвитку, що дало б змогу цілком використовувати їх потенціал</p> <p>Давайте підлеглим складну і важливу роботу, що потребує від них повної віддачі</p> <p>Заохочуйте і розвивайте в підлеглих творчі здібності</p>

Оскільки з часом ці потреби змінюються, не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, ефективно працюватиме і надалі [93, с. 369].

У табл. 2.2 у зведеному вигляді перераховано деякі способи, за допомогою яких керівники можуть задовольнити потреби вищих рівнів у своїх підлеглих у процесі їх діяльності.

Концепція задоволення потреб повного підтвердження не дістала. До основних недоліків цієї теорії належать:

1. Чіткої п'ятиступеневої ієрархічної структури потреб просто не існує.

2. Задоволення будь-якої однієї потреби до автоматичного визначення потреб наступного рівня як мотивації діяльності людини не приводить.

3. Всі індивідуальні відмінності людей як теоретично, так і практично врахувати неможливо.

Теорія потреб МакКлеланда також робить основний наголос на мотивації потреб вищих рівнів [171, с. 30–41]. Розглянемо їх.

Потреба влади виражається в бажанні впливати на інших людей. Люди з потребою влади найчастіше виявляють себе як відверті й енергійні діячі (не обов'язково кар'єристи), які не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати певні позиції.

Потреба успіху може бути задоволена не проголошенням успіху цієї людини (це лише підтверджує її статус), а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з високорозвинутою потребою успіху ризикують помірковано, люблять ситуації, у яких вони можуть узяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно.

Якщо керівник хоче мотивувати людей з потребою успіху, то він повинен ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику або неможливістю повної невдачі.

При цьому він повинен, делегувати їм достатні повноваження для виявлення ініціативи у вирішенні поставлених завдань та відповідно до досягнутих результатів, регулярно і конкретно їх заохочувати.

Потреба в причетності пов'язана із зацікавленістю людей у товариських відносинах, налагодженні дружніх відносин та наданні допомоги іншим. Люди з розвинутою потребою причетності повинні залучатися до такої роботи, яка надаватиме їм більші можливості соціального спілкування.

Тому керівники повинні зберігати атмосферу, яка не обмежує їхні міжособистісні відносини і контакти. Керівник також повинен забезпечити задоволення їхніх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збираючи таких людей в окрему групу.

Двофакторна теорія Герцберга була розроблена в другій половині 50-х років. Зумовлює мотивацію факторами задоволеності або незадоволеності людей їх діяльністю [163].

Фактори, що впливають на усунення незадоволеності, були названі гігієнічними, а фактори, що впливають на задоволеність, — мотиваторами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фактори мотивації Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотиватори
Політика організації	Просування по службі
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособистісні стосунки з керівниками, колегами і підлеглими	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого і ділового зростання

Фактори мотивації Ф. Герцберга

Було встановлено, що гігієнічні фактори не мотивують співробітників, а лише запобігають виникненню почуття незадоволеності діяльністю.

Щоб домогтися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних, а й мотивуючих факторів. Для цього йому необхідно скласти докладний перелік факторів і дати співробітникам можливість самим визначати і вказати, яким саме з них вони віддають перевагу.

Подальші дослідження показали, що для того, аби пояснити механізм мотивації, необхідно досліджувати численні поведінкові аспекти і параметри навколишнього середовища.

Реалізація цього підходу привела до створення **процесуальних теорій мотивації**. Їх послідовники хоча і не заперечують існування пот-

реб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними.

Насамперед треба враховувати можливість сприйняття і очікування людини, які пов'язані з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного нею типу поведінки.

Цікаву точку зору на проблеми мотивації висловив американський консультант з менеджменту Дуглас Макгрегор у створеній ним теорії X і Y.

Виходячи з **теорії X** (традиційна точка зору), керівник повідомляє підлеглим, що потрібно зробити і часто застосовує методи заохочення або покарання.

Він діє виходячи з таких припущень:

- середній індивідуум має стійку нелюбов до будь-якої діяльності і, наскільки можливо, буде уникати її належного виконання;
- більшість людей потрібно примушувати до роботи і контролювати хід її виконання;
- співробітниками необхідно управляти, загрожуючи покаранням, щоб спонукати докласти зусиль для досягнення цілей організації;
- середній співробітник прагне бути керованим, має відносно слабкі амбіції, бо бажає уникати відповідальності, і найбільше хоче безпеки і спокою.

Теорія Y (сучасна точка зору), яка ґрунтується на останніх наукових дослідженнях, побудована на таких основних положеннях:

- витрати фізичної і духовної енергії під час трудової діяльності такі самі природні, як і при відпочинку;
- контроль з боку керівників та погроза покарання не є єдиним засобом змусити людину сумлінно працювати;
- сумлінної праці можна досягнути шляхом використання самоврядування і самоконтролю співробітників;
- відповідність діяльності цілям є функцією винагороди, яка асоціюється з їх досягненням;
- найбільш значимою з цих нагород є задоволення свого “Я” і самозадоволення індивідуальних потреб;
- середній співробітник за певних умов бажає не тільки брати на себе відповідальність, а й має прагнути до неї;
- здатність до прояву високого ступеня винахідливості і творчості при вирішенні проблем у діяльності організації дуже поширена серед співробітників.

У сучасних умовах інтелектуальний потенціал середнього співробітника використовується далеко не повністю, отже, потенціал необхідно розкрити максимально.

У 60–70-х роках значне поширення одержали процесуальні теорії мотивації: **теорія очікувань**, **теорія справедливості** і **модель Портера–Лоулера**.

Теорія очікувань була розроблена В. Врумом [175]. Вона базується на основному положенні про те, що крім активної потреби співробітника, досягнувши поставленої мети, сподіваються на те, що вибраний ними тип поведінки приведе до задоволення або придбання бажаних матеріальних благ.

Очікування з їх боку розглядаються як оцінка ними імовірності настання цієї події. Аналізуючи мотивацію до діяльності, теорія очікувань підкреслює важливість трьох груп факторів та взаємозв'язків між ними.

Витрачені зусилля — результати (З — Р) — це співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами.

Результат — винагорода (Р — В) — є очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнуті результати.

Валентність — це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення винагородою.

Якщо значення кожного з цих трьох критично важливих для визначення мотивації факторів буде низьке, то мотивація буде слабкою, а звідси і низькі результати праці. Співвідношення цих факторів можна виразити формулою

$$\text{Мотивація} = (\text{З} - \text{Р}) \times (\text{Р} - \text{В}) \times \text{Валентність}.$$

Теорія очікувань надає різноманітні можливості керівникам, що прагнуть підсилити мотивацію діяльності своїх підлеглих. При цьому варто звернути увагу на такі шість концептуальних положень:

1. Співробітники можуть досягти необхідного рівня результативності, якщо делегований їм рівень повноважень, їх професійні навички достатні для виконання поставленого завдання.

2. Оцінка підлеглими співробітниками своїх сил багато в чому залежить від того, чого очікує від них керівник.

3. Керівники повинні зіставляти потреби співробітників з винагородою і приводити її у відповідність до потреб.

4. Керівник повинен сформулювати високий, але реалістичний рівень результатів, очікуваних від підлеглих, і вселити їм

віру в те, що вони можуть їх досягти, якщо докладуть певних зусиль.

5. Керівник повинен встановити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою.

6. Розмір винагороди повинен зумовлюватися тільки ефективною роботою.

Експериментальні дослідження, як правило, підтверджують концептуальні положення теорії очікувань, однак вказують на необхідність уточнення і доопрацювання деяких з них.

Теорія справедливості [165] свідчить, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять результати з винагородою інших співробітників, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, то у співробітника виникає психологічна напруга. У результаті його необхідно мотивувати і тим самим зняти напругу, а також для відновлення справедливості усунути дисбаланс.

Дослідження показують, якщо люди вважають, що їм недоплачують, вони починають працювати менш інтенсивно. Якщо ж вони вважають, що їм переплачують, вони менш схильні змінювати свою поведінку і напруженість діяльності.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливую винагороду, вони будуть прагнути до зменшення інтенсивності праці.

Модель Портера – Лоулера [93, с. 381] — це комплексна модель мотивації, яка містить елементи як теорії очікувань, так і справедливості і в якій використовуються п'ять змінних: *витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення* (рис. 2.3).

У свою чергу, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних:

- рівня затрачених зусиль (3);
- здібностей і характерних рис людини (4);
- усвідомлення співробітниками своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень затрачених зусиль залежить від винагороди (1) і від того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між затраченими зусиллями і розміром винагороди (2).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) може спричинити внутрішні винагороди (7-а), зокрема як почуття задоволення

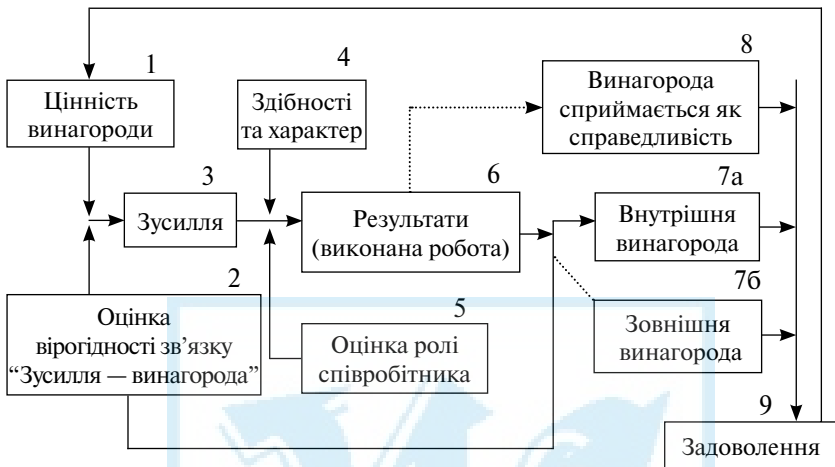


Рис. 2.3. Модель мотивації Портера-Лоулера

від виконаної роботи, почуття компетентності і самоповаги, а також зовнішні винагороди (7-б) — похвала керівника, премія або просування по службі.

Задоволення (9) — це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є міромом того, наскільки є цінною винагорода насправді (1). Ця оцінка впливатиме на сприйняття співробітниками майбутніх ситуацій.

Один з найважливіших висновків, що випливають з цієї теорії, полягає в тому, що задоволення викликає результативна праця. Проведені дослідження підтверджують цю точку зору: саме висока результативність є причиною повного задоволення процесом діяльності, а не її наслідками.

Ця модель показує, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків, а також, наскільки важливе об'єднання таких понять, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи управління.

Не менш важливий внесок поведінковій науці зробили також у **теорію лідерства**. Саме проаналізувавши і систематизувавши від-

повідні особливості стилів керівництва, було здійснено їх класифікацію.

Стиль керівництва в управлінні — це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, щодо впливу на них і спонукання до досягнення цілей діяльності організації.

Одним із найбільш ранніх досліджень ефективності стилів лідерства здійснив Курт Левін [166, с. 271–301]. Подамо стисло його результати.

Авторитарне управління характеризується високим ступенем особової влади керівника. Саме керівник визначає стратегію діяльності групи, причому жодні повноваження групі не делегуються.

Демократичне управління характеризується поділом влади та участю співробітників в управлінні. Це досягається за рахунок деконцентрації влади та розподілу відповідальності між членами групи.

Ліберальне управління характеризується мінімальною участю керівника. Група має відносну свободу приймати власні рішення.

При **авторитарному управлінні**, як правило, виконується більший обсяг роботи, ніж при демократичному. Однак при цьому існує низька мотивація, менше оригінальності та дружелюбності в групах, відсутнє групове мислення.

В організаціях існує велика тривога та агресивність, яка проявляється як до керівника, так і до інших членів групи, наявність спірних питань між керівником та групами замовчується, свобода висловлювань придушується і водночас поведінка співробітників стає більш залежною і покірною.

Порівняно з демократичним при ліберальному стилі управління дещо зменшується обсяг та знижується якість роботи, з'являється більше гри в опитуваннях. Тому здебільшого перевага віддається демократичному стилю управління. Ці дослідження заклали основу для пошуків стилю управління, який може привести до високої продуктивності праці і високого ступеня задоволеності.

Альтернативну систему розробив Ренсіс Лайкерт із Мічиганського університету [168]. Порівнюючи групи з високою і низькою продуктивністю праці, він припускав, що відмінність у їх продуктивності може пояснити стиль лідерства.

Так, керівники груп з високою і низькою продуктивністю класифікувалися за багатьма показниками, які лежали в межах від однієї крайності — **зосереджені на роботі** (теорія “X”), до іншої — **зосереджені на людині** (теорія “Y”) (рис. 2.4).

Керівник зосереджений на роботі

Керівник зосереджений на людині

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Поблажливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Грунтується на участі

Рис. 2.4. Стилі лідерства Лайкерта

Керівник, зосереджений на роботі (керівник, орієнтований на завдання), насамперед піклується про проектування завдання і розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Найпершою турботою **керівника, зосередженого на людині**, є люди. Такий керівник зосереджує основну увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом удосконалення людських відносин, наголошуючи на взаємодопомозі, дозволяючи співробітникам максимально брати участь у прийнятті рішень, уникаючи їх дріб'язкової опіки.

Він активно ставиться до потреб підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми і заохочує до професійного зростання.

Р. Лайкерт запропонував розділити стилі лідерства на такі системи:

1. *Експлуататорсько-авторитарну* — керівники мають характеристики автократа, а система управління надмірно централізована.

2. *Поблажливо-авторитарну* — керівники підтримують авторитарні відносини з підлеглими, але дозволяють останнім обмежено брати участь у прийнятті рішень, а система управління є децентралізованою.

3. *Консультативно-демократичну* — керівники виявляють довіру до підлеглих при двосторонньому рівноправному спілкуванні. Стратегічні рішення керівник приймає самостійно, але багато тактичних і оперативних рішень приймають підлеглі, які професійно виконують певні функції. Система управління є змішаною, містить елементи централізації і децентралізації.

4. *Таку, що ґрунтується на участі* — керівники цілковито довіряють підлеглим, між ними встановлюються дружні і взаємно довірливі

відносини. Майже всі співробітники залучаються до розробки та прийняття управлінських рішень. Система управління повністю децентралізована.

Теоретичні розробки Лайкерта та МакГрегора дали могутній поштовх до практичного застосування стилів управління, побудованих на залученні працівників до прийняття рішень. Однак багато керівників-практиків результатами переходу до стилю управління, орієнтованого на людину, швидко розчарувалися. Причиною цього стала серйозна помилка в концепції розподілу керівників на тих, хто зосереджений тільки на роботі, і тих, хто зосереджений тільки на людині.

Стало зрозуміло, що стилі управління необхідно розглядати в площині двох змінних — **структури поведінки** та **уваги до підлеглих**.

Структура поведінки має на увазі таку поведінку, коли керівник планує й організує діяльність групи і належним чином буде свої взаємини з нею.

Увага до підлеглих передбачає поведінку, яка впливає на людей, звертаючись до потреб вищого рівня, будуючи взаємини на основі довіри та поваги між керівниками і підлеглими. Кілька найпоширеніших типів поведінки з урахуванням уваги до підлеглих наведено в табл. 2.4.

Концепцію підходу до ефективного управління за двома змінними було розроблено Р. Блейком і Д. Мутоном, які побудували решітку (схему), яка включає п'ять основних стилів управління (рис. 2.5).

Таблиця 2.4

**Поведінка керівника,
класифікована за структурою та увагою до підлеглих**

Структура
Розподіляє виробничі ролі між підлеглими Розписує завдання і пояснює вимоги до їх виконання Планує і складає графіки робіт Передає своє занепокоєння про виконання завдання
Увага до підлеглих
Бере участь у двосторонньому спілкуванні Допускає участь підлеглих у прийнятті рішень Спілкується у схвальній і дружлюбній манері Дає змогу людям задовольнити свої потреби, пов'язані з роботою

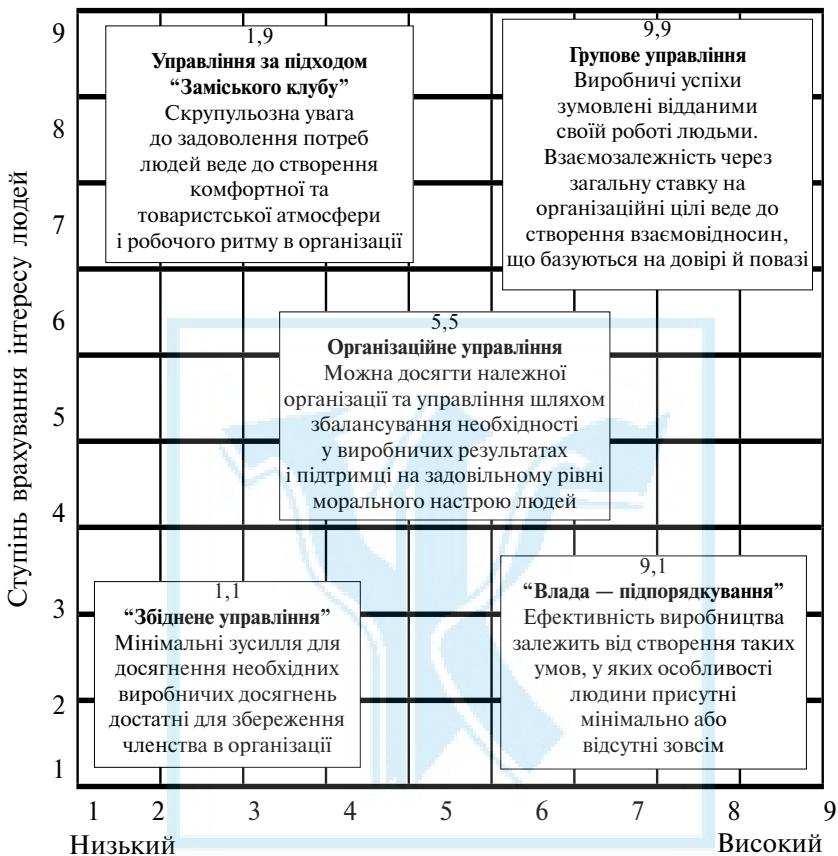


Рис. 2.5. “Управлінська решітка” Блейка — Мутона

Вертикальна вісь цієї схеми ранжує “турботу про людину” за шкалою від 1 до 9, а горизонтальна вісь — “турботу про виробництво” за аналогічною шкалою [156].

Стиль управління визначається обома цими критеріями. Середні і чотири крайні позиції решітки інтерпретуються таким способом:

1,1 — **страх перед бідністю**. З боку керівника потрібно лише мінімальне зусилля, щоб домогтися такої якості роботи, яка дасть змогу уникнути звільнення.

1,9 — “**будинок відпочинку**”. Керівник зосереджується на доброзичливих, теплих людських взаєминах, але мало піклується про ефективність виконання поставлених завдань.

9,1 — **авторитет — підпорядкування**. Керівник дуже піклується про ефективність виконуваної роботи, але мало уваги звертає на морально-психологічний клімат серед підлеглих.

5,5 — **організація**. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс між впливом на підвищення ефективної діяльності та відносно теплими взаєминами між співробітниками.

9,9 — **команда**. Завдяки посиленій увазі до підлеглих та ефективності керівник домагається того, що підлеглі свідомо залучаються до досягнення цілей організації. Це забезпечує і належний соціально-психологічний клімат у колективі, і високу ефективність діяльності.

Очевидно, найбільш ефективним стилем управління є поведінка керівника в позиції **9,9**, тому професійна підготовка і свідоме ставлення до управління за цілями дає змогу всім керівникам наближатися до цього стилю. Є безліч прикладів, що свідчать про ефективність саме управлінської ролі.

Відсутність залежності між стилем управління і задоволеністю та продуктивністю праці стала причиною проведення досліджень з метою виявлення додаткових факторів. Зокрема, увагу було звернено не тільки на керівника і виконавця, а й на ситуацію в цілому. Тому відповідні моделі розглядаються в розділі, присвяченому **ситуаційному підходу** в управлінні.

Ще одним важливим моментом, розкритим і дослідженим у рамках цієї школи, є проблема конфліктів у колективі й управління процесами їх подолання [93, с. 499–500].

Конфлікт — це відсутність згоди між двома або більше сторонами, що можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те саме [93, с. 517].

Конфлікти в колективі можуть мати як негативний, так і позитивний характер. Деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути бажаними, тому що допомагають виявити розмаїтість точок зору, подають додаткову інформацію з проблеми, що вирішується, допомагають виявити більшу кількість альтернатив або проблем тощо.

Іншими словами, конфлікт може бути *функціональним* і вести до підвищення ефективності діяльності організації або *дисфункціональ-*

ним і приводити до зниження, а в остаточному підсумку до зменшення особистої задоволеності, групового співробітництва та результатів діяльності організації.

Роль конфлікту залежить в основному від того, наскільки ефективно ним управляють керівники. Справа в тому, щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини, що призвели до виникнення конфліктної ситуації.

Існує чотири основних типи конфліктів:

Внутрішньоособистісний конфлікт — пов'язаний з конкретною особою і може мати різні форми. Наприклад, рольовий конфлікт, коли до однієї людини ставляться суперечливі вимоги з приводу того, якими повинні бути результати її роботи, або декілька керівників дають суперечливі команди управління, чим порушується принцип єдиноначальності.

Іншою формою може бути конфлікт, що виникає в результаті неузгодженості вимог до співробітника з його особистими потребами або цінностями. Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути реакцією на робоче перевантаження або недовантаження, тобто такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою або стресом.

Міжособистісний конфлікт — це конфлікт між різними людьми, який проявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, наприклад, за час використання устаткування або виконання управлінських рішень, за схвалення того чи іншого проекту або плану дій.

Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен перекопати керівника на вищому рівні виділити ці ресурси саме його підрозділу.

Такий конфлікт може також проявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі знайти спільну мову. Як правило, погляди і цілі таких людей суттєво розрізняються.

Конфлікт між особистістю і групою виникає тоді, коли очікування групи суперечать очікуванням окремої особистості. Він може виникнути, якщо людина займе позицію, що відрізняється від позиції групи. Аналогічний конфлікт може виникнути і на ґрунті виконання посадових обов'язків керівником, а саме: між необхідністю забезпечити з його боку відповідний рівень роботи і дотриматися при цьому правил і процедур, прийнятих в організації.

Може статися так, що керівник змушений буде вживати дисциплінарних заходів, які підлеглі вважатимуть непопулярними.

Міжгруповий конфлікт виникає як між формальними, так і неформальними групами в організації. Прикладом такого конфлікту можуть служити розбіжності між лінійними і штабними підрозділами в організації.

Лінійні керівники можуть відкидати рекомендації штабних фахівців і виражати невдоволення з приводу своєї залежності від них в усьому, що пов'язано з інформацією.

Причинами конфліктів можуть бути [93, с. 517]:

1. Обмеженість наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, часових та ін.).

2. Порушення послідовності виконання розв'язуваних, взаємозалежних завдань.

3. Розходження в поставлених цілях діяльності.

4. Невідповідність потреб і цінностей співробітників розміру винагороди за результатами діяльності.

5. Розходження в манері поведінки і життєвому досвіді.

6. Незадовільний стан інформаційного забезпечення діяльності, комунікації між співробітниками та ін.

Внаслідок проведення досліджень у межах школи людських відносин постало питання про необхідність процесної моделі конфлікту (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Модель конфлікту

За функціональними наслідками вирізняють такі конфлікти:

1. Проблема може бути вирішена шляхом, прийнятним для всіх сторін. У цьому разі співробітники відчуватимуть свою причетність до вирішення проблеми, що, у свою чергу, приведе до зведення до мінімуму ускладнення в реалізації рішень, змусить їх начебто йти проти власної волі, знижуючи в такий спосіб протистояння, нівелюючи несправедливість і виправдовуючи це необхідністю.

2. Сторони будуть більше налаштовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, які також можуть бути конфліктними.

3. Конфлікт може призвести до зменшення можливості групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей, які суперечать ідеям їх керівників.

4. Через конфлікт члени групи можуть проробляти можливі шляхи вирішення проблеми ще до того, як прийняте рішення почне виконуватися.

Це може поліпшити якість процесу прийняття рішень, тому що додаткові ідеї та “аналіз” ситуації приведуть до кращого її розуміння. Приводи відокремлюються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки.

До дисфункціональних наслідків конфлікту можна зарахувати такі:

- незадоволеність, поганій настрій, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності праці;
- менший ступінь співробітництва в майбутньому;
- зменшення належності до своєї групи і зростання непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;
- уявлення про іншу сторону як про “ворога”, розгляд своїх цілей як позитивних, а цілей іншої сторони як негативних;
- скорочення взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;
- збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами в міру зменшення взаємодії і спілкування;
- зміщення акценту і діяльності через надавання більшого значення “перемозі” у конфлікті, ніж вирішенню реальної проблеми.

Розуміння природи і причин, а також приводів, що призвели до конфлікту, дало змогу підійти до розробки теорії управління конфліктною ситуацією і визначити дві групи методів її практичного вирішення — *структурних* і *міжособистісних*.

Серед **структурних методів** вирішення конфлікту вирізняють такі:

А. Роз'яснення вимог до роботи, тобто які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу в цілому.

Повинні бути зазначені такі критерії:

- рівень результатів, якого необхідно досягнути;
- хто надає і хто одержує різноманітну аналітичну інформацію;
- система повноважень і відповідальності;
- чітке визначення політики діяльності організацій, процедур і правил реалізації прийнятих рішень та ін.

Б. Використання координаційних та інтеграційних механізмів не пов'язано з встановленням ієрархії повноважень, які упорядковують взаємодію людей та інформаційні потоки щодо прийняття рішень і всередині організації. Якщо між двома або більш підлеглими виникли розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх спільного керівника, пропонуючи прийняти рішення саме йому.

Корисними є такі засоби інтеграції: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між співробітниками, який реалізується управлінськими функціями, створення функціональних і цільових міжфункціональних груп.

В. Встановлення чітких загальноорганізаційних комплексних цілей сприяє тому, що керівники структурних підрозділів мають приймати рішення, які позитивно сприятимуть діяльності всієї організації, а не тільки її функціональної галузі.

Г. Використання структури системи винагород для заохочення співробітників, які сприяють здійсненню загальноорганізаційних цілей, що допомагає співробітникам зрозуміти, як їм варто поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало цілям управління організацією.

Міжособистісні методи вирішення конфліктів включають [157, с. 66–67]:

- **ухилення** — стиль, при якому людина намагається уникнути конфлікту (намагається не потрапляти в ситуації, які провокують виникнення протиріч, а також вступати в обговорення питань, які мають суттєві розбіжності);
- **згладжування** — стиль, який характеризується такою поведінкою особи, яка намагається не випустити ознак конфлікту і протистояння назовні, звертаючись до солідарності співробітників. Такий стиль ігнорує вирішення проблеми, яка лежить в основі конфлікту;

• **примус** — стиль, за яким здійснюються спроби змусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що маєш сильну владу, примушуючи співробітника прийняти свою точку зору за правом керівника.

Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Його основний недолік — придушення ініціативи підлеглих;

• **компроміс** — стиль, який характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник через важливе рішення, може перешкодити аналізу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив її вирішення. Такий компроміс означає згоду на уникнення суперечки, навіть якщо при цьому відбувається відмова від реалізації розсудливих дій;

• **вирішення проблеми** — стиль, який полягає у визнанні розходжень у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти шлях його вирішення, прийнятний для всіх сторін.

Розбіжність у поглядах розцінюється як неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, яка має відмінні погляди. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібні зрілість і мистецтво спілкування з людьми.

Управління конфліктами (виникнення, проведення і завершення) належить до вершин мистецтва управління. У табл. 2.5 наведено правила, корисні для керівника при управлінні конфліктами.

Методика врегулювання конфлікту через вирішення проблеми містить такі кроки [157, с. 66–67]:

1. Визначити проблему в категоріях цілей, а не рішень.
2. Після того, як проблема визначена, визначити рішення, що прийнятні для обох сторін.
3. Зосередити увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Створити атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив і обмін інформацією.
5. Під час спілкування створити позитивне ставлення один до одного, виявляючи симпатію і вислухуючи думки іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояв гніву і погроз.

Способи управління конфліктами

Запобігання конфліктам	Створення конфліктів
Визнавати і слухати один одного	Наполягати на своїй владі і винятковості
Знаходити спільні точки зору при прийнятті рішення	Не звертати уваги на несуттєві пропозиції
Критикувати дії, а не особистість	Перераховувати підлеглим їх старі помилки й образи
Дискутувати чесно і відкрито	Звалювати на інших свої помилки
Посміхатися	Напускати на себе невластиву суворість, брутальність
Постійно вчитися	Афішувати свій великий досвід

Таким чином, у складних ситуаціях, де розмаїтість підходів і точна інформація є істотними для прийняття оптимального рішення, появу конфлікуючих думок треба навіть заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи обраний шлях вирішення проблеми.

Головний постулат школи людських відносин полягає в тому, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому. Іншими словами, цей підхід відстоює “єдиний найкращий шлях” вирішення управлінських проблем.

2.4. Школа кількісного підходу в управлінні

Серед численних проблем, виникнення яких зумовлено науково-технічною революцією, мабуть, найважливішою є проблема удосконалення управління на всіх ланках людського буття.

Щоб домогтися високої якості управління, сучасному керівнику далеко не завжди буває досить особистого досвіду, інтуїції та організаторських здібностей.

При прийнятті і стратегічних, і багатьох тактичних рішень керівник змушений спиратися на складні критерії ефективності у виборі

шляхів досягнення кінцевих цілей та враховувати численні, нерідко взаемосуперечливі точки зору. У зв'язку з цим неоціненну послугу роблять методи і способи, розроблені школою **науки управління**, або **кількісного підходу**, яка зародилася наприкінці 30-х років XX століття, саме напередодні Другої світової війни.

В цей час у збройних силах США та Великобританії були сформовані спеціальні (операційні) групи, які склалися з експертів високої кваліфікації в галузі математики, економіки, фізики, соціології, політології, психології та інших наук. До їх завдання входила підготовка рекомендацій до прийняття рішень командуючими щодо застосування зброї та розподілу сил і коштів для різних об'єктів у військових операціях.

Підсумком роботи таких груп у роки війни стала поява нового наукового напрямку, який був названий **дослідженням операцій**. От як визначили його американські професори Філіпп М. Морз і Джордж Е. Кімбел, що стояли біля витоків розробки цього методу:

“Дослідження операцій являє собою науковий метод, який дає в розпорядження військового командування або іншого виконавчого органу кількісні підстави для прийняття рішень щодо дій військ або інших організацій, які перебувають під їх управлінням” [95, с. 21].

З цього визначення випливають такі висновки:

1. Це науковий метод, який застосовується до будь-якої організованої діяльності за певною методикою до вирішення наявних проблем і формулювання остаточного рішення.

2. Цей метод пов'язаний з кількісними оцінками, на основі яких і приймаються рішення. Отже, в основі прийняття рішень лежать певні математичні методи.

3. Слід зауважити, що дослідження операцій є прикладною теорією, яка охоплює всі відомі наукові методи для вирішення нестандартних проблем.

4. Кількісні оцінки і критерії, що застосовуються в дослідженні операцій, безумовно, не можуть бути вичерпними для прийняття рішення керівником, але допомагають йому в цьому процесі.

Отже, під **операцією** мають на увазі систему дій, об'єднану єдиним задумом і спрямовану на досягнення поставленої мети. Тому операція є завжди керованою системою заходів відповідно до певних критеріїв. Вибір критеріїв, що впливають на хід операції, називається **управлінським рішенням**. Саме тому рішення можуть бути як вдалими, так і невдалими, розумними або нерозумними.

Оптимальними називаються рішення, які за тими чи іншими критеріями є кращими за інші. Тому мета дослідження операцій — це попереднє кількісне обґрунтування прийняття оптимальних рішень.

Водночас саме прийняття рішення виходить за рамки дослідження операцій і належить до компетенції суб'єкта управління. При його виборі необхідно враховувати поряд з рекомендаціями, які впливають з математичних розрахунків кількісного і якісного характеру, ще й умови ситуації, яка склалася.

Останнє зауваження дуже важливе. Недаремно один з видатних фахівців з теорії дослідження операцій американець Т. Л. Сааті, визначаючи предмет свого дослідження, пише, що **“дослідження операцій — мистецтво давати погані відповіді на ті практичні запитання, на які при застосуванні інших методів даються ще гірші відповіді”** [124, с. 7].

Опис будь-якого завдання дослідження операцій передбачає визначення:

- компонентів рішень та обмежень, що накладаються на них;
- системи цілей, яких можна досягти при прийнятті управлінського рішення.

Кожній з цілей відповідає **цільова функція**, яка задається для безлічі допустимих рішень, значення яких виражають міру досягнення мети.

Завдання дослідження операцій класифікують за їх теоретико-інформаційними властивостями. Якщо суб'єкт управління в ході прийняття рішення зберігає свій інформаційний стан, тобто жодної інформації не здобуває і не втрачає, то процес прийняття рішення можна розглядати як миттєвий акт. Такі завдання називаються **статичними**.

Якщо ж у певних ситуаціях суб'єкт у ході прийняття рішення змінює свій інформаційний стан, одержуючи або втрачаючи інформацію, то в такій динамічній ситуації управлінські рішення доцільно приймати поетапно (багатокрокові рішення). Тому значну частину динамічних завдань дослідження операцій можна об'єднати у динамічне програмування.

Характерними рисами наукового підходу до вирішення управлінських проблем є:

- використання науково обґрунтованих методів;
- системна методологія;
- використання моделей.

Будь-яке наукове дослідження неможливе без застосування науково обґрунтованих методів. Власне процес дослідження охоплює три етапи (рис. 2.7):

1. **Спостереження** — об'єктивне збирання і всебічний аналіз інформації з проблем і конкретних ситуацій.

2. **Формулювання гіпотези** — виявлення наявних альтернатив управлінських рішень, оцінка наслідків їх реалізації для конкретної ситуації і прогнозування її розвитку з метою встановлення взаємозв'язку між складовими проблеми.

3. **Верифікація** — перевірка вірогідності висунутої гіпотези на основі результатів спостереження та результатів реалізації прийнятого рішення.

Застосовуючи наукові методи для вирішення проблем управління, необхідно пам'ятати, що організація — це відкрита система, яка складається із взаємозалежних компонентів.

Другою особливістю наукового підходу до управління є його **системна орієнтація**.

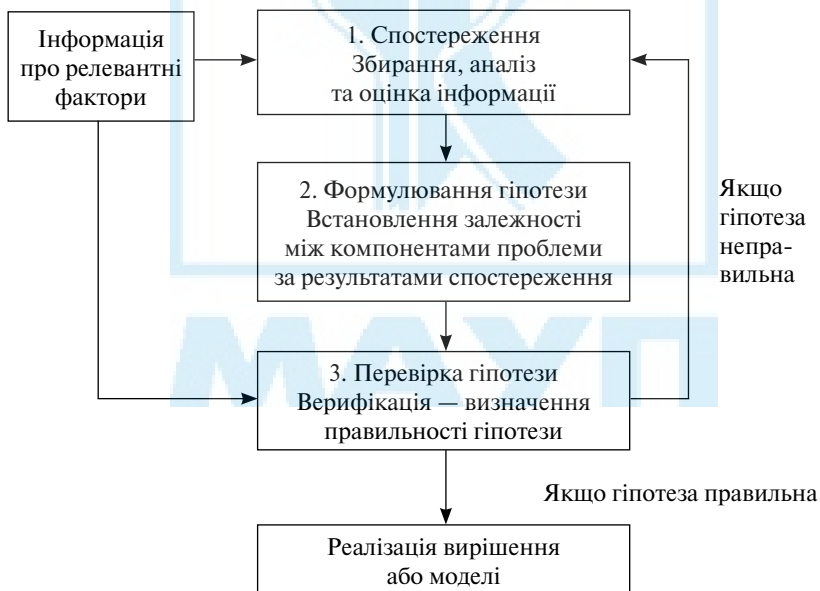


Рис. 2.7. Реалізація наукового методу в управлінні

Третьою характерною рисою науки управління є широке використання моделей. Моделювання необхідне внаслідок надзвичайної важливості проблем управління і складності проведення у реальному житті експериментів. Найбільший внесок школи наукового управління полягає в розробці різноманітних моделей, які дають змогу опрацьовувати пропозиції для прийняття науково обґрунтованих рішень. Саме вони є безальтернативними у ситуаціях, занадто складних для простої причинно-наслідкової оцінки.

Що ж таке модель? Згідно з визначенням основоположника теорії інформації американського математика К. Шенона “*Модель — це уявлення про об’єкт, систему чи ідею в певній формі, яка відрізняється від самої дійсності*” [174, с. 4].

Головною метою побудови моделі є спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Оскільки форма моделі менш складна, то дані, що не стосуються до життєвої ситуації та ускладнюють проблему в реальному житті, усуваються. Модель найчастіше підвищує здатність керівника до розуміння і вирішення проблем, що постають перед ним. Модель також допомагає керівнику залучити до вирішення проблемної ситуації думку й досвід експертів.

Необхідність моделювання в управлінні можна пояснити такими факторами:

1. Складністю реальних управлінських завдань, які необхідно вирішити. Вона зумовлює наявність певної кількості складових, які стосуються конкретної проблеми. Їх оптимальне вирішення значно перевершує можливості будь-якого керівника, тому необхідно спростити реальний світ за допомогою моделювання.

2. Необхідністю експериментальної перевірки інших варіантів вирішення проблеми.

3. Важливістю науково обґрунтованого прогнозу в управлінні, бо моделювання ситуацій є єдиним систематизованим способом уявити варіанти їх майбутнього розвитку і визначити потенційні наслідки управлінських рішень. Саме він дає змогу об’єктивно порівнювати їх ефективність.

У практиці застосовуються три типи моделей.

Фізичні моделі. Вони являють собою об’єкт або систему, що досліджується в більшому або зменшеному вигляді, наприклад, моделі літаків, автомобілів, гідроелектростанцій, проведення військових навчань тощо. Такі моделі спрощують візуальне сприйняття дійс-

ності, дають змогу перевірити правильність конструктивних, технічних або управлінських рішень.

Аналогові моделі. Досліджуваний об'єкт замінюється відповідним аналогом, який має такі самі характеристики, як і реальний об'єкт, але не ідентичний йому. Прикладом аналогової моделі є організаційна схема.

Математичні моделі, що використовують математичні символи для опису властивостей або характеристик об'єкта, події або явища. Прикладом математичної моделі і засобу, який допомагає зрозуміти винятково складні проблеми, є відома формула Ейнштейна $E = mc^2$, в якій відображено взаємозв'язок матерії та енергії. Математичні моделі, як правило, використовуються у підготовці організаційних рішень.

Кількість конкретних моделей, які розроблені наукою управління, також велика, як і кількість проблем, для вирішення яких вони були розроблені. Водночас їх можна згрупувати в досить загальні моделі, які знайшли широке практичне застосування у вирішенні управлінських проблем. Наведемо їх.

Теорія інформації — розробляє методи передачі, обробки, збереження, класифікації інформації з позицій формальної математичної теорії (теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії груп, теорії ігор та ін.). В їх основу покладена залежність між кількістю інформації, що отримується із зменшенням невизначеності (ентропії) відомостей про досліджуваний об'єкт.

Слід зауважити, що в теорії інформації поняття ентропії (тобто кількісної міри невизначеності ситуації) було запроваджено американським математиком К. Шеноном. При заданій кількості символів $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$, з яких будуються повідомлення, і відомих ймовірностях їх появи $p_1 = p(x_1), p_2 = p(x_2), \dots, p_n = p(x_n)$ ентропія об'єкта, якого вони стосуються, розраховується за формулою

$$H(X) = - \sum_{i=1}^n p_i \cdot \log_2 p_i.$$

Положення теорії інформації дають змогу розробити для управління організаціями один з основних її законів — **закон інформованості — упорядкування**: “*Чим більшу інформацію має організація про своє внутрішнє і зовнішнє середовище, тим більша існує ймовірність її стійкого функціонування та розвитку*”. З цього визначення закону випливає важливий висновок: “*Інформованість співробітників після*

досягнення певного критичного рівня переходить у їх компетентність”.

Отже, наявність стійкого каналу надходження інформації збільшує ймовірність розробки та прийняття оптимальних управлінських рішень.

Під **упорядкованістю** мається на увазі гармонійний розвиток всіх елементів організації: людей, підрозділів, технології тощо.

Положення цього закону вимагає від керівників створення і розвитку надійних джерел інформації, організації навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, впровадження передових інформаційних технологій, у тому числі з використанням автоматизованих робочих місць.

Саме керівник, використовуючи такі характеристики інформації, як актуальність, обсяг, цінність, насиченість і вірогідність, має можливість створити надійний інформаційний ресурс для забезпечення належного функціонування організації.

Теорія ігор — це математична теорія, яка розглядає особливості прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях, у тому числі в умовах невизначеності (ентропії інформації). Її методи ефективні при вирішенні багатьох завдань в економіці, техніці та соціології. Започаткування теорії ігор як цілісної математичної дисципліни пов’язується з появою роботи Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна “Теорія ігор та економічна поведінка” (1944 р.).

У теорії ігор вводиться ряд припущень та ідеалізацій, які дають змогу формально описувати реальні ситуації і на основі цього побудувати математичні моделі їх розвитку. Це дає змогу залучити для розв’язання проблемних ситуацій знання з різноманітних розділів математики. Основними поняттями у теорії є: “гра”, “гравець”, “конфлікт”, “виграш”, “стратегія”, “антагонізм”, “протистояння” та ін.

Водночас слід враховувати, що ці поняття набувають у теорії ігор зовсім іншого значення, ніж у філософії, соціології або повсякденному житті. Так, під “грою” розуміють формалізований опис (модель) конфлікту (конфліктної ситуації), у якому беруть участь дві чи більше сторін, які мають різну мету і можуть вибирати необхідні для них дії (стратегії).

Під “антагонізмом” мають на увазі такий конфлікт між учасниками гри, коли їх виграші хоча і рівні за величиною, але протилежні за знаком (тобто виграш однієї сторони дорівнює програшу іншої).

Математична модель гри включає розрахунки всіх гравців, вказівку на всі можливі стратегії, а також значення у кількісному вимірюванні виграшу, коли всі інші гравці, що вибрали стратегії своїх дій, програють.

Модель перемоги у кількісному вимірюванні розраховується математичними методами. Найважливіша мета проведення розрахунків — це вироблення критеріїв оптимальної поведінки гравців у різних класах ігор, доведення існування у гравців оптимальних стратегій та вивчення найважливіших їхніх характеристик тощо.

Гри класифікуються за різноманітними ознаками. Так, окремо виділяють коаліційні ігри, де гравці однієї коаліції приймають узгоджені управлінські рішення на основі обміну необхідною інформацією. Якщо кожний із гравців має обмежену кількість можливих стратегій, то гра називається скінченною, у протилежному разі — нескінченною.

Для вирішення багатьох проблем теорії ігор використовуються методи теорії ймовірностей, математичного програмування та ін. Застосовуючи методи теорії ігор до вирішення конкретних завдань, завжди потрібно враховувати специфіку основних положень. Тому не слід переоцінювати значення теорії ігор для вироблення стратегії та прийняття рішень. Її методи не можуть застосовуватися для всіх ситуацій.

Теорія масового обслуговування досліджує процеси, пов'язані із задоволенням масового попиту на обслуговування певного виду з урахуванням випадкового характеру надходження заявок та їх обробки.

Об'єктом дослідження є конкретні **системи масового обслуговування населення**. В основі розробки рекомендацій лежать вірогідні процеси, зокрема, марковські ланцюги і процеси. За їх допомогою можна ймовірно визначити конкретні критерії ефективності функціонування систем управління.

Теорія управління запасами використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їх кількість. Будь-яка організація повинна підтримувати певний рівень запасів ресурсів. Тому основна мета цієї теорії — звести до мінімуму негативні наслідки нагромадження запасів, що дає можливість їх оптимально витратити.

Теорія математичного програмування широко застосовується на практиці для визначення оптимального способу розподілу ресурсів за наявності конкуруючих потреб.

Залежно від виду цільової функції й введення обмежень управлінські рішення поділяються на лінійні, нелінійні, динамічні, стохастичні та ін.

До типових завдань, у вирішенні яких доцільно застосовувати моделі цього класу, належать: календарне планування, розподіл виконавців за видами робіт, регулювання ресурсів та ін.

Теорію мережного планування використовують як мережну модель надання інформації про управлінські технології. Метою їх застосування є істотне підвищення якості планування різних комплексів робіт, спрямоване на скорочення термінів, раціональне використання ресурсів тощо, а також забезпечення ефективного управління при реалізації сформульованих у планах заходів.

Теорія імітаційного моделювання — це методологія дослідження, яка полягає в імітації на ЕОМ процесів функціонування складних систем. Імітаційне моделювання передбачає розробку алгоритму і програми процесу функціонування складних систем з урахуванням вибраного рівня деталізації й аналізу отриманих на моделі результатів.

Через складність змодельованих систем, наявність безлічі випадкових факторів, а також невірогідність наявної інформації при імітаційному моделюванні часто застосовується **метод статистичних випробувань (метод Монте-Карло)**. В його основі лежить дослідження великої кількості реалізацій випадкових процесів.

За допомогою спеціальних програмних засобів випадкові процеси формуються таким чином, щоб їх вірогідні характеристики відповідали реальним процесам. Статистична обробка отриманих кількісних результатів дасть змогу одержати більш-менш правдоподібні характеристики досліджуваної системи.

Теорія штучного інтелекту (ШІ) пов'язана з побудовою за допомогою технічних і програмних засобів штучних систем, призначених для імітації певних можливостей природного інтелекту (наприклад, пізнання, вироблення понять, прийняття рішень тощо). Як наголошує фахівець у галузі ШІ академік Г. Поспелов, **“Штучний інтелект є властивістю комп'ютерів одержувати певні результати, які породжуються творчою діяльністю людини”** [19, с. 19].

Важливим прикладним напрямком досліджень систем ШІ є створення експертних систем — апаратно-програмних комплексів, призначених для моделювання діяльності фахівця-експерта при вирішенні складних завдань у певній предметній галузі. Формалізоване

відображення знань експерта дає змогу системі здійснювати підтримку прийняття рішень людиною в складних ситуаціях.

Розвиток логіко-математичних методів управління і засобів обчислювальної техніки спричинився до появи в середині 60-х років нового класу складних систем — автоматизованих систем управління (АСУ) різного типу і призначення. Видатний внесок у розробку принципів побудови АСУ вніс академік В. Глушков (1923–1982) — організатор і перший директор Інституту кібернетики в м. Києві.

Автоматизовані системи управління (АСУ) являють собою сукупність математичних методів, технічних засобів (ЕОМ, засоби зв'язку, пристрої відображення інформації та ін.) організаційних комплексів, які забезпечують раціональне управління складним комплексом (процесом) дій відповідно до поставленої мети.

АСУ характеризуються якісно новою організацією інформаційних процесів, інтегрованим характером усієї системи інформації, автоматизованим плануванням вирішення завдань, органічною єдністю засобів, методів та організації вирішення завдань управління.

Відмінності АСУ від традиційних систем управління, що ґрунтуються на ручному і механізованому виконанні інформаційних процесів, були сформульовані В. Глушковым у вигляді спеціальних принципів, що визначають основні підходи до створення і функціонування АСУ [36]:

- автоматизація і механізація окремих процесів і стадій управління не повинні зменшувати обсягу даних для вирішення завдань;
- АСУ ефективні тільки тоді, коли завдання управління вирішуються в єдиному комплексі, з охопленням всієї схеми руху інформації від прийому до видачі систематизованих даних органам управління;
- функціональна діяльність, на яку спрямована автоматизація управління, повинна бути охоплена єдиною математичною моделлю. Саме на основі цієї моделі вирішуються завдання оптимального планування та управління;
- одноразове введення в АСУ інформації. Це означає, що багаторазове використання будь-якого виду відомостей при вирішенні завдань не повинно призводити до повторного їх введення у пам'ять ЕОМ;
- автоматична фіксація інформації і фіксація відхилень у керованих процесах;

- поєднання повідомлень і розпоряджень з метою порівняння планової і технологічної інформації з інформацією, яка відображає реальний стан процесу управління;
- автоматичний контроль повідомлень, що надходять, з метою зниження кількості помилок у них;
- застосування базових масивів (баз даних), у яких систематизується і групується інформація, що багаторазово використовується, їх цілісність, несуперечливість та оновлюваність;
- уніфікація звернень до АСУ, можливість використання зручних і зрозумілих мов взаємодії людини з машиною;
- принцип нових завдань, відповідно до якого нові технології обробки даних, новітні математичні методи і моделі вимагають не простого переведення традиційно організованих інформаційних процесів на нову технічну базу, а корінної реорганізації всієї системи обробки інформації та управління;
- принцип різнорівневих моделей, який підкреслює необхідність будувати і використовувати для різноманітних цілей моделі різного ступеня (прогнозування, проектів планів, перспективного і поточного планування, оперативного управління, диспетчеризації тощо).

Велика розмаїтість АСУ, їх функціональне призначення і розв'язувані завдання, реакція на обробку вхідного потоку інформації, часу на вироблення рішень і доведення їх до виконавців, технічні характеристики зумовлюють необхідність класифікації АСУ. До основних ознак класифікації АСУ можна зарахувати такі [102, с. 8–18]:

Реактивність системи (час, затрачуваної системою на доведення інформації про стан керованого процесу до пунктів управління, на обробку інформації, що надходить, прийняття рішення і його доведення до виконавчих органів):

- АСУ жорстко регламентованого режиму реального часу (АСУ з високою реактивністю) — час реакції становить одиниці секунд;
- АСУ нежорстко регламентованого режиму реального часу (АСУ із середньою реактивністю) — час реакції становить десятки секунд — хвилини;
- АСУ нереального часу (АСУ зі слабкою реактивністю) — час реакції становить хвилини, години і навіть добу.

Територіальне розташування:

- локальні АСУ, елементи яких зосереджені на обмеженій території (у межах одного будинку);

- територіальні АСУ, розташовані на великій території. Елементи таких систем можуть розміщуватися один від одного на значній відстані і з'єднуються між собою телекодованими каналами зв'язку.

Характер керованого процесу:

- АСУ технологічними процесами (АСУ ТП) — забезпечують управління динамічними процесами, здійснюючи оперативний аналіз інформації та оперативне прийняття рішень;

- організаційні АСУ, що включають АСУ підприємствами, галузями, банківськими і фінансовими операціями тощо;

- АСУ спеціального призначення, до яких належать АСУ бойовими засобами, військами, зброєю та ін.

Ступінь мобільності засобів автоматизації:

- стаціонарні АСУ, розташовані в стаціонарних спорудах;

- пересувні АСУ, в яких окремі елементи розміщуються в рухомих об'єктах;

- комбіновані (змішані) АСУ;

- рухомі АСУ, що розташовані на літаках, кораблях, космічних апаратах, автомобілях тощо.

Кількість рівнів управління:

- однорівневі (централізовані) АСУ, що здійснюють безпосереднє управління якимись об'єктами;

- багаторівневі (ієрархічні) АСУ, які включають два і більше рівні управління.

Ступінь автоматизації розв'язуваних завдань:

- автоматизовані системи, в яких всі процеси збирання, обробки, аналізу, збереження і відображення інформації, вироблення, коригування та скасування управлінських рішень, доведення їх до виконавців, контроль за виконанням рішень та інших операцій здійснюються технічними засобами без участі людини;

- автоматизовані системи, в яких частина завдань (як правило, рутинних і найбільш трудомістких) вирішуються автоматизовано за допомогою ЕОМ, а частина — за участі людини. На людину покладаються функції, які вирішуються більш ефективно, не чисто формальними методами, та евристичний шлях інтелектуального аналізу з оцінкою сукупності всіх, іноді неформалізованих факторів і обставин, з урахуванням досвіду та інтуїції. Такі системи, у свою чергу, поділяються на АСУ з високим, середнім і малим ступенем автоматизації завдань, що вирішуються.

Пропускна здатність (сумарний обсяг обчислювальних робіт, що здійснюються за одиницю часу, спрямованих на досягнення кінцевих цілей АСУ):

- АСУ малої пропускної здатності (пам'ять до 103 Кбайт, продуктивність до 105 операцій/з, швидкість передачі даних до 50 Кбод);
- АСУ середньої пропускної здатності (пам'ять до 105 Кбайт, продуктивність до 106 операцій/з, швидкість передачі даних до 200 Кбод);
- АСУ високої пропускної здатності (пам'ять понад 105 Кбайт, продуктивність понад 106 операцій/з, швидкість передачі даних понад 200 Кбод).

Досить тверда централізація управління, властива для АСУ, є в багатьох ситуаціях негативним фактором, який ускладнює реалізацію творчого потенціалу людини. У зв'язку з цим останніми роками почали переходити до більш гнучких **інформаційних систем управління (ІСУ)**.

Ці системи включають засоби і канали зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління, забезпечують спілкування й обмін інформацією між людьми, соціальними групами та спільнотами, організаціями.

Під інформацією розуміють нові відомості, які характеризують управлінську ситуацію, знижують рівень невизначеності і є зрозумілими й оцінюються як корисні для вирішення тих чи інших проблем управління.

Інформація, що використовується в управлінні, дуже різноманітна. Її можна класифікувати за різними ознаками:

- за **типом відображення суспільних відносин** — техніко-технологічна, економічна, соціальна, політична, ідеологічна, військова та ін.;
- за **масштабами об'єкта, який відображається**, — загальнодержавна, регіональна, муніципальна, місцева;
- за **галузями народного господарства** — промислова, сільськогосподарська, транспортна, комерційна, військова, гуманітарна (наукова, освітня, медична);
- за **структурованістю** — систематизована (за складом показників, адресністю, періодичністю, термінами передачі, формою подання) або несистематизована;
- стосовно **конкретної системи й органу управління** — зовнішня, внутрішня, організаційно-розпорядницька (командна), інформація стану, інформація узгодження, звітна інформація;

• за *характером носія інформації* — документована для засобів зв'язку, документована для передачі, вербальна.

До загальних вимог до інформації належать:

- 1) своєчасність (оперативність);
- 2) надійність;
- 3) оптимальність;
- 4) логічність і лаконічність;
- 5) комплексність;

б) відповідність інформації повноваженням і компетентності суб'єкта управління.

ІСУ є засобом комунікації, тобто обміну інформацією на всіх стадіях управлінського циклу між суб'єктом і об'єктом управлінських відносин.

Кожна система управління становить вузол комунікаційної мережі, у якому здійснюється обмін різноманітною інформацією, що надходить від різних джерел і спрямовується за різними адресами одержувачам.

Розрізняють внутрішні комунікації, які поділяють на **горизонтальні** (між різними підрозділами) і **вертикальні** (між підрозділами на різних рівнях управління), тобто між різними ієрархічними рівнями.

Специфічним видом внутрішньої комунікації є неформальні комунікації (канал поширення слухів та домислів). Найбільш значними в системі комунікацій в організації є міжособистісні відносини “керівник — підлеглий”.

Також виділяють комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем. Організація задовольняє власні інформаційні потреби, забезпечує зв'язки зі споживачами і громадськістю, створює свій імідж та вирішує інші завдання тощо.

У загальному вигляді комунікаційний процес не можна зводити тільки до обміну інформацією. Саме в комунікації передається не тільки раціональне, знання, а й емоції, ставлення до неї тієї чи іншої сторони (особистісні якості, ціннісні орієнтири учасників комунікаційного процесу та сприйняття ними один одного). У процесі обміну інформацією можна виділити чотири основних компоненти:

- **відправник** — особа, яка генерує ідеї або здійснює пошук інформації та її передачу;
- **повідомлення** — інформація, що закодована за допомогою певних символів;

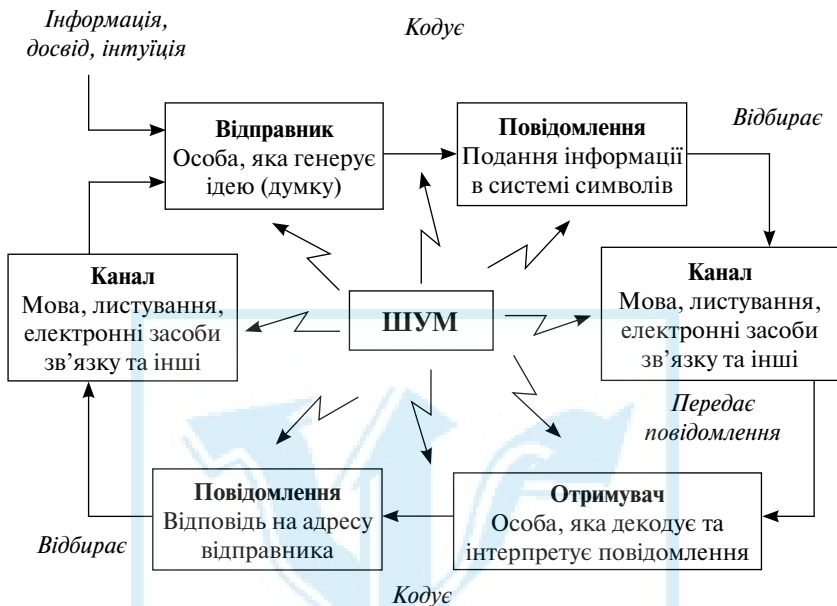


Рис. 2.8. Процес комунікації як система із зворотним зв'язком

- **канал** — засіб передачі інформації;
- **одержувач** — особа, якій адресована інформація.

Комунікаційний процес зазвичай розділяють на такі етапи (рис. 2.8):

- зародження ідеї;
- її кодування;
- вибір каналу передачі інформації;
- передача;
- декодування.

Перекручування змісту або навіть повна його втрата може відбутися практично на кожному етапі. З метою недопущення перекручування інформації використовується принцип зворотного зв'язку. Саме будуючи комунікативні відносини за принципом зворотного зв'язку, відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями.

Так, одержувач повідомлення стає відправником і проходить через всі етапи процесу обміну інформацією для того, щоб її направити початковому відправнику, який виступає тепер у ролі одержувача. “Зворотний зв’язок, — зазначає фахівець з комунікацій Філіп Льюїс, — це опорна реакція на те, що почуто, прочитано або побачено... Керівник, який може налагодити зворотний зв’язок для одержувача інформації, знайде, що ефективність його управлінських дій різко знижена. Аналогічним чином, якщо зворотний зв’язок із відправниками інформації заблокований, керівник зрештою виявиться ізольованим і обманутим”.

Сучасна системна модель комунікаційного процесу управління передбачає його розуміння і бачення не як односторонній вплив керівника (або органу управління) на підлеглого (або керований об’єкт), а як комунікативну взаємодію, процес взаємовпливу членів єдиного колективу один на одного (відповідно — суб’єкта й об’єкта в межах єдиної системи управління).

Крім викладених теорій, які розробляються у межах цієї школи, з’явилося усвідомлення необхідності всебічного інформаційного забезпечення управління.

Інформаційне забезпечення управління — це сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, які сприяють ефективному управлінню шляхом розробки і реалізації оптимальних управлінських рішень.

Розвиток соціальної, технічної, політичної та економічної сфер зумовлює необхідність прискорення інформаційних процесів, що неможливо зробити без комп’ютеризації управління.

Діяльність сучасного керівника неможливо уявити без використання організаційно-технічних засобів та інформаційних технологій при підготовці, прийнятті і виконанні рішень. Незалежно від виду діяльності сучасного керівника або спеціаліста існують загальні принципи використання інформації, відповідні функції і методи та організаційні форми.

На рис. 2.9 наведено види інформаційних систем управління (ІСУ).

Успіх ІСУ базується на великому обсязі типових процедур при обробці інформації, прийнятті рішень і використанні системи автоматизованих робочих місць.

Інформація надходить на нижчий рівень управління, де її обробляють і пересилають на вищий рівень. Робота з інформацією складається з технічних та логічних операцій і творчої діяльності.



Рис. 2.9. Структура інформаційної системи управління

1. Технічні операції містять такі розрахунки:

- прийом і передачу оперативних повідомлень;
- прийом, реєстрацію, підготовку і випуск документів;
- контроль їх виконання;
- планування робочого часу і заходів;
- складання довідок.

Вони характеризуються великою частотою повторення і простих алгоритмів дій. Такі операції іноді називаються рутинними, тому що для їх виконання потрібен невисокий рівень знань.

2. Логічні операції включають альтернативні розрахунки за розробленим алгоритмом або вибір рішень за наявними варіантами, наприклад, складання документації з матеріально-технічного постачання, розробки планів та ін. Для їх виконання необхідні спеціальні знання та певний досвід роботи.

3. Творча діяльність включає дії, що ґрунтуються на прийнятті нестандартних рішень або рішень при недостатній інформації. Ця діяльність вимагає від працівника обґрунтованого ризику, і передбачає аналіз і синтез, розрахунки і прогнози, абстрагування і конкретизацію, індукцію і дедукцію.

Як правило, здійснюють технічні і логічні операції керівники низового рівня і технічні виконавці. Вони здебільшого можуть з успіхом виконуватися за допомогою засобів організаційної та обчислювальної техніки.

Переважає більшість відхилень у роботі організацій є типовими, тобто такими, які весь час повторюються з певним набором рішень,

що приймаються. Відхилення зазвичай виникає на базі типових дій і тому набір рішень щодо їх усунення може бути визначений шляхом їх кореляції за допомогою інформаційної системи. Це досягається за допомогою створення *бази даних* і *бази знань* у конкретній галузі або сфері діяльності.

База даних — це архів знань, який має певну структуру і постійно поповнюється за такою схемою:

мета \Rightarrow ситуація \Rightarrow проблема \Rightarrow рішення \Rightarrow нова ситуація

Таким чином, завдання керівника полягає в постійному аналізі даних та визначенні можливості їх використання в новій ситуації.

База знань містить пакети прикладних програм для аналізу, попередньої оцінки і зіставлення вже вирішених і нових завдань, представлених перед спеціалістами. Таким чином, співвідношення бази даних з базою знань є перспективним для підготовки варіантів оптимальних рішень. Завдання ж керівника — вибрати з цих рішень найкраще.

Автоматизоване робоче місце (АРМ) являє собою сукупність технічних, програмних, математичних, лінгвістичних та інформаційних засобів для підвищення ефективності процесу обробки інформації і прийняття управлінських рішень. Існують АРМ для різних категорій керівників і фахівців. Для забезпечення цілісності системи управління створюються сукупності сумісних АРМ, які утворюють систему АРМ (САРМ), яка включає:

- АРМ, АСУ, САПР та інші аналогічні системи;
- мережі зв'язку;
- забезпечувальні технічні, програмні, інформаційні засоби.

САРМ виключає проміжні ланки при введенні, передачі, прийомі інформації, що дає змогу істотно підвищувати вірогідність і цінність інформації. Щодо програмного забезпечення, то революційний вплив робить нова технологія побудови АРМ — ідеологія мультимедіа (різноманіття в одночасному поданні інформації). Основу цієї технології становлять ефективні методи одержання (створення), обробки і передачі інформації — як візуальної, так і текстової.

Основними елементами інформатизації управлінської діяльності є програмне забезпечення, комп'ютерні засоби, мережі зв'язку й оргтехніка.

Організація обробки за допомогою комп'ютерів може здійснюватися локально (без мережі) та інтегровано (за допомогою комп'ютерних

мереж). У разі локальної організації встановлюються не пов'язані між собою комп'ютери з відповідним програмним забезпеченням.

У разі мережної організації встановлюється внутрішній зв'язок технічних можливостей усіх комп'ютерів і програмного забезпечення. При цьому формується єдина база даних і база знань. Кожен тип організації має і переваги, і недоліки.

Безумовно, застосування сучасних методів дослідження операцій, автоматизованих та інформаційних систем у вирішенні практичних завдань управління ставить до сучасних керівників підвищені вимоги щодо їх професійної підготовки. І головне тут — не глибоке знання керівниками всіх тонкощів застосування наукових методів (для цього є фахівці), а розуміння необхідності використання цих методів на практиці.

Таким чином, різноманітні школи наукового управління робили і роблять певний внесок у розвиток управлінської думки. Це підтверджується і підсумковою табл. 2.6 [93, с. 70].

Кібернетика — це інтегрована наука про оптимальне управління складними динамічними системами незалежно від їх природи та сутності системи (біологічними, технічними та соціальними).

При цьому кібернетика вивчає те загальне, що визначає основу управління взагалі, незалежно від специфіки суб'єктів і об'єктів управління. Розкриваючи загальні принципи процесу управління, кібернетика одночасно виявляє умови і засоби, за допомогою яких управління буде здійснюватися оптимальним чином.

Термін “кібернетика” був застосований французьким фізиком Андре Ампером на початку XIX ст. для означення гіпотетичної науки про мистецтво управління суспільством і державою. Саме слово “кібернетика” походить від грецьк. κυβερνητική — мистецтво управління, яке, вважають, вперше запровадив Платон.

Однак сама наука виникла значно пізніше — у середині XX ст., коли Норберт Вінер узагальнив методи пізнання складних динамічних високоорганізованих систем у живій і неживій природі. Кібернетика використовує сучасний математичний апарат та інструментарій. Логічні і математичні засади кібернетики, її підхід і методи, обчислювальні засоби та інструментарій значно розширюють можливості аналізу соціальних систем і процесів, підвищують ефективність управлінської діяльності.

Вивчення кількісних характеристик різних соціальних, економічних об'єктів і відображення їх засобами математики дає змогу глибо-

Внесок різних шкіл у теорію і практику управління

Школа наукового управління
<ul style="list-style-type: none"> • Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдання • Добір працівників, що найкраще підходять для виконання завдань, і забезпечення їхнього навчання • Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх завдань • Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності • Відділення планування й обмірковування від самої роботи
Класична (адміністративна) школа управління
<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток принципів управління • Опис функцій управління • Систематизований підхід до управління всієї організації
Школа людських відносин і школа поведінкових наук
<ul style="list-style-type: none"> • Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності й продуктивності • Застосування наук про людську поведінку в сфері управління та формування організації таким чином, щоб потенціал кожного працівника можна було використати сповна • Розкриття механізмів мотивації, стилю управління, управління конфліктами
Школа науки управління (кількісного підходу)
<ul style="list-style-type: none"> • Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню системного аналізу й різноманітних моделей • Розвиток кількісних методів і моделей, які допомагають керівникам приймати рішення в складних ситуаціях (за наявності конфліктів, ризику і невизначеності інформації) • Автоматизація управлінських процесів, широке застосування досягнень кібернетики

ше зрозуміти якісні особливості суспільних явищ, осмислити їх теоретично і, отже, активніше впливати на них.

Видатні представники цієї науки розглядають її також як науку про стан інформаційних процесів. “Кібернетика, — писав академік В. Глушков, — це наука про загальні закони перетворення інформації

в складних управлінських системах”. З інформацією пов’язує кібернетику і процеси управління академік А. Колмогоров, який визначив кібернетику як науку “про способи сприйняття, збереження, переробки і використання інформації”.

Саме кібернетика обґрунтувала сигнальний характер інформації, що використовується в управлінні динамічними системами. Як показала практика, сигнальна форма інформації є неодмінною ознакою процесу управління.

Проте кібернетика не тільки розкрила єдність управління й інформації в різних самокерованих системах, синтезувавши при цьому певні теорії (теорію інформації, теорію алгоритмів і теорію автоматичного управління насамперед). Вона дала ефективний метод дослідження цих систем (моделювання), сприяла збагаченню не тільки синтаксичного, а й семантичного і прагматичного аспектів інформації.

Встановивши єдність управління й інформації, кібернетика розглядає і те, й інше безвідносно до змісту та якісної специфіки системи. Тому кібернетичний аналіз процесів управління й інформації, які властиві для кожної соціальної системи, необхідно доповнювати специфічним аналізом, який дає змогу виявити якісну сутність та природу системи.

Кібернетика вивчає тільки ті системи, які мають властивість гомеостазу, тобто системи, які здатні автоматично вирівнювати рівноважне (у заздалегідь заданому режимі) положення. Кібернетика встановила, що незалежно від природи складних динамічних систем процеси управління в них регулюються відповідно такими фундаментальними принципами:

- необхідної розмаїтості;
- відповідності керуючої і керованої систем;
- зворотного зв’язку;
- зовнішнього доповнення;
- “чорної скриньки”.

Суть принципу **необхідної розмаїтості** зводиться до того, що розмаїтість складного об’єкта управління зумовлює необхідність суб’єкта управління, який би мав необхідну розмаїтість. Іншими словами, розмаїтість станів керуючої підсистеми повинна бути не меншою, ніж розмаїтість керованої підсистеми.

Принцип **відповідності керуючої і керованої підсистем** дає змогу вирішити проблему стійкості і якості управління. Керуюча підсистема

повинна відповідати керованій не тільки у функціональному, а й у структурному й інформаційному плані.

Управління з урахуванням дії принципу **зворотного зв'язку** дає змогу відстежувати положення об'єкта управління на кожний момент часу та контролювати проходження сигналів — команд управління.

Принцип **зовнішнього доповнення** свідчить про те, що ця система входить складовою в наступну за рівнем ієрархії метасистему. Тому цільові функції досліджуваної системи повинні поширюватися за її межі, тобто визначатися метасистемою.

Принцип зовнішнього доповнення відіграє найважливішу роль у синтезі працездатних систем, які зазнали великої кількості випадкових збурювань, при аналізі функцій системи у взаємодії із зовнішнім середовищем.

У кібернетичі широко використовується принцип аналізу системи, відомий як **“метод чорної скриньки”**. Сутність цього методу полягає в тому, що іноді суб'єкт управління через різні причини не має всієї інформації щодо організації, структури і взаємодії елементів.

Однак незважаючи на відсутність повної інформації є можливість управляти поведінкою системи. Ця можливість реалізується на основі вивчення зв'язку між зовнішнім впливом на систему і реакцією системи на цей вплив на основі відповідності між інформацією на вході і виході керованої системи.

Кібернетика вплинула на розробку і проектування різноманітної електронно-обчислювальної техніки, на автоматизацію процесів управління. ЕОМ усе глибше і ширше входить в усі сфери людської діяльності, зокрема й інтелектуальної.

Нині відбуваються пошуки використання досягнень кібернетики в теорії соціального управління. Окремі дослідники, наприклад, Б. Мелік-Шахназарян, висувають ідеї і пропонують систему аргументів на користь формування спеціальної науки — соціальної кібернетики.

Соціальна кібернетика повинна охоплювати сукупність проблем, що стосуються кількісних аспектів якісного змісту соціальної інформації, сукупність методичних і технічних засобів її збирання, переробки, збереження і використання.

ВИСНОВКИ

Школа наукового управління сконцентрувала увагу на змінах в організації роботи для підвищення її ефективності на певному рівні. Класична школа спробувала визначити ширші універсальні принципи адміністративного управління організацією.

Школа людських відносин досліджувала людські потреби і соціальну взаємодію, мала ключове значення для досягнення успіху організацією. Школа науки управління привнесла в теорію управління кількісні підходи і моделювання як основний інструмент дослідження.

Усі ці школи внесли важливий і відчутний внесок в управління, але оскільки вони виступали і виступають на захист “єдиного кращого способу”, то вони розглядають тільки частину внутрішнього середовища організації або ігнорують зовнішнє середовище. Тому жодна з них не гарантує повного успіху в усіх ситуаціях управління.

Школа науки управління використовує кількісні методи, такі як побудова моделей і дослідження операцій. Вони необхідні для прийняття рішень і підвищення ефективності їх реалізації за рахунок використання системного підходу та орієнтації на моделі. Її вплив збільшується, оскільки вона розглядається як доповнення до існуючих і широко застосовуваних концептуальною основою **процесного, системного і ситуаційного** підходів.

Різноманіття шкіл, у межах яких здійснюється розвиток теорії соціального управління, дає їй змогу виробляти раціональні практичні рекомендації.

Водночас необхідно мати на увазі, що жодна з теорій не є “панасеєю” у будь-яких управлінських ситуаціях. Тільки комплексне використання різноманітних моделей дасть змогу одержати позитивний ефект на практиці.

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

Наявність різноманітних шкіл у науці управління дає змогу, **по-перше**, побачити основні (стратегічні) напрямки розвитку наукової думки, **по-друге**, оцінити внесок кожної зі шкіл, **по-третє**, виявити переваги і недоліки, намітити шляхи вирішення наявних проблем управління на сучасному етапі розвитку суспільства.

Водночас підхід до аналізу управління тільки з позицій різних шкіл є явно одностороннім. Поза увагою залишається цілісна методологія управління. У зв'язку з цим розрізняють підходи до управління **процесний, системний і ситуаційний**, аналіз яких подано в цьому розділі.

3.1. Процесний підхід

Розробка концепції процесного підходу означила суттєвий поворот в управлінській думці. Вперше вона була запропонована в межах школи адміністративного управління, що спробувала описати функції керівника в процесі управління організацією.

Однак її автори розглядали ці функції незалежно одна від одної. Натомість процесний підхід розглядає функції управління у взаємозалежності та взаємозв'язку.

Управління необхідно розглядати як процес, тому що діяльність з досягнення цілей за допомогою інших людей — це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємозалежних дій, які розгортаються в часі та просторі.

Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху функціонування організації. Їх називають **управлінськими функціями**. Тому процес управління можна розглядати як інтегральну суму всіх управлінських функцій.

У різних літературних джерелах з теорії управління вирізняють такі функції:

- цілепокладання;
- прогнозування;
- планування;
- організація взаємодії;
- розпорядництво (або командування);
- мотивація;
- регулювання;
- управління;
- координація;
- контроль;
- комунікація;
- діагностування;
- оцінка;
- прийняття рішень;
- підбір і розміщення персоналу;
- представництво;
- ведення переговорів та ін.

Водночас деякі функції можна об'єднати. Відтак процес безпосереднього управління складається з шести основних функцій:

- діагностування;
- прогнозування;
- планування;
- організації;
- регулювання;
- контролю.

Ці функції об'єднані процесами **комунікації** і **прийняття рішення** (рис. 3.1).

Управління розглядається як самостійна діяльність, що передбачає можливість впливати на підлеглих таким чином, щоб вони працювали в напрямку досягнення цілей організації.

Функція діагностування повинна визначити теперішній стан організації. Керівники повинні оцінити сильні і слабкі сторони організації з метою визначити, чого можна реально досягти.



Рис. 3.1. Функції в управлінському циклі

Функція прогнозування дає відповідь на запитання, *куди організація повинна рухатися*. Оцінюючи можливості і погрози в навколишньому середовищі, результати прогнозування визначають, якими саме повинні бути цілі організації і що може перешкодити організації їх досягнення.

Функція планування передбачає прийняття рішень про те, які саме дії повинні виконати співробітники організації, щоб досягти цих цілей. По суті, планування відповідає на питання, як можна це зробити. Керівники повинні вирішити, як загалом, так і конкретно, що повинні робити підлегли.

В основі діяльності будь-якої соціальної групи лежить **стратегічне планування (прогнозування)**. Воно являє собою процес визначення цілей організації, ресурсів для їх досягнення і політики щодо придбання і використання цих ресурсів [71, с. 18].

Планування повинно забезпечити виконання рішення щодо досягнення поставлених стратегічних завдань, домогтися певної мети за допомогою наукового передбачення на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, вивчення тенденцій. **“Управляти — означає передбачати”**, — наголошував Блез Паскаль.

Стратегічний план, з одного боку, зорієнтований на віддалену перспективу, а з іншого — має бути досить гнучким, щоб у разі необхідності до нього можна було внести зміни.

Планування — це не окрема одноразова дія. Воно повинно здійснюватися постійно з огляду на динамічність процесів, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також постійну невизначеність у майбутньому. Це пов'язано з тим, що через зміни у навколишньому середовищі або помилки у судженнях події можуть розгортатися не так, як передбачалося керівниками при виробленні планів. Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

Цілі діяльності організації і цілі управління цією діяльністю нерозривно пов'язані з таким поняттям, як **місія**. Місія є основною загальною метою діяльності організації, яка досить чітко виражає засади її існування. Для успішної реалізації цілей необхідно враховувати певні вимоги, яким вони повинні відповідати, а саме:

- конкретність;
- точність;
- досяжність.

Визначення місії організації, вибір та обґрунтування стратегічних і тактичних цілей та складання плану ґрунтуються на аналізі й оцінці стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

До зовнішнього середовища можна зарахувати стан економічних, політичних, технологічних, ринкових, міжнародних відносин, а також місце організації в сфері або галузі життєдіяльності суспільства.

Внутрішнє середовище визначається структурою організації, її фінансами та трудовими ресурсами, специфікою виробничого процесу, маркетингом та факторами соціальної поведінки співробітників.

Функція організації має два аспекти:

- **по-перше**, як функція управління забезпечує упорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності організації на всіх її ієрархічних рівнях;
- **по-друге**, за її допомогою створюються стійкі організаційні структури людей, які працюють разом, на основі ієрархії рангів і поділу праці для досягнення спільних цілей.

Слід зазначити, що американські експерти в галузі менеджменту Т. Пітерс і Р. Уотермен розглядають організацію як єдність семи змінних:

- структури;
- стратегії;
- системи і процедур управління;
- спільних установок, які поділяють всі співробітники організації;
- сукупності набутих навичок, умінь;
- стилю управління;
- складу співробітників, тобто системи кадрів.

На рис. 3.2. подано схему “7-3” (або, як її жартівливо назвали — “щасливий атом”) [73, с. 10].

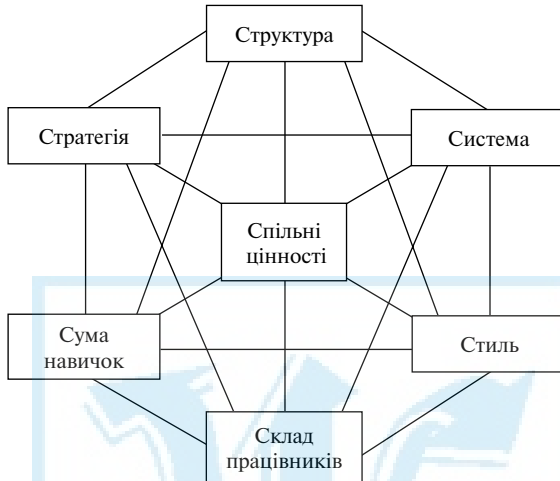


Рис. 3.2. Основні змінні організації

Залежно від виконуваних функцій організації можна згрупувати у певні види:

- **виробничі** чи **економічні організації**, які займаються виробленням товарів, послуг і забезпечують економічну базу функціонування суспільства;
- **підтримуючі організації**, метою яких є соціалізація індивідів для виконання ними відповідних ролей як в організації, так і в суспільстві в цілому. Цей вид організації безпосередньо пов'язаний з нормативною інтеграцією суспільства (школа, церква), а також займається відновленням, реабілітацією індивідів (охорона здоров'я, добродійність тощо);
- **адаптивні організації**, що створюють знання, розробляють і перевіряють теорії (дослідні організації). Їх функція — забезпечення інформаційної інтеграції суспільства;
- **політичні організації**. Вони мають справу із загальною регуляцією, координацією і контролем ресурсів, людей, окремих підсистем у суспільстві. До таких організацій можна зарахувати державні орга-

ни, різні громадські організації, що виражають інтереси людей. Ці організації є основними джерелами влади.

Деякі організації виконують змішані функції. Наприклад, інститути державного примусу можна зарахувати одночасно до другого і четвертого видів організації. Існують також інші підходи до класифікації організацій, в основі яких лежать їх різноманітні параметри.

У процесі формування організації проходять певні стадії:

- “*кристалізації*”, коли група людей осмислює потреби суспільства і виробляє рішення щодо їх задоволення;
- “*визнання*”, коли люди, що утворюють організацію, починають взаємодіяти з іншими організаціями з приводу своїх цілей і спільних зусиль, одержуючи визнання;
- “*інституціоналізації*”, коли діяльність організації починає здійснюватися на основі стійких форм взаємодії співробітників, що її утворюють, з іншими організаціями. При цьому відбувається упорядкування, формалізація відносини між людьми.

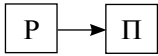
Існує значна кількість різноманітних елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої функції і тим самим досягати поставленої мети. Одним з таких елементів є діяльність, конкретні завдання організації.

Оскільки в організації діяльність здійснюється співробітниками, то найважливішим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання, включаючи й управлінську діяльність.

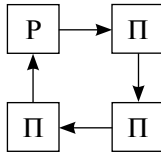
Керівник підбирає людей для конкретної діяльності, доручаючи окремим співробітникам конкретні завдання і надаючи їм повноваження на використання ресурсів. Вони беруть на себе відповідальність за успішне виконання покладених обов’язків.

Важливим моментом у реалізації функції організації є створення управлінських структур, серед яких виділяються **базові схеми**. Це схеми, які реалізують основні типи організаційних відносин, до яких належать лінійні і функціональні зв’язки між суб’єктами та об’єктами управління. Ці зв’язки реалізуються трьома основними схемами: “лінія”, “кільце”, “колесо” і похідними від них схемами — “зірка” та ієрархічна схема (рис. 3.3).

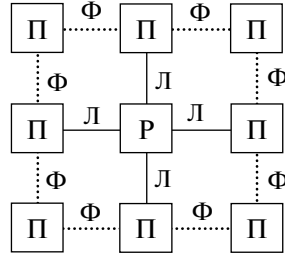
Основу *лінійного зв’язку* становить цілеспрямований вплив з боку керівника, а функціональні або лінійно-функціональні зв’язки формуються між провідними спеціалістами підрозділів. Лінійний



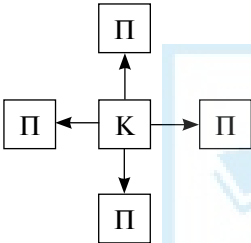
а) лінійна схема без зворотного зв'язку



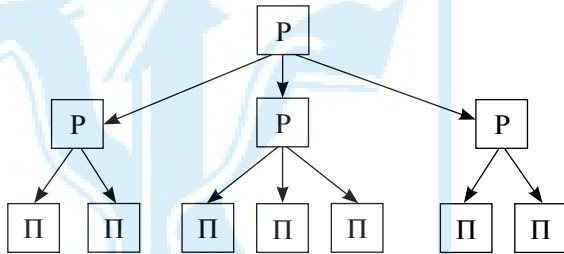
б) кільцева схема



в) схема типу “колесо” (Л, Ф – лінійні та функціональні зв'язки)



г) схема типу “зірка”



д) ієрархічна схема

Рис. 3.3. Базові організаційні структури

зв'язок характеризується передачею управлінського впливу від суб'єкта управління до об'єкта у вигляді набору конкретних функцій або процедур, що охоплюють адміністративні функції і процедури. До них належать: функція “організації” і процедура “прийняття рішення”.

Функціональний зв'язок характеризується передачею управлінського впливу у вигляді набору конкретних функцій, що не містить адміністративних функцій.

За допомогою *лінійної схеми* (рис. 3.3а) можна реалізувати лінійні та функціональні зв'язки. Це найпростіша схема, на основі якої працюють організаційні структури в невеликих організаціях при високому професіоналізмі та авторитеті керівника.

Частину своїх функцій керівник делегує іншим співробітникам. У схемі немає спеціально створеного зворотного зв'язку, тому що передбачається беззаперечне виконання рішень, які приймає керівник.

Кільцева схема (рис. 3.3б) передбачає виконання кожним співробітником або структурним підрозділом певної частини спільної роботи. Схема має зворотний зв'язок, який дає змогу кожному суб'єкту управління активно контролювати хід виконання управлінського рішення. Вона може також реалізовувати лінійні або функціональні зв'язки. Схема передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків серед співробітників. Керівник не втручається в роботу професіоналів, а займається в основному стратегічним плануванням і виконанням представницьких функцій.

Схема типу “колесо” (рис. 3.3в) передбачає функціональні зв'язки між виконавцями (співробітниками або підрозділами) і лінійні (координуючі) зв'язки керівника з кожним виконавцем.

Схема передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків серед професійних співробітників. Керівник, крім стратегічних, вирішує тактичні й оперативні питання діяльності організації.

Схема “зірка” (рис. 3.3г) — це сукупність лінійних схем в умовах стійкого поділу функцій виробництва й управління. Схема передбачає тільки лінійні зв'язки з виконавцями (співробітниками або підрозділами), що працюють відокремлено один від одного. Керівник у свою чергу або управлінська структура виконують повномасштабні функції планування, координації і контролю.

Ієрархічна схема (рис. 3.3д) поєднує в собі схеми типу “лінія”, “кільце” та “колесо”, реалізує всі типи зв'язків і найбільш поширена на практиці.

Варто наголосити, що за свою багатовікову історію людство виробило три принципово різних механізми управління, тобто впливу на людей:

- **ієрархія** — механізм управління, засобом якого є відношення влади — підпорядкування, тиску на людину зверху за допомогою примусу;
- **культура**, тобто вироблені і визнані суспільством, організацією, групою соціальні норми та цінності, установки, традиції поведінки, звичаї та ритуали, що змушують співробітників поводитися так, а не інакше;

• **ринок** — мережа рівноправних відносин по горизонталі, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, на відносинах власності, на рівновазі інтересів продавця і покупця [56, с. 14–15].

У будь-якій організації одночасно відбувається ряд керованих і некерованих процесів, які протікають на основі закономірностей, що об'єктивно формуються незалежно від волі людей.

Керівник, враховуючи закономірний характер, невідворотність дій, може використовувати їх на користь організації. Інакше ці залежності можуть завдати їй шкоди.

Закономірності можуть бути короткочасними або довгостроковими. Залежно від того, які цілі поставлені, з категорії “закономірність” може знайти своє визначення і поняття того чи іншого “закону” управління.

Закони — це найбільш стійкі закономірності, які існують незалежно від зовнішніх та внутрішніх умов життєдіяльності організації, які:

1. Зафіксовані в законах і нормативно-правових актах (Конституція, законодавчі акти, статuti, положення, інструкції тощо).

2. Є загальноприйнятими нормами для більшості людей та організацій (Біблія, Коран та ін.).

3. Одержали визнання і підтримку авторитетних вчених (синергія, ієрархія, пропорційність і композиція тощо).

У загальному вигляді закони діяльності організації — це стійкі кількісні і якісні співвідношення між керуючою і керованою системами.

Закони, так само як закономірності, можуть бути тільки об'єктивними, короткочасними або довгостроковими та ін.

Закони діяльності організацій складаються із загальної та особливої частин.

Загальна частина закону становить механізм його дії незалежно від географічного розташування країни, сфери діяльності організації.

Обовливою називається та частина закону, яка не змінює його сутності і відображає особливості організацій як соціальних систем, наприклад, загальний рівень культури і професійної підготовки та ін.

Дотримання законів функціонування організацій має дуже важливе значення, адже вони:

- створюють теоретичні засади управління нею;
- сприяють переходу від емпіричного підходу в управлінні до професійного;

- допомагають правильно аналізувати та оцінювати ситуацію, що виникла;

- дають змогу аналізувати та узагальнювати позитивний досвід і використовувати його в управлінні організацією та ін.

Керівник може здійснювати управління, керуючись здоровим глуздом (“хотів зробити, як краще”) або законами функціонування організацій. Разом з тим використання тільки здорового глузду звичайно призводить до відцентрових рухів стійких станів організації, а при науковому підході — до доцентрових рухів у бік її стійкості і процвітання.

До основних законів організації можна зарахувати:

- закон єдності аналізу і синтезу;
- закон інформованості — упорядкованості;
- закон пропорційності і композиції;
- закон розвитку;
- закон самозбереження.

1. **Закон єдності аналізу і синтезу:** *кожна організація прагне забезпечити найбільш ощадливий режим функціонування за рахунок внесення постійних змін до структури функцій, що виконуються.*

Сутність аналізу (декомпозиції) полягає в поділі цілого на частини, у представленні складного у вигляді простих складових. Суть синтезу (агрегування) полягає в об’єднанні (уявному чи реальному) простих складових об’єкта в єдине ціле.

З урахуванням вимог цього закону керівник в управлінні повинен дотримуватися таких принципів:

- постійно проводити моніторинг зовнішнього середовища;
- використовувати сучасні інформаційні технології управління;
- складати та реалізовувати програми постійного удосконалення структури організації та її окремих підрозділів;
- залучати до співробітництва кращих фахівців або консультантів.

Закон інформованості — упорядкованості: *чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим більша ймовірність її стійкого функціонування.*

Наслідок закону: *поінформованість співробітників після досягнення критичного рівня переходить у їх компетентність.*

Наявність стійкого каналу надходження інформації збільшує її ймовірність, а відтак невизначеність (ентропія) ситуації, що підлягає управлінському впливу, зменшується.

Цей закон вимагає від керівників створення і розвитку постійних джерел інформації, організації підвищення кваліфікації своїх співробітників, впровадження передових інформаційних технологій, у тому числі з використанням автоматизованих робочих місць.

Керівник повинен враховувати якісні характеристики інформації (обсяг, цінність, насиченість і вірогідність). Саме це підвищує ефективність діяльності організації за рахунок створення належного її інформаційного ресурсу.

Концепція документального забезпечення при роботі з інформацією в організації повинна будуватися на таких принципах:

- стислості викладу;
- ідентифікації документів;
- зазначення терміну життєвого циклу документа;
- поєднання текстів, графіків, таблиць і формул;
- відповідності документа компетенції структурного підрозділу, в якому він розробляється;
- відповідності стилю викладу рівню підготовки користувача документа;
- наявності належного механізму обробки та контролю за виконанням управлінських рішень, викладених у документах.

3. Закон пропорційності і композиції: *кожна організація прагне зберегти у своїй структурі всю гармонію необхідних елементів (композицію), які перебувають у заданому підпорядкуванні (пропорції).*

Гармонія — це зв'язок, чіткість та вимірність. Гармонія передбачає наявність сукупності елементів, процесів і їх співвідносність (пропорційність).

У широкому розумінні гармонія — це природний еволюційний процес, який відбувається на всіх рівнях світової цивілізації: на міждержавному рівні, загальнодержавному рівні, галузей і сфер життєдіяльності суспільства, організації, родини або однієї людини. Гармонія має системне начало, вона об'єктивна і не залежить від волі і бажання людини. Тому людина не може допомогти їй чи порушити її природний хід подій.

Закон пропорційності і композиції на рівні організації реалізується за рахунок дотримання таких принципів:

- *планування* — організації повинні розробляти обґрунтований статут і тактичний план функціонування та розвитку;
- *координації* — в кожній організації повинен здійснюватись контроль за стратегічними, тактичними та оперативними змінами і вносити відповідні корективи в механізм їх виконання;

- *повноти* — кожна організація повинна виконувати весь набір функцій виробництва і управління в галузі своєї діяльності або самостійно, або за допомогою сторонніх організацій.

4. Закон розвитку: *кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу розвитку при проходженні всіх етапів життєвого циклу.*

Розвиток — це необоротна, спрямована, закономірна зміна матерії і свідомості. Розрізняють дві форми розвитку:

- *еволюційну*, пов'язану з поступовими кількісними і якісними змінами свідомості та матерії;

- *революційну*, яка характеризується стрибкоподібним неусвідомленим переходом від одного стану матерії до іншого або стрибкоподібною зміною свідомості без відповідних матеріальних змін.

Розвиток організації зумовлений такими факторами:

1. Змінами зовнішнього (економіки, політики, етики, культури та ін.) і внутрішнього (переміщення співробітника, перехід на нові технології тощо) середовища.

2. Потребами та інтересами людини і суспільства (потреба в самовираженні людини, потреба в додатковому продукті суспільства та ін.).

3. Науково-технічним прогресом.

4. Глобальними тенденціями розвитку світової цивілізації та ін.

Для організацій закон розвитку може застосовуватися залежно від стилю керівництва у трьох варіантах. Коли керівник і його підлеглі:

- нічого не знають про нього, він діє стихійно, ненав'язливо, змушуючи співробітників до безсистемного нарощування потенціалу (стихійна реалізація);

- знають про закон розвитку: його положення як об'єктивна необхідність поєднують з продуманими діями керівника і підтримкою співробітників (професійна реалізація);

- керівник знає про закон розвитку, а його підлеглі ні: дотримання положень закону залежатиме від ряду факторів, у тому числі від стилю управління, авторитету керівника та зацікавленості співробітників.

5. Закон самозбереження: *кожна організація прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій наявний потенціал (ресурс).*

До **внутрішніх факторів**, що визначають величину і напрям впливу на життєздатність організації, належать:

- цілепокладання організації;
- принципи її функціонування;
- ефективність використання ресурсів і технологій;
- якість продукції та рівень моніторингу;
- професіоналізм співробітників.

До **зовнішніх факторів** належать:

- демографічна ситуація в країні;
- стан економіки та міжнародної політики;
- сучасний стан розвитку науки і техніки;
- розвиток культури, у тому числі культури взаємодії між людьми та організаціями;
- правове поле функціонування.

У керівників організації при своєчасному розпізнаванні негативних тенденцій розвитку є досить часу для прийняття та реалізації необхідних рішень (час піднесення в діяльності організації та час її спаду).

Закон самозбереження належить до об'єктивних законів, тому в практиці його прояву є дві основні тенденції дій керівника.

Перша, коли керівник про цей закон нічого не знає. Доки організація, за його уявленнями, функціонує успішно, він може обходитися і без застосування його положень. При наростанні несприятливих впливів (енергії ліквідації) колектив організації нарощує енергію утримання. Такий опір має дещо спонтанний характер.

Друга, коли керівник (таких мало) є фахівцем у галузі управління. На всіх стадіях функціонування організації він оцінює рівень самозбереження. Його головним завданням є формування енергії утримання наявних ресурсів організації на мінімальному рівні.

Функція мотивації — це створення для співробітників таких умов, відповідно до яких вони виконували б роботу за делегованими їм повноваженнями виходячи з планових завдань. Керівник повинен завжди пам'ятати, що навіть прекрасно складені плани і найдосконаліша структура організації не мають змісту, якщо співробітники не виконують запланованих заходів.

Поведінка кожного співробітника визначається мотивами, тобто внутрішніми силами, які спонукують його до здійснення певних дій. Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на її внутрішній стан або впливу навколишнього середовища, зовнішньої обстановки й конкретної ситуації та умов, що склалися.

Слід зауважити, що кожна людина має власну структуру мотивів, які формуються в процесі її розвитку, прояву і самооцінки своїх здібностей, досягнення результатів. У свою чергу, мотиви визначаються потребами людини, усвідомленням ступеня і можливостей їх задоволення.

Але, крім того, співробітникам притаманні певні потреби, певні інтереси до зміни структури своїх потреб відповідно до еталону, ідеального уявлення про можливий спосіб життя в сучасних умовах. Інтереси породжують у поведінці людини стимули, тобто мотиви особливого виду — зацікавленість. Задоволення інтересів на основі зацікавленості супроводжує діяльність співробітників. На задоволенні інтересів і повинно будуватися стимулювання.

Мотивація — це не тільки використання в управлінні мотивів, які спонукають співробітників до активності і підвищення ефективності діяльності. Мотивація включає також формування мотивів у процесі діяльності людини і закріплення їх як постійно діючу доміную.

У процесі мотивації склад потреб людини не змінюється, але можна змінити їх структуру. Тому у своїй діяльності керівник повинен думати не тільки про те, на які мотиви можна спиратися, а й які мотиви треба розвивати. Це можна зробити з огляду на конкретні обставини ситуації, умови розвитку, з огляду на цілі управління та виходячи з оцінки наслідків різних варіантів мотивування.

У цьому сенсі для керівника головними проблемами є:

Які мотиви є визначальними в діяльності співробітників?

Як вони впливають на ефективність діяльності організації?

Які зміни необхідно зробити в структурі і співвідношенні мотивів діяльності?

Як співвідносяться зовнішні і внутрішні мотиви діяльності?

Різні концепції мотивації розглядалися вище (див. п. 2.3). Тут же важливо наголосити на моментах, пов'язаних з мотивацією праці співробітників.

Мотивація праці базується насамперед на врахуванні сукупності потреб. Механізм мотивації праці співробітників, їх трудової активності передбачає взаємодію внутрішніх і зовнішніх мотивів, які спонукають їх до дії.

Потреба стає внутрішньою спонукою певного типу трудової поведінки тоді, коли вона усвідомлюється працівником у формі інтересу, тобто предметно відображає потребу як прагнення конкретним способом її задовольнити.

В основі поведінки людини значне місце займають **ціннісні орієнтації особистості**, під якими розуміють стійкі установки на ті або інші соціальні цінності. Потреби, інтереси, ціннісні орієнтації ж є внутрішніми регуляторами трудової поведінки окремих працівників або організацій.

При цьому варто мати на увазі, що інтереси окремих людей або колективів, а також суспільства загалом можуть істотно відрізнятись.

У суспільстві постійно взаємодіє складна система особистісних, колективних і суспільних інтересів, які найчастіше є діаметрально протилежними. Значною мірою це є наслідком того, що кожна конкретна людина або колектив одночасно покликані виконувати різні соціальні ролі.

Мотиви трудової поведінки змінюються залежно від конкретної соціально-економічної і політичної ситуації, умов та особливостей у розвитку колективу й особистості. Саме у різні періоди їх життєдіяльності існують відмінності в структурі і пріоритетах потреб та інтересів. Найбільш стійкі мотиви утворюють поняття "**мотиваційне ядро**".

У сфері праці найбільш істотними завжди були мотиви забезпеченості (заробіток), мотиви покликання (можливість творчості і професійного зростання).

В організації мотивацію праці працівників необхідно вивчати, використовуючи два підходи — **психологічний** і **соціальний**.

Суть **психологічного підходу** вивчення мотивації праці полягає в тому, що досліджується процес формування мети діяльності, прийняття рішення, яке передувє дії. Іншими словами, вивчається сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що спонукають людину до активності.

Соціологічний підхід базується на вивченні мотивів у безпосередньому зв'язку з аналізом потреб різних груп населення й умов їх задоволення. Таке вивчення здійснюється з урахуванням удосконалення соціального планування в організації і соціальної політики в суспільстві та рівня стимулювання активності людей. У процесі дослідження використовуються такі соціологічні методи, як опитування, анкетування та ін.

Виходячи з усієї сукупності причин, що впливають на ставлення до праці, в сучасних умовах склалося п'ять основних типів мотивації праці серед працівників:

- **люмпенізований** тип мотивації, за яким працівники байдужі до результатів своєї праці, змирилися зі своїм становищем і не сприймають змін, що відбуваються;

- *інструментальний* — для його представників властиве прагнення до високого заробітку, а інтереси пов'язані тільки з визначенням розміру винагороди за свою працю;

- *професійний* — представники цього типу мотивації цінують змістовність праці та її самостійність, а також характеризуються високим почуттям професійної гідності;

- *патріотичний* — для нього найвищою цінністю є сумлінна праця, особливо якщо її результати дістають визнання в колективі;

- *тип з мотивацією хазяїна* характеризується тим, що інтерес працівників полягає саме в результатах власної праці, тому вони працюють без будь-якого тиску і спонукання.

У сучасних умовах існує об'єктивна необхідність формування нового механізму мотивації праці, підвищення трудової активності працівників. При цьому важливо враховувати різні аспекти, якими характеризуються мотиви. Так, виокремлюють такі аспекти мотивів у сфері праці:

- *орієнтуючий* — націлює працівника на певний варіант поведінки;

- *змістово-утворюючий* — відображає зміст поведінки працівника та показує значимість такої поведінки для людини;

- *опосередкування* — зумовлений результатом впливу на поведінку працівника як внутрішніх, так і зовнішніх спонукань, які відображаються в мотиві;

- *мобілізуючий* — полягає в тому, що “змушує” працівника зібратися, сконцентруватися для виконання важливих для нього видів діяльності;

- *виправдовуючий* — відображає в мотиві поведінки ставлення працівника до загальноприйнятого еталону поведінки, закріпленої в тій чи іншій соціальній нормі.

Отже, потрібен механізм зовнішнього впливу на трудову поведінку працівників. Цей механізм реалізується в системі стимулів до праці.

Стимулювання — створення такої трудової, економічної ситуації, яка могла б зацікавити працівників у дотриманні певної трудової поведінки. Найважливішими стимулами до праці є **матеріальні** і **моральні стимули**.

Матеріальні стимули можуть бути виражені у грошовій формі (заробітна плата, премії та ін.) і не в грошовій формі (путівки на відпочинок і лікування, черговість у наданні житла, надання прав на при-

дбання дефіцитних благ, дотації організації на харчування працівників тощо).

Моральні стимули до праці пов'язані із задоволенням потреб у повазі, визнанні досягнень працівника з боку колективу. Вони також можуть виявлятися в найрізноманітніших формах:

- подяка в усній чи письмовій формі;
- нагородження відзнаками ті цінними подарунками;
- присвоєння різноманітних звань;
- залучення до виконання більш цікавої роботи;
- просування по службі тощо.

Система стимулювання трудової поведінки і трудової активності працівників і колективів повинна включати не тільки сукупність заходів заохочення, а й обґрунтовану систему санкцій. Останні повинні застосовуватися для покарання в разі порушень норм соціальної поведінки, заподіяння колективу або суспільству матеріальної або моральної шкоди.

Таким чином, щоб ефективно мотивувати працівників, керівник повинен визначитися з їхніми справжніми потребами і забезпечити способи їх задоволення через ефективну роботу.

У найбільш узагальненому вигляді можна визначити такі **критерії мотивації** [60, с. 182]:

1. Будь-яка дія працівників має осмислений характер.
2. Працівники беруть активну участь у діяльності організації й одержують від цього задоволення.
3. Кожний з них хоче довести, на що він здатний, через вираження себе у результатах праці.
4. Кожен працівник має свою точку зору з приводу удосконалення діяльності організації та розраховує на увагу і підтримку.
5. Успіх без визнання вкладу кожного в діяльність організації їх розчаровує.
6. Відчуваючи власну значимість, кожний працівник прагне до успіху.

Мають значення вірогідність, оперативність інформації про діяльність організації і канали, за якими співробітники її одержують. Тому потрібно дотримуватися таких вимог:

1. Усі рішення про зміну характеру роботи працівників повинні прийматися тільки з їх відомою.
2. Інформація про якість власної праці важливіша для працівника, ніж для управління організацією.

3. Ефективність праці забезпечується самоконтролем, а її результати підвищують інтерес до неї.

4. Необхідно практикувати здобуття нових знань працівниками, проводити зміну їх діяльності, підвищувати їх кваліфікацію.

5. Керівник повинен підтримувати ініціативу працівників, але кожен з них повинен бути сам собі шефом.

Функція контролю. За допомогою цієї функції реалізується зворотний зв'язок в управлінському процесі, тобто це функція, за допомогою якої визначається, наскільки організація просувається в досягненні поставлених цілей.

У процесі функціонування організації можуть виникнути непередбачені обставини, які можуть змусити організацію відхилитися від наміченого курсу діяльності.

Якщо керівник виявиться нездатним знайти їм протидію, то організації буде завдана серйозна шкода і саме досягнення цілей діяльності буде поставлено під загрозу. Тому можна погодитися з одним із законів Мерфі: *“Події, які розгортаються самі по собі, мають тенденцію розгортатися в напрямку від поганої до гіршої”*.

Звідси основне призначення контролю — вчасна фіксація відхилень, внесення корективів у хід робіт з виправленням допущених помилок.

Існують три етапи управлінського контролю (рис. 3.4):

1. **Встановлення стандартів** — точне встановлення планових завдань, яких необхідно досягти за певний проміжок часу.

2. **Вимірювання того**, що було досягнуто насправді за певний період, і порівняння досягнутих результатів з очікуваними. Якщо ці дії керівника на цих етапах були правильними, то він не тільки знає про те, що в організації існує проблема, а й може знайти її причину.

3. **Виконання дій**, якщо це необхідно, для корекції серйозних відхилень від початкового плану, наприклад, перегляд цілей, для того щоб вони стали більш реалістичними і відповідали ситуації, що склалася.

Контроль як одну з функцій управління не можна розглядати окремо від інших функцій — планування, організації, мотивації.

Розрізняють три основних види контролю:

- **попередній контроль** — здійснюється до початку проведення робіт, тобто на етапі планування. Його сутність можна сформулювати у вигляді запитання: “Чи все готове для проведення робіт у зв'язку з поставленою метою та що ще необхідно зробити?” Попередній

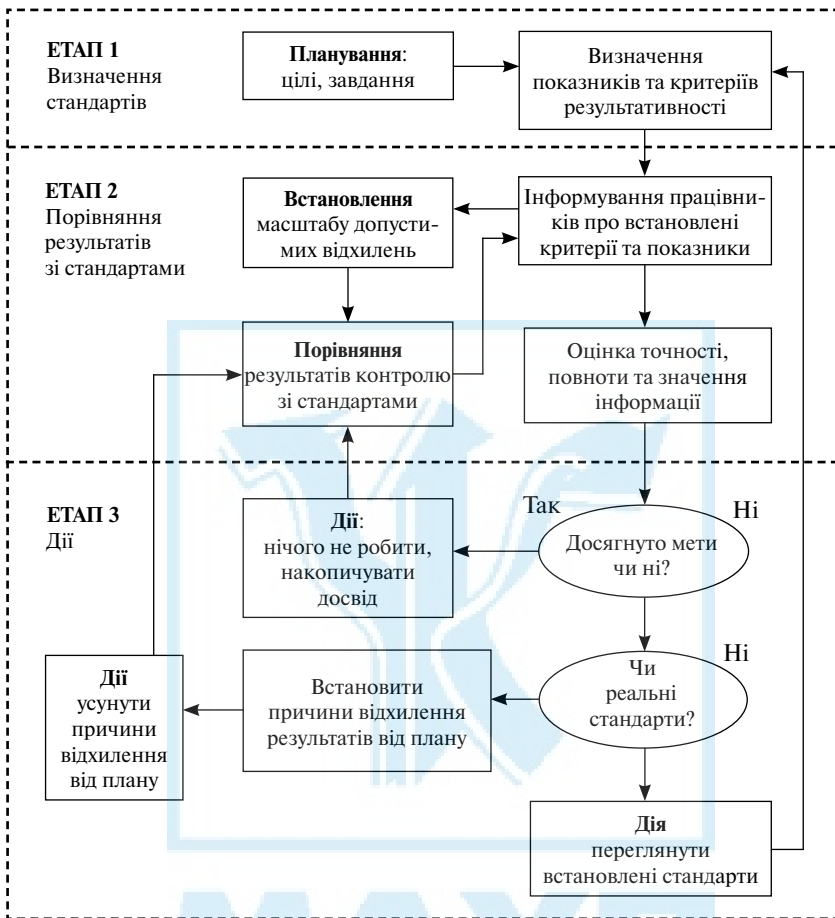


Рис. 3.4. Модель процесу контролю

контроль включає врахування кадрових, фінансових і матеріальних ресурсів, необхідних для виконання планових завдань;

- *поточний контроль* — здійснюється у процесі виконання робіт і забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та оперативне їх коригування;
- *заклучний контроль* — має на меті удосконалити планування майбутніх робіт і системи мотивації. По суті, це нагромадження позитивного досвіду.

Контроль в управлінні має два найбільш значимі аспекти — **соціальний і поведінковий**.

Соціальний контроль полягає у визначенні регламентації поведінки членів колективу [78, с. 156].

Стандартами виступають встановлені в колективі **формалізовані** (інструкції, вказівки, настановлення, статuti тощо) та **неформалізовані** (негласні правила, які встановлюються добровільно членами колективу) правила. Соціальний контроль виконує роль зворотного зв'язку, в ході якого вносяться корективи в поведінку співробітників.

Позитивні сторони соціального контролю:

- регламентація і стандартизація поведінки співробітників;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- підтримка позитивного іміджу організації та ін.

Поведінковий контроль пов'язаний із здійсненням впливу на поведінку співробітників.

Позитивний вплив. При такому виді контролю спонукує працівника краще й ефективніше працювати.

Негативний вплив полягає в тому, що в процесі контролю у працівників виробляється певний негативний стереотип поведінки. Наприклад, цей стереотип може ґрунтуватися на досягненні тільки тих результатів, які контролюються, на шкоду іншим. Звідси можливі перекручування інформації, що робить її непридатною для прийняття управлінських рішень.

Щоб уникнути негативних наслідків і домогтися справді ефективного контролю, керівникам необхідно дотримувати таких основних рекомендацій, вироблених наукою про поведінку працівників організацій [93, с. 408–409]:

1. **Розробляйте стандарти поведінки**, які б сприймалися співробітниками. Вони повинні відчувати, що стандарти, які встановлюються використовуються для оцінки їх діяльності, насправді досить повно й об'єктивно відображають зміст їх роботи. Крім того, вони повинні розуміти, чим і як допомагають своїй організації в досягненні її інтегральних цілей діяльності.

2. **Встановлюйте двостороннє спілкування з виконавцями**. Якщо у підлеглого виникають які-небудь проблеми із системою контролю, то в нього має бути можливість відкрито їх обговорити. Він не повинен побоюватися, що керівники, які його здійснюють, негативно це сприймуть.

Керівник повинен відверто обговорити зі своїми підлеглими, які саме показники очікуваних результатів будуть встановлюватися як стандарти для кожного напрямку діяльності організації, які підлягають контролю.

3. Уникайте надмірного контролю. Керівники не повинні перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, інакше він поглинатиме всю їх увагу і зрештою призведе до повної дезорганізації управління.

Основним запитанням, яке варто ставити при проведенні того чи іншого типу контролю, є: “За допомогою чого вдасться запобігти значним відхиленням від бажаних результатів?”

4. Встановлюйте тверді, але досяжні стандарти. При розробці засобів контролю важливо враховувати необхідність мотивації. Чіткий і ясний стандарт часто створює мотивацію вже саме тим, що точно вказує співробітникам, чого чекає від них керівництво організації.

5. Винагороджуйте співробітників за досягнення стандартів. Якщо керівництво бажає, щоб співробітники були мотивовані на повну самовіддачу в інтересах організації, вони повинні справедливо винагороджувати їх за наполегливість у досягненні встановлених показників діяльності.

Як і будь-яка система, контроль оцінюється рядом показників, які й визначають його ефективність:

- *Стратегічна спрямованість контролю.* Контроль насамперед повинен відображати загальні пріоритети організації і підтримувати прагнення щодо досягнення найбільш загальних і важливих для ефективної діяльності показників.

- *Орієнтація контролю на кінцеві результати.* Кінцева мета контролю полягає в тому, щоб вирішити головні завдання, які поставлені перед організацією. Даремно мати точну інформацію про різні відхилення від намічених цілей, якщо вона не використовується для коригування управлінських рішень або внесення змін у систему управління.

Щоб бути ефективним, контроль також повинен бути інтегрований з іншими функціями управління.

Обирайте відповідні форми контролю. Щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контролюваному виду діяльності. Він повинен об’єктивно вимірювати й оцінювати саме ті показники, досягнення яких справді важливе для організації.

Здійснюйте контроль своєчасно. Ефективність контролю залежить не тільки від кількості перевірок, швидкості і мобільності їх проведення, а й від його своєчасності. Своєчасність означає, що види контролю точно збігаються з основними етапами діяльності, яку необхідно проконтролювати.

Значення найбільш придатного часового інтервалу визначається з урахуванням термінів виконання заходів основного плану, швидкості вимірювання, витрат на проведення вимірювання та інтерпретацію отриманих результатів.

При цьому найважливішою метою контролю залишається усунення відхилень, перш ніж вони набудуть серйозних розмірів. Тому можна зазначити, що система ефективного контролю дає змогу отримати керівниками інформацію, яка допомагає прийняттю рішень ще до настання кризової ситуації.

Гнучкість контролю. Контроль, як і план, повинен бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, які постійно відбуваються, у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Під гнучкістю розуміють не тільки адаптивність встановлених контрольних показників, а й запровадження за необхідності нових та зміну інтервалу між контрольованими заходами тощо.

Простота контролю. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і є більш економічними. Застосування надто складних методів призводить до безладдя, що є синонімом втрати контролю над ситуацією. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю і реалізують її.

Економічність контролю. Існує два взаємозалежних поняття: витрати на контроль і ефект, який дає контроль. Оскільки з контролем пов'язано багато побічних витрат (часу працівників та ресурсів), то очевидно, що коли отриманий ефект більший за витрати на нього, то контроль можна вважати ефективним. При цьому варто враховувати не тільки вигоду на сьогодні, а й на віддалену перспективу.

Розгляд процесного підходу до управління буде неповним, якщо не зупинитися ще на двох функціях, які теж безпосередньо пов'язані з єдиним управлінським циклом, — це прийняття рішень і комунікації.

Всі функції управління мають дві загальні характеристики:

- по-перше, усі вони реалізуються шляхом прийняття рішень;

- по-друге, для них усіх необхідна комунікація — обмін інформацією, яка потрібна як для прийняття правильного рішення, так і для того, щоб зробити це рішення зрозумілим для виконавців.

Саме тому що ці функції управління забезпечують взаємозалежність інших функцій управління, їх відносять до *сполучних процесів*.

Відомий американський фахівець у галузі соціального управління Г. Гордон зазначає: “*Прийняття рішень — основа основ державного управління, як і всякої організованої поведінки людини*” [162, с. 242].

Постає запитання, що таке рішення та управлінське рішення зокрема? Певною мірою можна зазначити, що визначень “рішення” існує стільки ж, скільки фахівців у галузі управління.

Найкоротше з них: “*Рішення — це вибір альтернативи з наявної безлічі альтернатив*” [93, с. 195]. У цьому визначенні ключовими словами є “вибір”, “альтернатива” і “безліч альтернатив”.

Під *альтернативою* розуміють варіант, один з двох або більшої кількості можливостей вчинення якихось дій. Сукупність розглянутих альтернатив створює їх безліч варіантів.

Вибір — це операція, яка лежить в основі будь-якої діяльності, що пов’язана із звуженням альтернатив і вибором найкращого варіанта рішень.

Цілком очевидно, що результатом прийняття рішення мають бути певні дії. У зв’язку з цим розширене визначення прийняття рішень можна подати в такий спосіб: “*Прийняття рішення — це процес, завдяки якому вибирається лінія поведінки для досягнення певного результату щодо вирішення конкретної проблеми*” [120, с. 127].

Іншими словами, це процес, що базується на необхідності вирішення якоїсь проблеми. Тому двома основними умовами прийняття рішення є, по-перше, наявність проблеми і, по-друге, необхідність здійснення вибору.

Звідси, найбільш повним визначенням прийняття управлінського рішення можна вважати таке.

Прийняття управлінського рішення — це процес, який реалізується суб’єктом управління в межах його компетенції і який охоплює період від створення ситуації вибору для зміни певного існуючого становища (вирішення проблеми, що виникла), вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих та мобілізацію наявних ресурсів (трудових, фінансових, організаційних, інформаційних та ін.) для виконання рішення, а також діяльність, спрямовану на досягнення бажаного результату (мети).

Що ж до самого управлінського рішення, то це фіксований управлінський акт суб'єкта управління (вольовий вплив), виражений ним у письмовій чи усній формі, прийнятий на основі пізнання об'єктивних законів функціонування керованого об'єкта, глибокої і ретельної переробки інформації, що містить відомості про майбутні дії об'єкта управління, і реалізований з метою вирішення конкретної проблеми.

Управлінське рішення становить основу процесу управління. Управляти — означає вирішувати. Управлінське рішення розділяє процес управління ніби на дві стадії:

- 1 — **діагностика проблеми** і вибір варіанта її вирішення;
- 2 — **організаційно-практична діяльність** щодо реалізації вибраного варіанта.

Тому саме в управлінському рішенні поєднуються операції аналітичної, творчої діяльності з операціями організаційно-практичної діяльності. Управлінське рішення існує тільки тоді, коли має місце реальне вирішення проблеми, усунення суперечностей, що заважають нормальному функціонуванню та розвитку організації.

З інформаційної точки зору управлінське рішення являє собою команду управління — інформаційний імпульс, який, впливаючи на об'єкт управління, змінює його стан або режим функціонування. Саме ця якісно нова інформація і є продуктом управлінської праці.

Існує величезна кількість ознак класифікації і відповідних видів управлінських рішень (табл. 3.1). Виділяючи ту чи іншу ознаку, можна виконати їх класифікацію.

Аналіз проблеми і підготовка рішення повинні здійснюватися суб'єктом управління або одноособово (індивідуальне рішення), або колективно (колегіальні або колективні рішення).

Глибоке пізнання проблеми дає змогу виявити декілька альтернатив її вирішення. Природно, якщо аналіз проблеми зроблено вкрай поверхово, то він може привести лише до двох конкуруючих, діаметрально протилежних альтернатив.

Це альтернативи, що спонукають до вибору типу “ТАК / НІ”, “АБО / АБО”, “РОБИТИ / НЕ РОБИТИ”. Це так звані **бінарні рішення**, що відображають неприродний, небажаний стан речей, оскільки при вирішенні більшості проблем кількість альтернатив повинна бути значно більшою. Інша крайність — занадто досконалий аналіз проблеми, що приводить до висування необмеженої кількості

Ознаки класифікації і види управлінських рішень

Ознаки класифікації	Види управлінських рішень
Сфера життєдіяльності суспільства	Політичні, соціальні, економічні, ідеологічні, військові, фінансові тощо
Об'єкт управління	Держава, міністерство, фірма, відділ, ділянка, співробітник та ін.
Суб'єкт управління	Рішення, прийняті органами державної влади (законодавчої, виконавчої, судової), правлінням фірми, компанії, керівниками всіх рівнів, співробітниками (у межах їхньої компетенції)
Сфера впливу рішення	Оперативні, організаційні, технічні, технологічні, економічні та ін.
Характер рішення	Оперативно-розпорядницькі, нормативно-організаційні, керівні, перспективні тощо
Зміст рішення	Структурні, організаційні, функціональні
У плані загальних функцій управління	Планові, організаційні, контролюючі, координуючі, регулюючі, активізуючі та ін.
Виходячи з конкретних функцій управління	Щодо загального (лінійного) управління, роботи з кадрами, організації праці і планування, контролю й обліку, зовнішніх зв'язків та ін.
Спосіб впливу	Прямий, непрямий
Напрямок впливу	На зовнішні організації (зовнішнє середовище), на внутрішню систему
Рівень прийняття	У первинних (нижніх) ланках, у середніх ланках, у вищих ланках управління
Глибина впливу	Однорівневі, багаторівневі
Ступінь новизни проблеми, що вирішується, і одержаного результату	Традиційні (запрограмовані), оригінальні (нові, інноваційні)
Етапи вирішення проблеми	Прогностичні, планові, виконавські
Періодичність виникнення проблеми	Програмні, сезонні, ситуаційні, періодичні

Ознаки класифікації	Види управлінських рішень
Вихідний момент	Із розпоряджень зверху, ініціативні, з позиції знизу, під впливом збоку
За ступенем жорсткості	Конкретно-жорстке, нормативне, орієнтує, гнучке
Кількість питань, що охоплені рішенням	Загальні (глобальні), часткові (локальні)
Кількість взаємозв'язків, що враховуються	Прості (елементарні), складні (комплексні)
Період впливу	Поточний, середньостроковий, перспективний (довгостроковий)
Характер мети	Оперативні, тактичні, стратегічні
Кількість визначених цілей	Одноцільові (однокритеріальні), багатocільові (багатокритеріальні)
Можливість програмування процесу прийняття рішення	Формальні (логічні, раціональні), неформальні (евристичні, інтуїтивні, що ґрунтуються на судженнях)
Наявність попередньо проведеного дослідження	Апріорні (до проведення дослідження), апостеріорні (після проведення дослідження)
Повнота апіорної інформації	Рішення в умовах визначеності, ймовірної визначеності (ризик), невизначеності
Спосіб фіксації	Усні, письмові, графічні, фіксовані за допомогою світлової індикації, електронної та обчислювальної техніки та інших технічних засобів

альтернатив. Такий аналіз також небезпечний, бо може призводити до багатьох альтернативних рішень.

Мистецтво керівника будь-якого рівня полягає в тому, щоб проведений аналіз проблеми, яку потрібно вирішити, відповідав за глибиною та широтою її складності.

Такий аналіз дасть змогу, *по-перше*, одержати оптимальну кількість альтернативних рішень; *по-друге*, встановити, який вид варіанта рішення потрібно для розв'язання проблеми; *по-третє*, визначити механізм його розробки та прийняття.

Рішення рідко приймаються на одній і тій же основі і за однакових обставин. Тому їх можна класифікувати, ґрунтуючись на такому положенні: один і той самий вид рішення може прийматися за схожих обставин (**запрограмоване рішення**); різка зміна обставин змушує приймати нове рішення (**незапрограмоване рішення**).

Запрограмованим є таке рішення, яке ґрунтується на звичаях, заведеному порядку або процедурній політиці і приймається в типових обставинах. Як правило, таке рішення регламентоване нормативними актами.

Рішення запрограмоване в тому розумінні, що воно завжди відповідає обставинам конкретної ситуації. Головна перевага таких рішень полягає в раціональності й ефективності діяльності в типових обставинах.

Незапрограмовані (інноваційні) рішення приймаються тоді, коли виникають нові проблеми і ситуації, для яких немає заздалегідь підготовлених процедур вирішення. Незапрограмовані рішення характеризуються слабкою структурованістю, яка зумовлена неякісною інформацією, відсутністю процедур прийняття, а часто й відсутністю цілей і завдань діяльності.

Характерні риси запрограмованих і незапрограмованих рішень зведено в табл. 3.2 [120, с. 128].

Таблиця 3.2

Характеристика запрограмованих і незапрограмованих рішень

Характеристики	Запрограмовані рішення	Незапрограмовані рішення
Тип рішення	Добре структуровані	Погано структуровані
Частота	Часто повторювані, шаблонні	Нові і невизначені
Мета	Чітка, конкретна	Невизначена
Інформація	Легкодоступна	Недоступна, джерела не визначені
Наслідки	Незначні	Значні
Організаційний рівень	Низький рівень	Більш високі рівні
Основа для прийняття рішення	Правила, набір процедур	Оцінка і творчість
Час для прийняття рішення	Короткий	Відносно тривалий

Рішення-компроміси ґрунтуються на усвідомленні того, що практично неможливо прийняти рішення, яке не має негативних наслідків. Такі рішення доводиться приймати в умовах відсутності повної і достовірної інформації, за наявності певного ризику.

Інтуїтивне рішення — це рішення, прийняте тільки на основі відчуття того, що це рішення правильне. Керівник, який приймає рішення, не проводить свідомого виваженого аналізу всіх “за” і “проти” щодо кожної альтернативи і детально не оцінює ситуацію, що виникла. Просто він робить свій вибір.

Таємнича природа інтуїції, або “шостого відчуття”, очевидно, до кінця не може бути з’ясована. Проте саме інтуїцію успішно застосовують у своїй діяльності досвідчені керівники та співробітники.

Рішення, що ґрунтуються на судженнях. Це вибір зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Суб’єкт управління використовує знання про те, що відбулося за подібних ситуацій раніше, аби спрогнозувати результат аналогічного варіанта для ситуації, що склалася. Спираючись на здоровий глузд, він вибирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

Судження як основа управлінського рішення корисне, оскільки багато ситуацій мають спільні риси та загальну тенденцію до повторення. У цьому випадку аналогічно прийняте рішення може спрацювати не гірше, ніж у минулому. Перевагами рішення, що ґрунтується на судженні (або на здоровому глузді), є його швидкість і дешевизна.

Однак таке рішення буде правильним лише тоді, коли розв’язувана проблема справді подібна до тієї, яка вже була у минулому. Але часто буває, що проблема лише здається схожою, а насправді — вона зовсім інша або набагато складніша за ту, що вирішувалася раніше.

У рішеннях, що ґрунтуються на судженнях, криється певна небезпека і для самого керівника. Надмірно довіряючи своїм судженням і минулому досвіду, він поступово стає їх “рабом”. Він мимоволі втрачає здатність мислити нешаблонно, уникає пошуку нових альтернатив, боїться йти на ризик, а це не йде на користь ні йому, ні керованій ним організації.

Особливу групу становлять **раціональні рішення**, розробка яких підпорядковується аналітичному процесу, певній логічній процедурі та раціональному алгоритму.

Такі процедури дають змогу крок за кроком переходити від невизначеності при аналізі ситуації і виробленні альтернатив до дедалі більшої її визначеності, вибору альтернативи та досягнення бажаного результату. Важливо те, що прийняття раціонального рішення не

залежить від минулого досвіду. Воно не потребує і раптових осяянь, яких потрібно чекати від інтуїції.

Алгоритм прийняття раціональних рішень можна розглядати як оптимальний. У ньому реалізуються оптимізаційні методи, розроблені представниками технічних наук (наприклад, методи дослідження операцій, математичного моделювання та ін.).

Критерієм оцінки якості раціонального рішення є його **ефективність**, тобто досягнення найкращих результатів з найменшими витратами ресурсів. У табл. 3.3 наведено трактування раціонального рішення авторитетними фахівцями в галузі управління. Більшість з них сходиться на тому, що процес розробки і реалізації рішення містить п'ять основних стадій (рис. 3.5).

Таблиця 3.3

Варіанти процесу вироблення і реалізації раціональних рішень

Етапи раціонального вирішення проблем (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі) [93, с. 202–207]	Процес підготовки рішення (К. Кілен) [70]	Стандартний процес прийняття рішень (Л. Планкет, Г. Хейл)
Діагноз проблеми Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення	Постановка проблеми	Постановка мети прийняття рішення Визначення критеріїв рішення Поділ критеріїв (на обмеження і бажані характеристики)
Визначення альтернатив Оцінка альтернатив	Визначення альтернатив	Визначення альтернатив Порівняння альтернатив Визначення ризику Оцінка ризику (імовірності і серйозності)
Остаточний вибір (прийняття рішення) Повідомлення про рішення	Вибір кращої альтернативи (альтернатив)	Прийняття рішення
Реалізація рішення Встановлення зворотного зв'язку	Впровадження рішення в практику	
Оцінка результатів	Перевірка результатів	

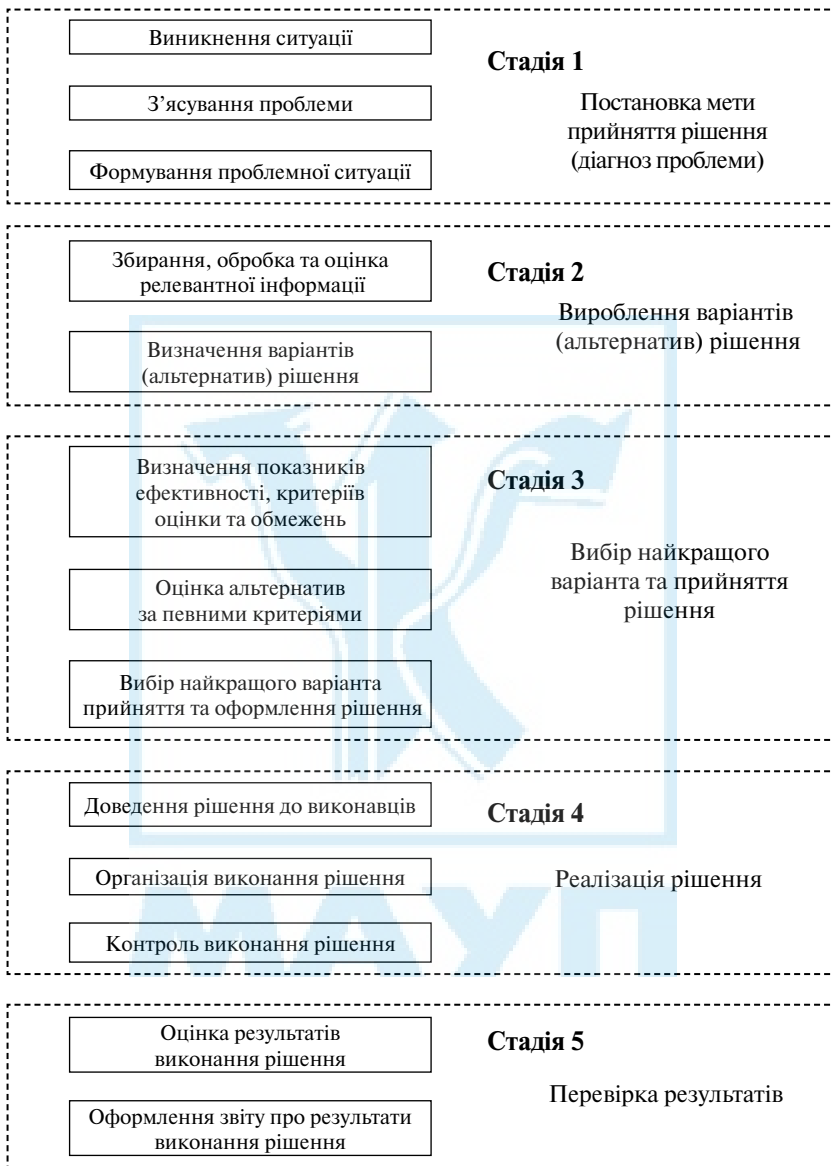


Рис. 3.5. Схема алгоритму прийняття раціональних рішень

Стадія 1: Постановка мети прийняття рішення (діагноз проблеми).

Процес прийняття рішення повинен починатися з чіткого формулювання проблеми як у теоретичній, так і в практичній площині, яка потребує свого вирішення. Тому на цій стадії суб'єкт управління має знайти відповіді на три основні запитання:

1. *Який вид рішення необхідно прийняти?*
2. *Чому саме цей вид рішення необхідно прийняти?*
3. *Яким було попереднє рішення з аналогічної проблеми?*

Часто проблеми бачаться там, де їх немає, а за проблему приймаються лише її зовнішні ознаки¹.

Коли проблема стає зрозумілою, формується **проблемна ситуація**, під якою розуміють сукупність обставин (факторів), що впливають на вироблення рішення і практичне її вирішення. Вона характеризується такими властивостями, як складність, динамічність, конфліктність, невизначеність та ін. Розуміння проблеми і проблемної ситуації, як правило, приводить до необхідності одержання додаткової інформації.

Стадія 2: вироблення варіантів (альтернатив) рішення. Тепер перед суб'єктом управління постає запитання: “Як, яким чином можна розв'язати проблему, що виникла в конкретній обстановці?”

Нестандартність більшості ситуацій, їх невизначеність, вплив безлічі випадкових факторів тощо ускладнюють вирішення проблеми, не дають змоги безпосередньо використовувати якісь стандартні прийоми (алгоритми) і методи. Тому часто на практиці під час вироблення рішень спираються на розумні **евристики** (правдоподібні здогади).

Стадія 3: вибір найкращого варіанта та прийняття рішення. Вибрані альтернативи порівнюються між собою і вибирається краща за цих умов — вона і є тією, яку шукають для вирішення проблеми.

В основі порівняння альтернатив покладено принцип ефективності. Прийняття рішення є вибором найкращого (оптимального) за заданих умов варіанта досягнення мети і способів дії на основі оцінки кожної альтернативи. Оцінка здійснюється шляхом порівняння показників, які відображають властивості й особливості вибраних варіантів.

¹ К. Кілден у праці «Вопросы управления» рекомендує, як здійснювати підхід до проблеми:

- викладіть проблему письмово, в конкретних формулюваннях;
- якщо ви не можете цього зробити, то не розумієте проблему;
- те, що ви бачите, вважайте не проблемою, а симптомом і запитайте себе: «Чим саме викликає цей симптом?» Запитуйте себе доти, поки не осягнете сутності справжньої проблеми;
- коли ви переконаєтеся в тому, що не можете самі вирішити проблему, зверніться по допомогу до товаришів або колег.

Показник — це певна величина (кількісна або якісна змінна), за допомогою якої оцінюється та чи інша властивість рішення.

Кожний з можливих варіантів рішення характеризується безліччю показників, які за своїм значенням можуть бути технічними, організаційними, економічними, соціальними, екологічними та ін. Як правило, показники, що характеризують той чи інший варіант рішення, змінюються в різних напрямках: одні поліпшуються, інші погіршуються, треті за певних умов не змінюються. Практика показує, що такого варіанта рішення, у якого всі показники мали б найкращі значення, немає. Тому звичайно беруть один з показників, що найбільшою мірою характеризує ефективність рішення, і, порівнюючи його значення з іншими варіантами, вибирають оптимальне рішення.

Цей оціночний показник називається **показником ефективності**. Числове значення показника ефективності, за яким оцінюється той чи інший варіант управлінського рішення, називається **критерієм ефективності**.

Він по суті і є основою прийняття оптимального рішення. Необхідно, щоб при використанні критерію ефективності існував певний норматив або норма, яка, як правило, задається ззовні.

З огляду на сказане ефективність рішення повинна бути не нижчою за певну величину (норму).

До очевидних критеріїв зараховують:

- одержуваний прибуток;
- рентабельність;
- час виконання прийнятого рішення;
- стан вирішення проблемної ситуації;
- ризик завдання значної матеріальної або моральної шкоди;
- відповідність рішення нормам права;
- кількість ресурсів, що використовуються;
- рівень підготовленості виконавців до виконання рішення тощо.

При визначенні відповідності рішення встановленим критеріям наперед необхідно звертати увагу на економічну сутність розв'язуваної проблеми і відповідно до цього підбирати їх конкретні значення. Як правило, критерій ефективності повинен виражати економію суспільної праці на одиницю продукції або наданої послуги.

Наприклад, про ефективність розглянутих варіантів рішень, пов'язаних з організацією та управлінням виробництвом, можна судити за витратами (В) на їх здійснення й одержаними результатами (Р), тобто обсягом випуску певної продукції.

Залежно від конкретних умов оптимальним варіантом рішення можна вважати той, у якого:

а) найбільший результат при однакових з іншими витратах:

$$P \rightarrow \max \text{ при } B = \text{const};$$

б) найменші витрати при однакових з іншими варіантами результатах:

$$B \rightarrow \min \text{ при } P = \text{const}.$$

Найчастіше показники P і B вивчаються у порівнянні:

- відношення B / P показує питому величину витрат, що припадають на одиницю одержуваного результату (трудомісткість продукції);
- відношення P / B відображає результат, одержуваний з одиниці необхідних витрат (продуктивність праці).

Оцінюючи варіанти прийнятого рішення, розрізняють поняття “ефект” і “ефективність”. Якщо B і P виражені в тих самих одиницях вимірювання (наприклад, у вартісних), то **ефект** E становить собою абсолютне перевищення результатів над витратами:

$$E = P - B.$$

Відносна величина ефекту E_o (ефект з одиниці витрат) є ефективністю:

$$E_o = \frac{P - B}{B}.$$

У загальному випадку, якщо виразити показник ефективності рішення через z , а фактори, що впливають на нього, через x_1, x_2, \dots, x_n , то критерій ефективності можна виразити у вигляді такої математичної моделі:

$$z = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \rightarrow \max (\min) \dots$$

Такий вираз називається **цільовою функцією**. Крім неї, у модель проблеми, що вирішується, повинні входити обмежуючі умови (наприклад, обмеження на ресурси) і відомості про характер і межі зміни змінних факторів.

Для правильного вибору найкращого варіанта управлінського рішення необхідно:

- включити всі можливі варіанти досягнення мети;
- встановити об'єктивні обмежуючі умови;
- конкретно сформулювати мету прийнятого рішення, щоб можна було виразити її кількісно;
- передбачити наслідки вибраного варіанта рішення;

- враховувати взаємозв'язок між показниками, що характеризують їх можливі варіанти.

Складніше вибрати варіант рішення в умовах ризику та інформаційної невизначеності. Глибоке прогностичне пророблення можливих негативних наслідків дає змогу оцінити їх імовірність і впорядкувати альтернативи за ступенем настання негативних наслідків.

Після того, як обрано систему критеріїв оцінки і визначено обмеження, здійснюється безпосередня оцінка альтернатив дій. Для цього використовують формалізовані методи кількісної оцінки [43, с. 154].

Наприклад, за 10-бальною шкалою оцінюється важливість кожної альтернативи:

- 10 балів — цілком відповідає;
- 5 балів — відповідає на 50 %;
- 0 балів — абсолютно не відповідає.

Ризики альтернатив оцінюються за принципом:

ЯКЩО є (ймовірність того, що настане цей небажаний наслідок)..., ТО (серйозність небажаного наслідку) буде...

Очевидно, що процес вибору кращої альтернативи не зводиться тільки до формального порівняння балів, які набирає кожна з них.

Щоб остаточно зупинитися на одному з варіантів рішення, від керівника необхідне вольове зусилля. Саме воля допомагає подолати нерішучість у прийнятті рішення.

У процесі прийняття рішення остаточно уточнюються його деталі, визначаються його межі, встановлюється бажаний рівень гнучкості, уточнюється його форма, після чого воно фіксується і набуває певної юридичної сили.

Стадія 4: реалізація рішення. Приймаючи рішення, суб'єкт управління повинен передбачити:

- Яким чином довести рішення до виконавців?
- Як їх забезпечити всім необхідним для його реалізації?
- Як і ким буде здійснюватися контроль за виконанням рішення?
- Які засади мотивації, заходи заохочення або покарання передбачається застосовувати та ін.?

Стадія 5: перевірка результатів. Ця стадія являє собою кінцеву оцінку якості (ефективності) як прийнятого, так і реалізованого рішення.

Варто пам'ятати про основні допущення цього підходу:

- необхідно мати чіткі критерії оцінки альтернативних рішень, що мають кількісний характер;

- особи, що приймають раціональні рішення, повинні володіти, **по-перше**, всією необхідною інформацією, а **по-друге** — самодисципліною. Це дасть їм змогу вибрати кращу альтернативу, не маніпулюючи окремими показниками, а розглядаючи їх як цілісну систему.

До **основних властивостей** управлінського рішення, які характеризують його якість, можна зарахувати:

Надійність рішення — отримання результату з певною часткою ймовірності при заданих вихідних припущеннях. Визначаючи надійність, завжди враховують такі властивості, як безвідмовність, оперативність (швидкодійність), точність, готовність. Серед заданих умов важливі правильність постановки мети і припущень про динаміку стану системи, логічність критерію вибору альтернативи, компетентність кадрів, повнота і вірогідність інформації, ефективність структури управління та ін.

Об'єктивність і корисність рішення — існуюча практична потреба в рішенні — це його необхідність для досягнення поставленої мети.

Конкретність і гнучкість рішення — з одного боку, чітка визначеність змісту рішення (через ясне розкриття його цілей і механізму їх досягнення конкретними виконавцями), а з іншого — здатність внесення коректив у прийняте рішення залежно від обставин, що складаються у процесі його реалізації.

Компетентність рішення — правильне (законне) відображення компетенції суб'єкта управління, який його приймає. Рішення повинен приймати тільки той керівник, який наділений для цього відповідними повноваженнями.

Своєчасність рішення — оперативність (швидкість) прийняття рішення, його відповідність ситуації, яку воно повинно вирішувати.

Контрольованість рішення — здатність суб'єктів управління спостерігати за ходом розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень як за формою, так і за змістом.

Ефективність рішення — результативність його реалізації щодо досягнення поставлених цілей і завдань. Це інтегральна характеристика, яка тією чи іншою мірою враховує всі описані вище властивості.

Основні шляхи підвищення ефективності рішень:

- посилення наукової обґрунтованості і стратегічного характеру рішень, їх активна цільова орієнтація на вирішення вузлових проблем;

- широке використання сучасних методів вибору альтернатив і прийняття рішень, їх більш органічне узгодження з цільовими програмами і планами;
- оптимальний розподіл функції прийняття рішень між керівниками на різних рівнях управління;
- зміцнення виконавської дисципліни;
- підвищення професійного рівня керівників та ін.

Основною вимогою для прийняття ефективного рішення є наявність адекватної інформації. Єдиним способом одержання такої інформації є **комунікація — процес обміну інформацією між двома і більше людьми.**

Слід зазначити, що керівник від 50 до 90 % свого часу витрачає на комунікацію. Це пов'язано з необхідністю реалізації ролі керівника в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень. Ефективно працюють ті керівники, які найбільш ефективно в комунікаціях. Вони уявляють суть комунікаційного процесу, мають добре розвинене вміння усного і письмового спілкування і розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією.

Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися оптимальні рішення, але також для того, щоб вони могли виконуватися.

Значно підвищує шанси їх успішного виконання вміння керівника донести обґрунтування своїх рішень до підлеглих.

Щоб правильно оцінити, чи були досягнуті цілі організації, керівники постійно мають потребу в інформації про те, що і як було виконано.

Для цього використовують *зворотний зв'язок*. Саме з його допомогою здійснюється передача інформації від об'єкта управління до суб'єкта (дані про стан об'єкта управління, про виконання ним розпоряджень тощо).

Комунікація повинна бути як між організацією і навколишнім середовищем, так і між рівнями її організаційної структури, між підрозділами всередині організації, між окремими співробітниками.

За рівнями управління комунікацію можна розділити на такі види:

- міжрівневі комунікації в організації;
- комунікації між різними відділами (підрозділами);
- комунікації в ланці “керівник — підлеглий”;
- комунікації між керівником і робочою групою;
- неформальні комунікації та ін.

Канал неформальних комунікацій називається *каналом поширення чуток*.

Основна мета **комунікаційного процесу** — забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, що беруть у ньому участь.

Слід звернути увагу, що на міжособистісному обміні інформацією існує ряд перешкод, які можна об'єднати в дві групи: **вербальні** та **невербальні**.

Вербальні, або перешкоди, зумовлені сприйняттям інформації.

Справа в тому, що люди реагують не на те, що насправді відбувається в їх оточенні, а на те, як сприймається те, що відбувається. До них можна зарахувати конфлікти між:

- **сферами компетенції** співробітників. Відправник та одержувач інформації можуть інтерпретувати одну і ту саму інформацію по-різному залежно від наявного досвіду;
- **соціальними установками** співробітників, які можуть заважати їх об'єктивному сприйняттю і впливати на їх поведінку.

Семантичні бар'єри: пов'язані з різним тлумаченням слів, якими відправник кодує повідомлення. *“На жаль, керівник часто забуває, що співробітнику для розуміння переданих на його адресу команд (інструкцій, вказівок, розпоряджень тощо) необхідно знати, з якою саме метою вони застосовуються. Ситуація ускладнюється тим, що кожна організація виробляє власний “жаргон” або стиль спілкування. Коли якийсь підрозділ забуває або ігнорує факт існування необхідних і професійних варіацій значення слів, на шляхах взаєморозуміння швидко виникають “дорожні пробки”* [167, с. 73–74].

Невербальні перешкоди. У невербальній комунікації крім слів можуть використовуватися будь-які символи. Це можуть бути жести, вираз обличчя, інтонація мовлення та ін. Невербальна передача повідомлення відбувається одночасно з вербальною і може підсилити або змінити зміст повідомлення.

Відповідно до досліджень, значна частина мовної інформації при обміні сприймається саме через мову поз, жестів і звучання голосу. Так, повідомлення сприймаються через:

- вираз обличчя особи, пози і жести — 55 %;
- інтонації і модуляції голосу — 38 %.

Звідси випливає, що залишається лише 7 % змісту слів, які сприймаються одержувачем при мовленні [173].

Правила ефективного слухання

Правила	Пояснення
Перестаньте говорити	Неможливо слухати, розмовляючи
Допоможіть службовцю, який говорить, розслабитися	Створіть у людини відчуття свободи
Покажіть, що ви готові слухати службовця	Необхідно виглядати і діяти зацікавлено. Не читайте пошту, коли службовці говорять. Слухаючи, намагайтеся зрозуміти, а не шукати приводів для заперечень
Усувайте дратівні моменти	Не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери. Подумайте, чи буде спокійніше в кабінеті, якщо зачинити двері?
Співчуйте службовцю, який говорить	Постарайтеся стати на місце службовця, який говорить
Будьте терплячим	Не економте час. Не переривайте службовця, який говорить. Не поривайтеся вийти з кабінету і не робіть кроків у напрямку дверей
Стримуйте свій темперамент	Службовець може надати словам керівника, який сердиться, неправильного змісту
Не допускайте суперечок або критики	Це змусить службовця, який говорить, зайняти позицію оборони і він може замовкнути або розсердитися. Не вступаєте в суперечку. Перемігши в суперечці, ви програєте.
Задавайте запитання	Це надає впевненості службовцю, який говорить, і свідчить про те, що ви його слухаєте. Це допоможе вам просуватися вперед у вирішенні проблеми
Перестаньте говорити!	Ця настанова йде і першою, і останньою, тому всі інші залежать від її дотримання. Якщо розмовлятимете, то не зможете ефективно слухати

Поганий зворотний зв'язок. Ефективність міжособистісного обміну інформацією може обмежити відсутність зворотного зв'язку з приводу відправленого повідомлення. Зворотний зв'язок важливий, оскільки тільки він дає можливість встановити, чи справді повідомлення, прийняте одержувачем, витлумачено в тому змісті, який від початку йому надавався.

Невміння слухати. Ефективна комунікація можлива, коли людина є однаково точною як відправляючи, так і приймаючи повідомлення. Необхідно навчитися слухати. Дослідження показують, що керівники слухають лише з 25 %-ною ефективністю [93, с. 181].

Професор Кіт Девіс наводить 10 правил ефективного слухання [158, с. 387], які зведено у табл. 3.6.

Природа дала людині два вуха, але тільки один язик, тонко натягнувши, що краще більше слухати, ніж говорити. Щоб слухати, потрібні обидва вуха: одне — сприймає зміст, а інше — вловлює почуття людини, що говорить. Люди, що не слухають, одержують менше інформації для прийняття виважених рішень.

Щоб розвинути вміння слухати, дайте оцінку свого спілкування з іншою людиною після завершення розмови. Запитайте себе, що саме ви зробили ефективно з позицій 10 правил. А потім — у чому вам необхідно вдосконалюватися.

Таким чином, підхід до управління як процесу, який протікає в будь-якій організації, дає змогу в динаміці уявити управлінський цикл, який включає планування, організацію, мотивацію і контроль, що об'єднані один з одним процесами прийняття рішень і комунікації.

3.2. Системний підхід

Якщо змінюються елементи організаційної структури або окремі підрозділи в організації, всі певною мірою також відчують вплив цих змін. Такі зміни можуть позначитися на майбутній ефективності організації в цілому. Щоб наочно уявити собі ці взаємодії і їх наслідки, керівник повинен:

- бачити перспективу для організації в цілому і для зв'язків організації з навколишнім середовищем;
- усвідомлювати безпосередній вплив рішень, прийнятих в організації, і їх опосередкований вплив на різні аспекти організаційної діяльності;

- враховувати як вплив навколишнього середовища на організацію, так і вплив організації на навколишнє середовище.

Початковий недолік підходів різних шкіл до управління полягав саме в тому, що вони зосереджували увагу тільки на якомусь одному важливому елементі, а не розглядали ефективність управління як результат, що залежить від багатьох різних факторів, тобто із системних позицій.

Оформлення системних принципів вважається одним з найбільш значних досягнень наукового знання другої половини ХХ ст., що почали формуватися в США з розробкою ядерної зброї.

У зв'язку з необхідністю вирішувати завдання нового типу, що пов'язані з організацією та управлінням складними технічними і соціотехнічними системами, реалізацією важливих економічних і наукових проєктів у 60-ті роки ХХ століття виділилися три основні галузі досліджень, що відрізняються цільовим напрямком та ступенем спільності [67, с. 139–140].

Системний підхід — це загальне принципове уявлення про властивості матеріального світу як сукупність систем різної природи, тобто сучасна загальнонаукова методологія дослідження і пізнання складних систем.

Загальна теорія систем — методологічне уявлення про найзагальніші поняття системного мислення, системний підхід до реальної дійсності. Вона в найбільш узагальненому вигляді описує системи різних класів і типів і розробляє специфічні методи їх аналізу і синтезу.

Системний аналіз — прикладна дисципліна, в межах якої розробляється набір спеціальних методів та засобів, за допомогою яких можна реалізувати принципи системного підходу в конкретних дослідженнях.

Системний підхід — поняття, що підкреслює значення комплексності, широти охоплення і чіткої організації в дослідженні, проектуванні і плануванні. Воно звертає увагу на недостатність, а часто і шкідливість суто локальних рішень, які приймаються на основі достатньої кількості інформації

Використовуючи положення системного підходу, особливо при створенні або зміні організаційних структур систем, необхідно враховувати соціально-економічні, політичні, екологічні та інші умови.

В основі системного підходу лежить відомий діалектичний закон взаємозв'язку і взаємозумовленості явищ у світі і суспільстві. Згідно з ним досліджувані явища й об'єкти потрібно розглядати не тільки як

самостійну систему, а й як підсистему деякої більшої системи (порівняно з якою цю систему не можна розглядати як замкнуту).

Це дає можливість простежити якомога більшу кількість зв'язків — не тільки внутрішніх, а й зовнішніх — для того, щоб не упустити істотних зв'язків і факторів та оцінити їх ефективність. Дуже важливо для системного підходу зрозуміти те, що система — це не просто об'єднання окремих частин, а інтегроване ціле.

Сутність системного підходу можна визначити виходячи з розгляду його трьох аспектів:

- з **методологічного** — прикладну діалектику, яка реалізує ідеї матеріалістичної діалектики щодо конкретних практичних завдань забезпечення належного функціонування складних систем, необхідності з'ясування негативних факторів, що впливають на них, та їх усунення;
- з **методичного** — міждисциплінарну теорію, яка використовує як неформальні, евристичні, експертні методи, так і емпіричні, експериментальні та формально-логічні;
- з **практичного** — сукупність методів і засобів, які використовуються для підготовки й обґрунтування рішень зі складних проблем політичного, військового, соціального, економічного, науково-технічного й іншого характеру.

Практично-системний підхід являє собою:

- **системне охоплення**, яке передбачає розгляд проблеми з різних сторін;
- **системне уявлення**, що досягається побудовою, як правило, єдиної моделі досліджуваних явищ і об'єктів;
- **системну організацію дослідження**, що означає прогнозування та планування діяльності, постійну розробку управлінських рішень за допомогою сучасних методів.

Іншими словами, системний підхід — це не набір якихось процедур або принципів для керівників, а спосіб мислення про управління організацією і управління, що дає змогу керівникові будь-якого рівня знайти найкоротший шлях до вирішення складної проблеми. “Цілі системного підходу — інтеграція і систематизація знань, усунення зайвої надмірності накопиченої інформації і скорочення за рахунок цього обсягу описів, виявлення інваріантів, зменшення суб'єктивізму в інтерпретації різних явищ. Системний підхід дає змогу виявити прогалини в знаннях про якийсь об'єкт, виявити їх неповноту, в окремих випадках прогнозувати властивості відсутніх частин опису. Системний

підхід — не самоціль: у кожному конкретному випадку його застосування повинно давати реальний, цілком відчутний ефект” [30, с. 4–5].

У науковому пізнанні виокремлюють кілька підходів, які доповнюють один одного:

- *емпірико-інтуїтивний*, що ґрунтується на спостереженнях подій і розвитку ситуації в цілому та “вгадуванні” взаємозв’язків між ними;
- *дедуктивно-аксіоматичний*, який застосовувався Евклідом у його “Началах”;
- *конструктивний*, який було узагальнено Сократом (пізнання від часткового до загального, поза межами догматизму);
- *асоціативний*, що базується на вловлюванні подібності між дуже віддаленими фактами та об’єднанні розрізнених елементів на основі нової, правильнішої точки зору.

У системному підході на рівних правах використовуються всі компоненти, які визначають його наукову парадигму, що зближує методології природних і гуманітарних наук [53, с. 77].

У дослідженні складної проблеми можна виокремити кілька підпроблем:

1. *Виділення проблеми*: врахувати все, що потрібно, і відкинути те, що не потрібно.
2. *Опис*: виразити єдиною мовою різноманітні за фізичною природою явища і фактори.
3. *Встановлення критеріїв*: визначити, що означає “добре” і “погано” при порівнянні альтернатив.
4. *Ідеалізація*: провести раціональну ідеалізацію проблеми, спростити її до допустимих меж.
5. *Декомпозиція*: знайти спосіб поділу цілого на частини, не втрачаючи властивостей цілого.
6. *Композиція*: знайти спосіб об’єднання частин у ціле, не втрачаючи властивостей окремих частин.
7. *Рішення*: знайти шлях вирішення проблеми.

Підпроблеми повинні розглядатися разом, у взаємозв’язку та діалектичній єдності. Розкриття сутності проблеми можливе тільки за допомогою вивчення діалектики взаємодії підпроблем, причому це вивчення здійснюється не по черзі, а при їх безперервній взаємодії (рис. 3.6).

Найважливішим елементом системного підходу є системний аналіз, який за своєю сутністю являє собою реалізацію системного

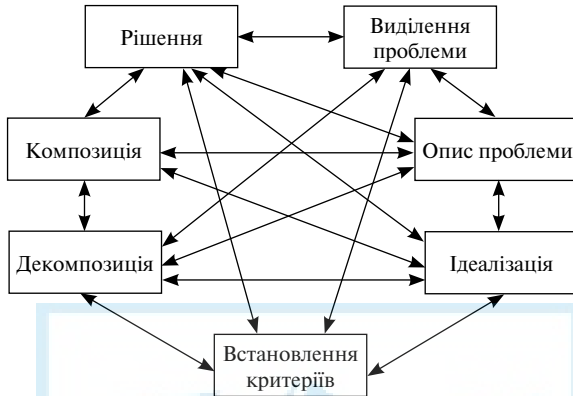


Рис. 3.6. Схема системного підходу

підходу на практиці і дає змогу звести складне завдання, яке важко вирішити, до простого, а саме, в чітку серію завдань, які мають конкретні методи вирішення.

Відповідно до принципів системного аналізу, складна проблема управління, що виникає, повинна розглядатися як щось ціле, як система у взаємодії всіх її компонентів. Для прийняття рішення про управління цією системою необхідно визначити її мету, цілі її окремих підсистем і безліч альтернатив досягнення цих цілей. Їх порівнюють за певними критеріями ефективності і вибирають найбільш прийнятний для цієї ситуації метод управління.

Новим у системному аналізі порівняно з відомими методами дослідження є те, що в ньому:

- *по-перше*, здійснюється синтез взаємозалежного кола понять, методів і прийомів, які раніше використовувалися розрізнено;
- *по-друге*, цей комплекс системних методів і прийомів поширюється на нові сфери дослідження.

Процедурною основою системного аналізу є моделювання, а технічно — засоби обчислювальної техніки й автоматизовані інформаційні системи.

Системний аналіз характеризується упорядкованим, логічно обґрунтованим підходом до дослідження складних проблем і використанням як формальних, так і логічних процедур. До формальних процедур належать:

- визначення й обґрунтування мети і завдань, які повинні вирішуватися;
- вибір альтернативних шляхів досягнення мети;
- визначення витрат ресурсів для реалізації кожної альтернативи;
- розробка формальних моделей, що відображають зв'язки між метою, завданнями, ресурсами, альтернативами та зовнішнім середовищем тощо;
- вибір показників і критеріїв ефективності;
- оцінка ефективності кожної з обраних альтернатив і прийняття остаточного рішення.

Вихідним пунктом системного аналізу і розробки альтернативних варіантів управлінських рішень є уявлення про цілісність досліджуваної системи.

Звідси випливає, що:

- *по-перше*, система — це створене, зрозуміле або реконструйоване як щось ціле, що складається з окремих елементів і взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- *по-друге*, властивості і функції елементів системи визначаються їх місцем у межах цілого;
- *по-третьє*, будь-яка система, яка створюється людиною, завжди є елементом складнішої системи.

Цілісність системи визначається і конкретизується через зв'язки як між елементами, так і з зовнішнім середовищем. Тому центральне місце належить “системоутворюючим” зв'язкам, які відображають закономірні відносини і визначають структурну організацію системи.

Сукупність зв'язків зумовлює необхідність розгляду структури й організації системи, що додають останній стійкості, стабільності, здатності протистояти певним впливам з боку навколишнього середовища.

Структуру системи можна охарактеризувати як “по горизонталі”, так і “по вертикалі”. Вертикальна структура розглядає поняття рівнів системи, підпорядкованості та ієрархії.

Наявність управління в системі визначає необхідність постановки в процесі аналізу і розробки систем цілей, завдань, розподілу їх між елементами.

У зв'язку з необхідністю управління і визначенням доцільного характеру поведінки системи виникають проблеми співвідношення

функціонування та розвитку, стабільності та інновацій з урахуванням як часових, так і просторових факторів.

Теоретичною і методологічною основою системного підходу і системного аналізу є **загальна теорія систем** — наука, що вивчає закономірності побудови і функціонування складних систем різної фізичної природи.

Вона є методологічною основою теорії управління й організації. Можливості її застосування як методології управління і системного аналізу, як інструментарію в управлінському процесі ґрунтуються на тому, що **системність** — об'єктивна властивість всіх складних об'єктів, з якими доводиться мати справу в реальній дійсності.

Найширше трактування методології системного підходу належить австрійському теоретику-біологу професору Людвігу фон Берталанфі (1901–1972), який висунув у 1937 р. ідею “загальної теорії систем”.

Коло джерел системної методології стоїть і російський вчений О. О. Богданов (1873–1928), який своїми організаційними принципами передбачив ідеї кібернетики і загальної теорії систем. Його тектологія (поняття ланцюгового зв'язку) стоїть в одному ряду з кібернетикою, загальною теорією систем, а нині й із синергетикою. Точніше, саме вона починає цей ряд.

Що ж таке система як центральне поняття цього підходу? У перекладі з латинської *systema* — це ціле, складене з частин. Існує більше сотні різних визначень системи, що характеризують ті чи інші її властивості. У табл. 3.7 наведено деякі з них.

Все різноманіття визначень “система” можна умовно розділити на три групи [48, с. 29–30]:

1. Визначення поняття систем як деяких класів математичних моделей.

2. Тлумачення систем як деяких утворень, відособлених від реальної дійсності за допомогою понять “елементи”, “зв'язки”, “структура”, “цілісність”, “стійкість”, “доцільність”. У цьому випадку під системою розуміють специфічно виділену з навколишнього середовища цілісну єдність безлічі елементів, об'єднаних між собою сукупністю внутрішніх зв'язків і відносин, яка має інтегральні властивості, що не належать кожному з елементів окремо.

3. Тлумачення системи з точки зору кібернетики, що використовує такі поняття, як “вхід” (те, що змінюється при протіканні цього процесу), “процес” (те, що перетворить сукупність вхідних величин

Деякі визначення поняття "система"

Визначення	Автор
Система — це комплекс елементів, які перебувають у взаємодії	Л. Берталанфі
Система — це будь-яка сутність, концептуальна чи фізична, яка складається із взаємозалежних частин	Р. Акофф
Система — це відображення вхідних об'єктів і об'єктів станів у вихідні об'єкти	М. Месарович
Система — це взаємодіючий комплекс процесів, що характеризується багатьма взаємними шляхами причинно-наслідкових впливів	К. Уотт
Система — це математична абстракція, що виступає як модель динамічного явища	Х. Фрімен
Система — це сукупність сутностей або речей (як живих, так і неживих), яка сприймає входи і діє відповідно до них для вироблення деяких виходів, що мають на меті максимізацію певних входів і виходів	Р. Кершнер
Система — це упорядкована цілісність, тотальність	М. Клір
Система — це обмежена просторово-часова область, у якій частини та компоненти об'єднані функціонально	Р. Міллер
Система — це організоване складне ціле, сукупність або комбінація предметів, частин, що утворюють комплексне єдине ціле	Р. Міллер
Система — це сукупність, група компонентів або частин, необхідних для деякої операції.	Дж. Вілсон
Система — це організована безліч структурних елементів, які є взаємозалежними і виконують певні функції.	А. Берг
Складна система — це багаторівнева конструкція із взаємодіючих елементів, об'єднаних у підсистеми різних рівнів, орієнтованих у просторі і часі на виконання якогось завдання	М. Бусленко
Система є відображенням у свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів і їх відносин у вирішенні завдань дослідження, пізнання; система — спосіб використання суб'єктом властивостей матеріальних об'єктів і відносин між ними у вирішенні поставлених завдань	Ю. Черняк

Система — це сукупність елементів або відносин, закономірно пов'язаних один з одним у єдине ціле, яке має властивості, відсутні в елементах відносин, що його утворюють. Основні ознаки системи — наявність структури, рівня організації, підсистем, входу і виходу, а також закономірного зв'язку між системою та підсистемами, що її утворюють	Л. Петрушенко
Система — це конструктивна сукупність взаємопов'язаних об'єктів, орієнтованих у просторі, яка призначена для цілеспрямованих дій за допомогою адаптації	Д. Конторов, Ю. Голубев- Новожилов
Система — це безліч об'єктів, у якій реалізується відносини з наперед заданими властивостями	А. Уемов
Система — це образ середовища, яке відображає його деякі істотні властивості і перебуває у певних відносинах з іншими системами, які становлять її оточення	В. А. Виноградов
Система — це цілісна безліч взаємозалежних елементів разом із сукупністю відносин між ними	В. Кухарів
Система — це сукупність різнорідних елементів, які пов'язані між собою певним закономірним способом і утворюють деяку єдність. Будь-яка система має три характерні ознаки: наявність її складових елементів, певні структурні зв'язки між ними (певну організацію елементів), характеристики і властивості системи не повинні зводитися до суми властивостей її елементів	А. Левін

у вихід системи), “вихід” (результат процесу або мета, для якої була створена система), “зворотний зв'язок”, “обмеження”.

Принципово всі типи систем можна поділити на біологічні, технічні і соціальні. Нас цікавлять насамперед **соціальні системи**. Вони складаються з відносин між різними соціальними групами, інститутами, організаціями і відносинами всередині них, а також із взаємозв'язків між соціальними явищами і процесами різної природи (політичної, економічної, військової та ін.).

З огляду на це для них найбільше підходить таке визначення системи: система — це **комплекс взаємозалежних елементів, призначених для досягнення спільної мети** [94, с. 363].

Система розглядається насамперед як **цілісне утворення**. Система — не проста, випадкова сукупність об'єктів, позбавлених внутрішніх зв'язків, а така їхня сукупність, в якій усі складові взаємозалежні і взаємодіють одна з одною і яка внаслідок цього реагує на зовнішні взаємодії як щось ціле.

Тому вивчення ізольованих систем не може забезпечити отримання адекватної інформації про систему. Частина як така, взята окремо, поза системою, вирвана зі структури, із системи зв'язків, являє собою щось інше порівняно з тією ж частиною, яка розглядається в складі цілісної системи.

До істотних ознак системи належать:

1. Наявність безлічі взаємодіючих і взаємозалежних елементів. Елементи — найдрібніші частини системи, яким притаманні деякі якісні характеристики всієї системи. Кожен елемент займає своє власне положення та виконує власну функцію.

За певних умов елементи можуть виступати як підсистеми. Такий підхід до розгляду окремих елементів можливий тому, що елемент входить у систему не всією сукупністю своїх властивостей і характеристик, а лише тими властивостями, завдяки яким він несе в системі певне функціональне навантаження.

2. Можливість опису системи через встановлення її структури. *Структура* — це наявність певного взаємозв'язку, взаємоположення складових частин організації у просторі і часі, яка характеризує її будову. У термінах системного підходу структура є сукупністю стійких зв'язків між елементами системи. Структура організації — це тип, порядок розподілу складових системи як частин у цілому, спосіб їх зв'язку, співпідпорядкованості, характер ієрархії, які формуються так, щоб якнайкраще відповідати функціям, що виконуються організацією.

Зв'язок у структурі організації — це відносини елементів між собою, що зумовлюють структуру системи, її функціонування в просторі і часі. Зв'язки можуть бути різними за своєю природою: інформаційними, управлінськими, причинно-наслідковими, взаємодії, переваги, послідовності та ін.

Структура системи характеризується певними властивостями. До основних з них можна зарахувати:

- кількість елементів, що утворюють систему елементів, їх розмаїтість і неоднорідність;
- порядок розташування елементів, їх однорідність усередині кожного рівня та кількість рівнів ієрархії;

- спрямованість та інтенсивність зв'язків між елементами одного рівня і між рівнями;
- якісну визначеність зв'язків;
- інтенсивність взаємодії елементів;
- стійкість зв'язків при рухливості елементів;
- можливість виникнення різноманітних структур з однаковими елементами та однакових структур з різними елементами.

3. **Цілісність системи**, тобто не приведення властивостей системи до суми властивостей складових її елементів, неможливість виведення з останніх властивостей цілого. Іншими словами, властивість цілісності системи виявляється в *інтегративності* або *емерджентності*. Це поява в цілому якісно нових властивостей, які відсутні як в окремих елементах, так і в їх механічній сумі: за рахунок внутрішньої узгодженості у взаємозв'язках частин, координації і субординації між цілим і частинами в їх взаємодії із зовнішнім середовищем.

У цілісності системи можна виділити два аспекти:

- *зовнішній*, виражений у стійкості лінії поведінки системи в цілому у взаємозв'язку її з іншими однорідними системами або системою вищого порядку;
- *внутрішній*, що розкриває механізм її функціонування як цілісного утворення.

До основних ознак цілісності системи можна зарахувати [48, с. 37]:

- взаємозв'язок та взаємозумовленість функціонування складових частин системи;
- детермінацію цілого його частинами;
- інтегративні властивості системи, які служать основою об'єднання її частин;
- взаємну відповідність елементів між собою та елементів і цілого;
- автономність функціонування окремих елементів;
- відносну самостійність поведінки системи в цілому стосовно поведінки окремих її елементів і зовнішнього середовища.

4. **Можливість опису функціонування системи через зміну її стану.** Стан системи — це відмінна від колишньої, дійсна ситуація, яка зумовлена деякою сукупністю кількісних показників та якісних характеристик. Тобто це миттєвий вертикальний зріз, у якому перебувають як окремі елементи, так і вся система в цілому.

Під станом можна розуміти і найбільш суттєві показники системи, що відображають її кількісно-якісну визначеність на конкретний момент часу.

5. Цілеспрямованість і стійкість системи. Цілеспрямованість — це здатність соціальної системи до вибору поведінки залежно від поставленої мети. Саме вона визначає напрямок її розвитку, темпи використання фінансових коштів, матеріальних ресурсів і потенційних можливостей.

Принциповим моментом у реалізації мети системи або її збереженні та розвитку виступає принцип “зосередження функцій”. Це відповідність функцій системи внутрішньому і зовнішньому середовищу функціонування, при якому всі функції зосереджені на її збереженні [48, с. 40].

Основним принципом функціонування системи є її стійкість. Під стійкістю системи розуміють її якісну визначеність, що має деякі незмінні співвідношення. Якісна визначеність означає розвиток системи в тих межах, у яких кількісні зміни не виходять за межі існуючої якості.

Стійкість системи забезпечується механізмом гомеостазу, дія якого полягає в регулюванні функціонування всіх елементів системи, взаємодії їх один з одним з метою протидії збурюючим впливам зовнішнього середовища.

Стійкість може проявлятися в декількох формах.

1. Стійкість зберігається, коли зміна істотних властивостей системи під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх збурювань відбувається в допустимих межах.

2. Система буде тим стійкішою, чим рухливішими та гнучкішими будуть її елементи. При зміні зовнішніх умов більше шансів зберегти стійкість має така система, серед елементів якої з більшою імовірністю знайдеться елемент, який найуспішніше пристосовується до нових умов.

Ця стійкість системи проявляється в умовах боротьби суперечливих елементів, за рахунок взаємопогашення протилежних сил. Порушення рівноваги веде до руйнування внутрішньої структури системи, а це означає втрату її якісної визначеності.

6. Наявність у системі зворотного зв'язку. Основною умовою забезпечення стійкості і гомеостатичної рівноваги системи є зворотний зв'язок. Він являє собою вплив результатів функціонування системи на стан її функціонування, або вплив наслідків на причини.

Основна ідея зворотного зв'язку — забезпечення можливості вимірювання відхилень системи від її заданого стану з метою формування керуючого впливу. Врівноваження системи із зовнішнім сере-

довищем повинно відбуватися таким чином, щоб система змінювалася відповідно до змін середовища, не втрачаючи своєї якісної специфіки.

За допомогою зворотного зв'язку у соціальній системі виконуються такі функції [62, с. 15]:

- порівняння передбачуваного з реальними результатами діяльності, конкретними плановими показниками та результатами їх досягнення;
- виділення розходжень у процесі виконання рішень за наперед встановленими критеріями;
- проведення їх оцінки;
- вироблення відповідно до проведеної оцінки управлінських рішень;
- формування процедури втручання у функціонування системи шляхом реалізації прийнятого рішення;
- здійснення впливу на функціонування шляхом ліквідації виявлених розходжень.

7. Забезпечення управління розгалуженою інформаційною мережею та інтенсивними потоками інформації. Без інформації забезпечення цілеспрямованості і стійкості системи не досягти.

Виходячи із зазначених властивостей, будь-яку складну систему можна розглядати як сукупність об'єктів (елементів, підсистем тощо), призначену для виконання певного виду робіт або вирішення чітко окресленого класу завдань.

Процес функціонування складної системи можна зобразити як сукупність дій її елементів, підпорядкованих єдиній меті. Якщо мета і завдання системи визначені формально, можна виконати оцінку якості її функціонування, тобто оцінити ефективність.

Ефективність — основна властивість будь-якої системи, що створюється людиною, полягає в здатності системи виконувати поставлені перед нею завдання при заданих умовах функціонування.

Якість функціонування системи оцінюється за допомогою **показників ефективності**. У свою чергу, під показником ефективності слід розуміти таку кількісну характеристику системи, яка дає змогу оцінити ступінь пристосованості системи до виконання поставлених перед нею завдань при заданих умовах роботи.

Показник ефективності досить повно характеризуватиме якість роботи системи, якщо він враховуватиме всі основні особливості і

властивості системи, а також умови її функціонування і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Тобто він повинен враховувати структуру системи, значення її окремих елементів, характер впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Іншими словами, показник ефективності визначається процесом функціонування системи [20, с. 26].

Важливою перевагою системного підходу до управління соціальними системами є можливість проведення їх класифікації, що дає змогу встановити принципи їх побудови і функціонування.

За характером взаємин системи і середовища всі системи поділяються на *закриті* (замкнуті) і *відкриті*. Для закритих систем характерна тверда детермінованість і лінійність їх розвитку, що визначає і відповідний тип управління ними.

Відкриті системи передбачають можливість інформування зовнішнього середовища про діяльність організації. Управління системою в цих умовах набуває якісно нового характеру. Це насамперед підтримка її рівноваги та стійкості, що виключає можливість використання наперед відомого єдиного варіанта, а передбачає вироблення оптимального варіанта напрямку діяльності на основі багатовекторного підходу.

Це означає, що при розробці варіантів прийняття управлінських рішень твердий, директивний характер управління можливий як окремий випадок. Більшість соціальних організацій належать до відкритих систем, саме вони активно взаємодіють з навколишнім середовищем.

За типом організаційних структур виокремлюють *тверді системи*, у яких зміна одного елемента приводить до зміни в інших; *корпускулярні системи*, де окремі елементи пов'язані між собою не прямо, а через їх відносини із середовищем; *змішані системи*, у яких їх твердість пов'язана з корпускулярністю [91, с. 14, 22].

Відомий американський фахівець у галузі дослідження операцій Р. Акофф в основу класифікації соціальних систем поклав таку ознаку, як можливість їх адаптації [4, с. 73]:

Зовнішньо-зовнішня адаптація — система реагує на вплив ззовні шляхом внесення змін у саме зовнішнє середовище.

Зовнішньо-внутрішня адаптація — система реагує на зовнішні зміни шляхом пристосування, вносячи зміни до своєї організаційної структури та змісту діяльності.

Внутрішньо-зовнішня адаптація — система реагує на внутрішні зміни шляхом внесення змін у навколишнє середовище.

Внутрішньо-внутрішня адаптація — система реагує на внутрішні зміни шляхом внесення зміни у собі.

Все різноманіття системи В. Горохов звів до п'яти основних уявлень про них [39, с. 11–15]:

- *мікроскопічне уявлення* — базується на інтуїтивному розумінні системи як безлічі елементів;
- *макроскопічне уявлення* — ґрунтується на розумінні системи як цілого, де центральним є поняття системного оточення;
- *функціональне уявлення* — ґрунтується на розумінні системи як сукупності функцій для досягнення поставленої мети;
- *ієрархічне уявлення* — базується на розумінні підсистеми, яка має функціональну специфіку цілого, тому система може бути подана у вигляді сукупності підсистем, що утворюють системну ієрархію;
- *процесуальне уявлення* — базується на розумінні системи як послідовності її стану в часі.

З позицій системного підходу управління правомірно розглядати як особливу систему, що включає суб'єкт і об'єкт управління, управлінський вплив, зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктом. Крім того, у системі управління можна виокремити такі підсистеми:

- структуру організації;
- мету, завдання та виконувані функції;
- управлінські технології, що застосовуються;
- людей і технічні засоби;
- умови і фактори зовнішнього середовища.

За допомогою розподілу функцій організації та управління створюються відповідні підрозділи відділи, служби, відділення тощо всередині організації. Ці підсистеми можуть, у свою чергу, складатися з дрібніших підсистем.

Оскільки усі вони взаємозалежні, то неправильне функціонування будь-якого підрозділу може вплинути на систему в цілому. Керівник зобов'язаний збирати інформацію про всі істотні елементи організації, для того щоб діагностувати проблеми і вчасно починати коригувальні дії.

Однак системний підхід сам по собі ще не говорить керівникам, які елементи організації як системи є особливо важливими. Він тільки вказує, що організація складається з численних взаємозалежних підсистем і є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем (рис. 3.7).

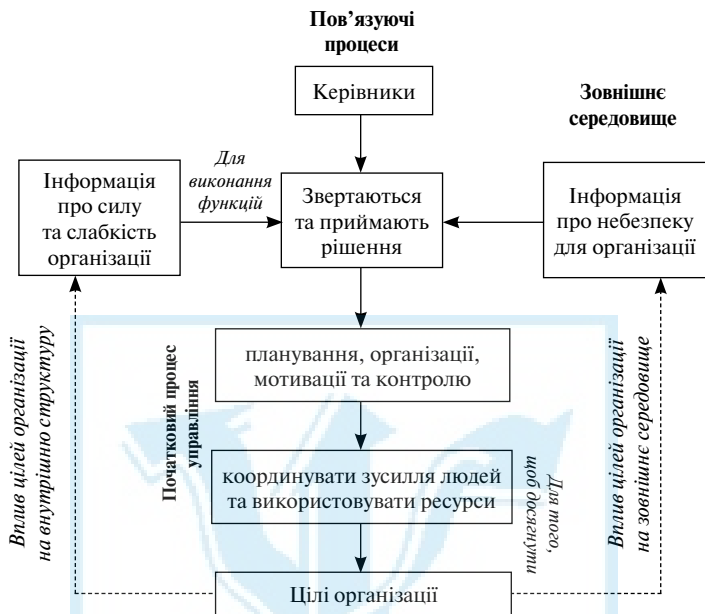


Рис. 3.7. Процес управління з точки зору відкритої системи

Очевидно, щоб застосовувати до процесу управління теорію систем, керівники повинні знати, які змінні організації існують. Визначення змінних і їх вплив на ефективність організації є основним внеском ситуаційного підходу, який є логічним продовженням системного підходу.

Таким чином, управління на основі застосування системного підходу має три послідовних етапи (стадії):

1. Визначення сфери, уточнення галузі та масштабів діяльності суб'єкта управління, встановлення його інформаційних потреб.
2. Проведення необхідного дослідження ситуації, ґрунтуючись на положеннях системного аналізу.
3. Розробка варіантів вирішення ситуації і вибір оптимального варіанта.

Управління на основі системного підходу покликане забезпечувати структурну та функціональну єдність системи, розкривати й усувати перешкоди на шляху до мети та нейтралізувати впливи, які збувають систему як усередині, так і поза її межами.

Застосування системного підходу до управління дає змогу керівнику уявити організацію в єдності її складових елементів, які нерозривно переплітаються між собою та із зовнішнім середовищем. Такий підхід також допомагає інтегрувати в науку управління внески всіх шкіл, які в різний час домінували в теорії і практиці управління.

Соціальні організації — це, як правило, складні відкриті системи, що складаються з кількох взаємозалежних підсистем. Саме це допомагає пояснити, чому кожна зі шкіл, через те, що всі вони прагнули зосередити увагу на якомусь одному аспекті діяльності організації, виявилася практично прийнятною в обмежених рамках.

Так, школа людських відносин в основному займалася соціальною підсистемою, школи наукового управління і науки управління — головним чином технічними підсистемами.

Представники жодної зі шкіл серйозно не розглядали впливу зовнішнього середовища на організацію. Звідси, саме системний підхід дав основу для інтеграції концепцій, розроблених і запропонованих більш ранніми школами. Він дав змогу на системній основі синтезувати нові знання в теорії та практиці управління.

3.3. Ситуаційний підхід

Традиційні школи управління намагалися виробити рекомендації щодо управління організацією — теоретичні знання про те, як повинні працювати керівники. Це розглядалося як науковий компонент управління. Застосування ж цих рекомендацій на практиці розглядалося як мистецтво, тобто як щось, чого можна досягти тільки через досвід, а саме методом “спроб і помилок”.

Ситуаційний підхід зробив значний внесок у теорію управління, використовуючи можливості прикладного застосування положень науки до конкретних ситуацій та умов. Він акцентує увагу на значущості “ситуаційного мислення”, використовуючи яке, керівники можуть краще зрозуміти, які прийоми найбільшою мірою сприятимуть досягненню цілей її діяльності у конкретній ситуації.

Ситуація — це конкретний набір обставин, які істотно впливають на організацію в конкретний період часу.

Ситуаційний підхід, який виник наприкінці 60-х років, не заперечує концепцій і методів, розроблених раніше, а навпаки, намагається їх інтегрувати. Разом з тим він не є набором розпоряджень — це

скоріше спосіб мислення про проблеми організації та шляхи їх вирішення.

Ситуаційний підхід визнає, що загальний процес управління має загальний однаковий характер, але керівник повинен використовувати для ефективного досягнення цілей організації різноманітні методи, зміст яких відповідає ситуації, що склалася.

Так, існує безліч різноманітних методів побудови організаційних структур. Може бути створена багатоланкова структура управління або структура управління, кількість рівнів у якій обмежується 2–3. Сучасні уявлення про оптимальність структури свідчать про найбільшу ефективність матричної організаційної структури організації, яка може бути реалізована в проблемно-орієнтованому управлінні.

Така структура є досить гнучкою і дає змогу створювати тимчасові колективи для вирішення будь-якої проблеми або завдання. В цьому випадку керівникам середньої і низової ланок можуть бути делеговані широкі повноваження в прийнятті рішень. Водночас саме керівник організації повинен визначити, яка організаційна структура та методи управління найбільше підходять для конкретної ситуації і враховувати можливість внесення змін до них.

За допомогою ситуаційного підходу конкретні концепції та прийоми управління проєктуються на конкретні ситуації для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно. Він концентрується на врахуванні інституційних розходжень між зовнішніми умовами функціонування організації та особливостями організаційних структур самих організацій.

Особливо яскраво ситуаційний підхід проявився в розробці таких моделей ефективного управління і прийняття управлінських рішень:

- ситуаційна модель управління Фреда Фідлера;
- підхід “шлях — мета” Теренса Мітчела і Роберта Хауса;
- теорія життєвого циклу Поля Херсі і Кена Бланшара;
- модель прийняття рішень керівником Врума — Йетона.

1. **Ситуаційна модель управління Фідлера** зосередила увагу на дослідженні конкретних ситуацій і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника [160]:

• *Відносини між керівником і членами колективу*: характеризуються лояльністю, яка проявляється до нього з боку підлеглих, для виконавців існує стабільна привабливість особистості керівника.

• *Структура завдань*: існує звичність у формулюванні завдання, його чіткість та структуризація, а не розпливчастість за змістом та безструктурність.

• *Посадові повноваження.* Обсяг владних повноважень за посадою керівника дає йому змогу застосовувати стимулювання підлеглих та забезпечити відповідний рівень підтримки рішень, що приймаються.

Хоча для кожної ситуації необхідно застосовувати специфічні методи управління, стиль того чи іншого керівника залишається загалом незмінним. Звідси випливає, якщо керівник не може пристосувати свій стиль управління до ситуації, то він завжди повинен перебувати в ситуації, яка щонайкраще підходить для реалізації призначеного для нього стабільного стилю управління.

Це забезпечить належний баланс між факторами, які визначають специфіку проблемної ситуації, та особистими якостями керівника, які дають змогу вирішувати ці проблеми на досить високому рівні ефективності.

Для визначення особистих якостей керівника Фідлер провів опитування співробітників з проханням скласти портрет гіпотетичного керівника, особисті якості якого були б для них найменш цінними (НЦК — найменше цінний керівник) і з ким їм найменше хотілося б працювати. Результати досліджень були узагальнені у вигляді кривої, яка показує, як змінюється стиль ефективного управління від встановлених показників особистих якостей керівника (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Зміна стилю ефективного керівництва залежно від ситуації

Так, відносини між керівником і підлеглими можуть бути добрими і поганими, завдання, які даються підлеглим, можуть бути формалізованими і неформалізованими, або структурованими і не структурованими, а посадові повноваження керівника можуть бути широкими або звуженими. Різноманітні поєднання цих чотирьох факторів можуть дати вісім потенційних стилів управління.

Рішення керівників, орієнтованих на виконання завдань (НЦК із низьким рейтингом), будуть найбільш ефективні в ситуаціях 1, 2, 3 і 8, у той час як керівники, орієнтовані на людські відносини (НЦК з високим рейтингом), найкраще працюють у ситуаціях 4, 5 і 6. У ситуації 7 ефективно працювати можуть і ті, й інші.

Найбільш сприятливою для керівника є перша ситуація, за якої завдання відносно структуровані, посадові повноваження широкі, а відносини між керівником і підлеглими стабільні. Ці фактори і створюють максимальну можливість для здійснення управлінського впливу на підлеглих.

Ситуація 8 є найменш сприятливою, посадові повноваження керівника звужені, відносини з підлеглими далеко не найкращі, а завдання не формалізовані та не структуровані.

Потенційні переваги стилю управління, орієнтованого на завдання, — це швидкість у прийнятті управлінських рішень, єдність мети в діяльності колективу та суворий контроль за роботою підлеглих.

Однак керівник повинен розуміти, що орієнтація на завдання та диктаторство щодо підлеглих — не одне і те саме. Стилі управління, орієнтовані на людські відносини, найбільш ефективні в помірно сприятливих для керівника ситуаціях.

Підхід Фідлера також застерігає проти спрощеного розуміння оптимального стилю управління, його застосування повинно залежати від конкретної ситуації.

2. Підхід “**шлях — мета**” Т. Мітчела та Р. Хауса багато в чому аналогічний моделі Фідлера і має багато спільного з положеннями теорії очікувань [164, с. 81–97].

Цей підхід намагається дати пояснення тому впливу, який здійснює поведінка керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглих.

Керівник впливає на підлеглих організації, спонукаючи їх на шляху досягнення цілей її діяльності, наприклад:

- роз’яснення цілей діяльності організації та очікуваних результатів діяльності підлеглими;

- надання підтримки, наставництво й усунення сковуючих перешкод;
- адаптація співробітників, організація наставництва та усунення бар'єрів;
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети;
- створення у підлеглих таких інтересів та колективних цінностей, які перебувають у компетенції керівника, відповідно до наявних ресурсів;
- задоволення індивідуальних потреб підлеглих при досягненні поставленої мети.

За підходом “шлях — мета” можна виокремити такі чотири стилі управління:

- стиль *підтримки*, аналогічний стилю, орієнтованому на людину або на відносини між людьми;
- *інструментальний* стиль — орієнтований на певну роботу на виконання поставленого завдання;
- стиль *заохочення* участі підлеглих у прийнятті рішень. Характеризується тим, що керівник надає наявну в нього інформацію своїм підлеглим і використовує їх ідеї і пропозиції для прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на консенсусі думок;
- стиль, орієнтований на *досягнення* кінцевого результату. Характеризується постановкою перед підлеглими мети, досягнення якої вимагає від них напружених зусиль. Тому керівник очікує, що вони працюватимуть у повну міру своїх можливостей.

Стиль управління, який найбільше відповідає ситуації і задовольнив би підлеглих, залежить від двох ситуаційних факторів:

- особистих якостей підлеглих;
- впливу з боку зовнішнього середовища.

Коли у підлеглих спостерігається велика потреба в самоповазі, стиль підтримки буде найпридатнішим. Якщо в підлеглих існує сильна потреба в автономії і самовираженні, вони, найімовірніше, віддадуть перевагу інструментальному стилю.

Керівник, який вважає, що він насправді належним чином впливає на оточення, віддає перевагу стилю управління із залученням підлеглих до прийняття рішень. Ті, хто вважає, що їх вплив на події, що відбуваються навколо них, незначний, віддають перевагу авторитарному або інструментальному стилю.

Стиль, орієнтований на досягнення мети, вважається більш відповідним до таких ситуацій, коли підлегли прагнуть до високого рів-

ня напруження діяльності та переконані в тому, що завдяки такому рівню можна досягти поставлених цілей.

Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара вказує на те, що ефективність стилю управління залежить від “зрілості” виконавців.

Під зрілістю мається на увазі не їх вік, а здатність нести відповідальність за результати своєї діяльності щодо досягнення поставленої мети відповідно до освіти та досвіду при виконанні конкретних завдань. На підставі цієї суб’єктивної оцінки керівник визначає зрілість конкретного співробітника або їх групи.

Залежно від завдання, що виконується, або ситуації, що склалася, окремі співробітники або їх групи виявляють різний рівень “зрілості”. Залежно від відносної зрілості співробітників або їх груп керівник може змінювати свою поведінку. Керівник визначає зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення мети, здатність нести відповідальність за кінцеві результати діяльності, а також рівень освіти і досвід виконання доручених завдань.

Ситуаційна модель теорії життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара наведена на рис. 3.9.

У цій моделі передбачається існування чотирьох стилів керівництва, які залежать від конкретного рівня досвідченості виконавців:

(S1) **Давати вказівки** — цей стиль передбачає, що керівник поєднує великий ступінь орієнтованості на завдання і мало уваги приділяє людським відносинам. Такий стиль керівництва застосовується для підлеглих з низьким рівнем зрілості (M1), коли підлеглі або не хочуть, або не здатні самостійно та ініціативно виконувати конкретне завдання і вимагають відповідних інструкцій, мотивації та суворого контролю.

(S2) **“Продавати”** — такий стиль передбачає, що керівник рівною мірою орієнтований як на завдання, так і на відносини між людьми. У цій ситуації підлеглі вже не заперечують проти взяття на себе відповідальності, але не можуть, тому що мають середній рівень зрілості (M2).

Таким чином, керівник вибирає поведінку, орієнтовану на завдання, щоб давати конкретні інструкції підлеглим, як і що їм треба робити. Водночас він усіма засобами підтримує їх бажання та ініціативу щодо виконання завдань під свою відповідальність.

(S3) **Брати участь** — цей стиль характеризується відносно високим ступенем зрілості підлеглих (M3). Вони можуть, але не хочуть відповідати за результати ризикових завдань.

(S4) *Делегувати* — цей стиль характеризується високим ступенем зрілості співробітників (M4). Підлеглі і можуть, і хочуть нести відповідальність, стиль і поведінка може поєднати низький ступінь орієнтованості на завдання і на відносини між людьми.

Цей стиль доречний у ситуаціях зі зрілими виконавцями, тому що підлеглі знають, що і як робити і усвідомлюють високий ступінь своєї причетності до виконання завдань.

У результаті керівник дозволяє підлеглим діяти самим: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки, тому що вони здатні робити все це самі стосовно один одного.

Можна зробити висновок, що модель життєвого циклу пропонує гнучкий, адаптивний стиль управління. Основним її недоліком є відсутність науково обґрунтованої методики вимірювання рівня зрілості співробітників.

Модель прийняття рішень Врума — Йеттона [176, с. 67–70], була запропонована в 1973 р. Її положення спрямовані на зосередження уваги керівника на виборі способу прийняття управлінських рішень. В основу цієї моделі покладено п'ять основних стилів управління, які може використовувати суб'єкт управління залежно від того, якою мірою підлеглим дозволяється брати участь у розробці та прийнятті рішень.

AI. Керівник сам вирішує проблему шляхом прийняття відповідного рішення, використовуючи наявну в нього на цей момент інформацію.

AII. Керівник одержує необхідну інформацію від підлеглих і вже потім самостійно вирішує проблему. Одержуючи інформацію, він може повідомити або не повідомити підлеглим, у чому саме полягає проблема. Роль підлеглих у прийнятті рішень полягає у наданні повної і об'єктивної інформації, а не в пошуку та оцінці альтернативних варіантів рішень.

CI. Керівник індивідуально доводить проблему до тих співробітників, кого це стосується. Вислухавши їх ідеї та пропозиції, він оцінює їх окремо, не збираючи їх разом в одну групу. Він особисто приймає рішення, яке може втілювати ідеї та пропозиції підлеглих або не втілювати.

CII. Керівник викладає проблему групі співробітників і весь колектив вислуховує всі ідеї і пропозиції. Потім він особисто приймає рішення, що відображає чи не відображає думки підлеглих.

GII. Керівник викладає проблему групі співробітників. Разом з групою визначає та оцінює альтернативні рішення і намагається дій-

ти консенсусу щодо найбільш оптимального з них. Керівник не намагається вплинути на групу, щоб вона прийняла “його” рішення, а хоче прийняти і виконати будь-яке рішення, яке більшість групи вважає найбільш прийнятним.

Застосування зазначених стилів залежить від характеристик проблеми або складності наявної ситуації. Для оцінки взаємин у ланці “керівник — підлеглий” щодо вирішення наявної ситуації пропонується сім критеріїв:

1. Значення якості прийнятого рішення для організації.
2. Наявність достатньої інформації або досвіду у керівника для прийняття оптимального рішення.
3. Ступінь структурованості проблеми.
4. Згода співробітників з цілями діяльності та їх причетність до ефективного виконання рішення.
5. Визначена на підставі минулого досвіду імовірність того, що рішення керівника дістане підтримку у співробітників.
6. Сформульовані при викладенні проблеми заходи щодо мотивації співробітників при виконанні ними поставлених завдань при досягненні поставлених цілей.
7. Наявність ймовірності виникнення конфлікту між підлеглими при виборі альтернативних варіантів рішень та прийняття оптимального з них.

Кожен критерій формулюється у вигляді запитання, яке керівник ставить перед собою, оцінюючи ситуацію.

Залежно від отриманих на них відповідей формується “дерево цілей” та перелік рішень, які необхідно прийняти. Саме цілі і відповідні рішення дадуть змогу в остаточному підсумку вибрати відповідний стиль управління (рис. 3. 10).

Перші три запитання стосуються якості прийнятого рішення, а останні чотири — факторів, що визначають згоду співробітників на його виконання. Відповіді варто шукати, починаючи з лівого боку моделі.

Розглянутий підхід до вибору типу прийняття рішень керівником підтверджений численними дослідженнями. Ця модель допомагає керівникам приймати оптимальні рішення, мислити логічно і дисципліновано. Керівники, що використовують цю модель на практиці, адекватніше виконують свої обов’язки, ніж ті, хто її ігнорує.

Основне критичне зауваження щодо її застосування полягає у відносній складності і суб’єктивності. Але цей недолік можна усунути, якщо застосувати електронно-обчислювальну техніку.

1	2	3	4	5	6	7
Чи є вимоги, що ставляться до якості рішень, які дають змогу визначити ступінь переваги одного рішення над іншим?	Чи маю я достатню інформацію для того, щоб прийняти якісне рішення?	Чи структурована проблема?	Чи є згода підлеглих з обраним варіантом рішення, істотним для його ефективного виконання?	Якби вам необхідно було прийняти рішення самостійно, то чи є у вас достатня впевненість у його підтримці підлеглими?	Чи згодні підлегли з цілями організації, досягнення яких вони сприятимуть, вирішивши поставлену проблему?	Чи не виникне конфлікт між підлеглими під час реалізації обраного рішення?

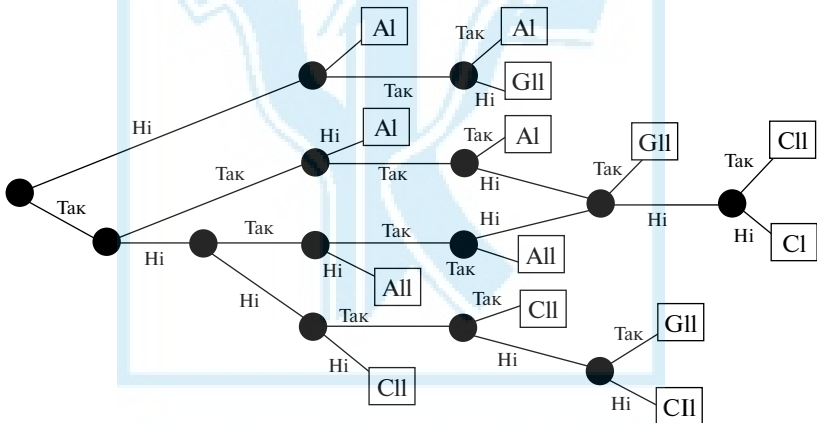


Рис. 3.10. “Дерево рішень” у моделі Врума – Йеттона

Різні ситуаційні моделі допомагають усвідомити необхідність більш *гнучкого підходу* до управління. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре уявляти свої власні здібності і здібності підлеглих, складність проблеми, характер завдань, потреби, межі своїх повноважень, а також повноту та об’єктивність інформації, яка покладається в основу прийнятого рішення.

Керівник повинен навчитися використовувати всі стилі і методи та види впливу, які є найбільш придатними для конкретної ситуації.

Очевидно, найкращим стилем управління буде адаптивний, тобто стиль, який зорієнтований на реальний результат. Так, даючи опис цього стилю, Крис Арджиріс зазначає, що він “розвивається за багатьма напрямками. Крім того, розробляються такі правила прийняття рішень, які можуть служити орієнтирами того, як треба змінювати стиль управління... Стиль управління буде найбільш “ефективним”, коли змінюється залежно від ситуації, що склалася...”

Жоден стиль управління не може вважатися найефективнішим... Тому найефективнішими керівниками будуть ті, хто змінює свою поведінку залежно від умов реальної ситуації” [155, с. 214–215].

Із ситуаційним підходом до управління також пов’язана проблема боручу управлінських технологій у діяльності керівника.

Сучасні технології управління становлять систему:

Мета → Процедури (правила) → Технічні засоби →
→ Операції (дії) → Мотиви (стимули)

Така система повинна відповідати таким основним вимогам:

- неухильне, обов’язкове і систематичне здійснення встановлених процедур і дій, у результаті яких завжди повинен отримуватись запланований результат (продукт, виріб, послуга) з наперед заданими показниками;
- масове, масштабне і повсюдне застосування найбільш раціональних та ефективних процедур і операцій з виробництва певних продуктів і соціальних послуг;
- використання процедур та операцій, технічних засобів, які належать до новітніх досягнень науки і техніки, а також форм поведінки, які відповідають світовому рівню і дають максимальний соціальний ефект.

Технологія управління — це сукупність методів і засобів, реалізованих у вигляді послідовності і комбінації різноманітних управлінських дій та операцій, вибраних суб’єктом управління за певними критеріями ефективності для здійснення цілеспрямованого впливу на об’єкт управління.

З огляду на це технологія управління повинна базуватися та містити в собі:

- принципи, закони і закономірності організації та управління;
- методи і засоби збирання й обробки інформації;

- прийоми ефективного впливу на співробітників;
- систему контролю за їх діяльністю.

Технологія управління також ґрунтується на мистецтві управління, майстерності, знаннях і навичках керівника. Управління структурним підрозділом або організацією в цілому як вид професійної діяльності керівника ґрунтується на застосуванні різноманітних управлінських технологій залежно від конкретних ситуацій як усередині організації, так і за її межами.

Процес управління містить безліч дій і операцій, які групуються за окремими етапами, зміст яких є функціями управління: цілепокладання, оцінки обстановки і прогнозування розвитку її стану, виявлення проблеми, вироблення і прийняття управлінських рішень, організації їх виконання та здійснення контролю.

Саме ці етапи характеризують закономірну послідовність формування і здійснення управлінського впливу. У межах процесу управління може реалізовуватися безліч різноманітних комбінацій дій та операцій в разі дотримання певної послідовності. Становлячи загальний зміст процесу управління, вони разом з тим відображають специфічні умови досягнення ефективності управління, економії часу, використання обмежених ресурсів тощо.

У цьому разі йдеться про технологію управління, яку розробляють з урахуванням конкретних умов, очікуваного результату і загальних закономірностей процесу управління.

Основні визначення, які використовуються в процесі аналізу технологій управління, наведено в табл. 3.8.

В основу розробки побудови технології управління мають бути покладені такі принципи [129, с. 487–488]:

1. Принцип нормативного використання ресурсів (принцип квантифікації управління). Полягає в тому, що виконання будь-яких операцій і процедур управління пов'язано з використанням обмежених ресурсів (часу, інформації, людей, техніки тощо). Звідси ефективність технології управління визначається як правильність розподілу ресурсів за операціями і стадіями управлінського циклу.

2. Принцип раціональності інформаційного забезпечення управління — пов'язаний з тим, що в управлінській діяльності багато часу займають інформаційні операції: пошук, здобування, одержання, обробка та передача інформації.

Отже, технологічна схема процесу управління має бути побудована з врахуванням максимально можливої кількості необхідної інфор-

Ієрархія основних визначень управлінських технологій

Поняття	Зміст поняття
Проблема	Розходження (суперечність) між бажаним і дійсним станом системи
Мета	Визначений кінцевий стан системи; бажаний у майбутньому стан об'єкта управління; результат, якого необхідно досягти
Завдання	Бажаний окремий результат з певними характеристиками, які мають бути досягнуті у заданий термін
Функція	Складова процесу управління; діяльність з досягнення мети
Операція	Упорядкована сукупність пов'язаних певними відносинами робіт і процедур, яка спрямована на вирішення поставлених завдань
Процедура	Упорядкована сукупність взаємозалежних певними відносинами дій (робіт), спрямованих на вирішення завдання
Робота	Сукупність конкретних дій, результат яких має матеріальний характер і пов'язаний з витратами вольових, інтелектуальних та фізичних ресурсів людини

мації при виконанні операцій, яка відбирається за такими критеріями, як її цінність, повнота, вірогідність і своєчасність тощо;

3. Принцип економії часу — вказує на те, що формування управлінського впливу розгортається в часі і просторі. Тому можливі різні варіанти часових характеристик реалізації тієї чи іншої технології управління. Звідси, економія часу стає одним з головних факторів ефективності управління і визначає своєчасність прийняття управлінських рішень, оперативність і ритмічність процесу управління в цілому.

4. Принцип інтенсифікації технології управління — полягає у вимозі найбільш повного використання в процесі управління сучасних технологій, застосуванні можливостей та потенціалу наявних ресурсів, кадрових, інформаційних, матеріальних та фінансових коштів.

5. Принцип інтеграції технологій управління в межах загального функціонування системи управління — полягає в тому, що управління пов'язане з розробкою і прийняттям безлічі різноманітних рішень, у яких використовуються різноманітні технологічні схеми — прості і складні, лінійні та функціональні, суворо послідовні та зворотні тощо.

Очевидно, управління буде ефективним лише тоді, коли досягається інтеграція різних технологічних схем. Факторами досягнення інтеграції технологій у процесі управління є його методологія та організація, розподіл функцій у системі управління, стратегія та структура, система мотивації співробітників, регулювання ступеня централізації (делегування повноважень), використання сучасних інформаційних технологій.

6. **Принцип взаємодії рівнів системи управління** вказує на те, що в розробці важливих управлінських рішень беруть участь багато структурних підрозділів та окремих фахівців. Тому технологія управління, що використовується, спрямовується на організацію їх ефективної взаємодії в структурі дій і часу виконання.

Реалізація на практиці всіх зазначених принципів сприяє досягненню успіху функціонування організації.

Мистецтво управління керівника залежить від його індивідуальних якостей: розвиненої інтуїції, досвіду роботи, освіти, професіоналізму, комунікабельності, переконаності, рішучості, ініціативності та ін.

Залежно від структурного підрозділу, рівня здійснення управління і стану справ на конкретній ділянці можуть використовуватися декілька технологій управління [85, 93, 96, 125, 129]:

- за цілями;
- за результатами;
- на основі потреб та інтересів;
- на основі активізації діяльності співробітників;
- шляхом постійних перевірок і вказівок;
- у виняткових випадках;
- на основі кібернетичного підходу.

У межах будь-якої організації або її самостійного структурного підрозділу можуть застосовуватися різноманітні технології управління і навіть їх поєднання. Основним регулятором використання тієї чи іншої управлінської технології є **положення цільового управління**.

На рис. 3.11 подано варіанти поєднаного використання технологій управління.

1. В основі технології управління за цілями лежить принцип передбачення, відповідно до якого управління будується виходячи з необхідності попередження виникнення можливих негативних проблем завдяки чіткому визначенню цілей і завдань діяльності як організацій, так і окремих співробітників.

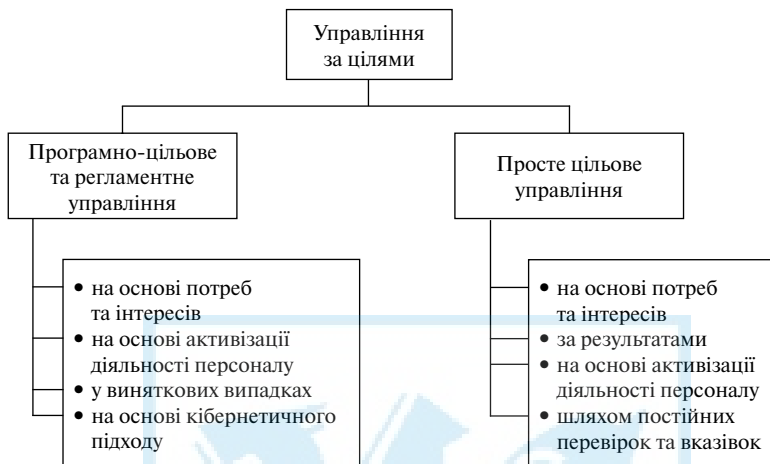


Рис. 3.11. Управлінські технології за цілями

На базі поставлених цілей і завдань складається *план-програма*. Застосування цієї технології характерно для організацій, які мають професійно підготовлених аналітиків або інформаційно-аналітичні підрозділи.

Управління за цілями реалізується за двома основними напрямками.

1-й напрямок. Просте цільове управління — передбачає визначення керівником тільки кінцевої мети управління і термінів без зазначення механізму її досягнення. При цьому передбачаються значні межі в досягненні мети. Так, вона може бути досягнута раніше запланованого терміну, в передбачений термін або й не досягнута взагалі. Тому просте цільове управління відкриває широкий простір для прийняття колективних ініціативних рішень підлеглими.

2-й напрямок. Програмно-цільове та регламентне управління.

Програмно-цільове управління — передбачає розробку керівником не лише кінцевої мети управління та механізму її досягнення, а також термінів і проміжних станів цього процесу. При цьому передбачається, що мета буде досягнута саме в передбачений термін.

Регламентне управління — передбачає розробку керівником кінцевої мети управління та встановлення обмежень на використання ресурсів.

При цьому передбачається, що мета буде обов'язково досягнута, але в терміни, які заздалегідь визначити дуже важко.

Програмно-цільове і регламентне управління належать до наукового управління, а просто цільове — до управління на рівні здорового глузду (“хотів зробити як краще”).

Управління за цілями містить також науковий підхід до вирішення проблем, пов'язаних з можливим ризиком. Управління за цілями з урахуванням ризику може здійснюватись на основі розробки таких стратегій:

- ухилення керівника від дій, що пов'язані з ризиком;
- відповідальність керівника за ризик з гарантією відшкодування збитків за рахунок власних коштів або коштів організації;
- передача відповідальності за ризик іншому керівнику;
- скорочення можливих негативних наслідків від ризику за допомогою застосування запобіжних заходів;
- ставка на ризик з використанням всіх ресурсів для вирішення проблеми (“пан або пропав”).

У табл. 3.9 наведено рекомендації щодо здійснення управління при використанні відповідних стратегій.

Технологію управління за цілями доцільно застосовувати саме в тих випадках, коли керівник зіштовхується з декількома (трьома і більше) ситуаціями з наведеного нижче, але далеко не вичерпного списку рекомендацій:

- не всі цілі і завдання організації є науково обґрунтованими і такими, що об'єктивно підлягають досягненню;
- науково обґрунтованої методики формування цілей і завдань в організації немає;

Таблиця 3.9
Стратегії ризику

Розмір можливих збитків	Імовірність ризику висока	Імовірність ризику невисока
Усі ресурси	Ставка на ризик	—
Великий	Ухилення і скорочення	Передача відповідальності
Незначний	Відповідальність і скорочення	Відповідальність

- статистичні дані в організації процесу реалізації цілей і завдань не накопичуються, а глибокий аналіз реалізації прийнятих рішень не здійснюються;

- спостерігається підміна змісту понять “мета”, “план”, “прогноз”, “завдання”;

- службові наради нерідко проводяться експромтом, без відповідної підготовки та складання відповідного “сценарію”;

- постановка окремих цілей і завдань відбувається без попереднього осмислення та з’ясування, спонтанно, спостерігається їх дублювання.

2. *Управління за результатами* передбачає можливість прийняття управлінських рішень лише після одержання результатів за раніше прийнятим. Технологія ґрунтується на очікуванні одержання результатів і на використанні функції координації. Її застосування доцільне тоді, коли час між прийняттям рішення і результатом його виконання мінімальний (декада, тиждень або кілька днів).

Для реалізації цієї технології необхідно здійснити організаційну і функціональну підготовку. Вона передбачає створення самостійного підрозділу з матричною структурою управління, аналітичної групи з 2–3 професійно підготовлених співробітників і психологів.

Основні завдання цієї групи:

- проведення опитувань співробітників;

- створення інформаційної бази;

- аналіз поточної інформації;

- визначення проблем і підготовка пропозицій з коригування стратегічних і тактичних рішень.

Ця технологія застосовується для самонавчання керівника на власних помилках і досягненнях, а також може бути використана в ситуаціях, коли:

- результати діяльності для більшості співробітників обмежуються їх робочим місцем;

- спостерігається слабке моральне і матеріальне стимулювання результатів діяльності співробітників;

- співробітники мало цікавляться станом справ у підрозділі, не виявляють інтересу до своєї роботи, а кулуарні розмови і незліченні перекури займають багато часу.

3. *Управління на основі потреб та інтересів* ґрунтується на стимулюванні діяльності підлеглих через їхні потреби та інтереси і забезпечує тісну взаємодію управляючої і керованої систем. Активізація

діяльності реалізується через мобілізацію та стимулювання (моральне і матеріальне).

Теорія потреб вимагає від керівників здійснювати управлінський вплив з обов'язковим врахуванням інтересів і потреб службовців. Інакше цей вплив може привести до протидії.

У табл. 3.10 наводиться перелік потреб та інтересів, які необхідно враховувати в управлінській діяльності.

Таблиця 3.10

Перелік потреб та інтересів

Для людини	Для суспільства
1. Основні потреби в їжі, житлі, одязі, відпочинку, здоров'ї	1. Основні потреби в праці, безпеці, додатковому продукті, управлінні
2. Соціальні потреби у творчій праці, любові, родині, інформації, знанні, спілкуванні, вірі, продовженні роду, організації, порядку, стабільності	2. Соціальні потреби в стабільності, вірі, саморозвитку
3. Інтереси матеріальні, соціальні та естетичні	3. Інтереси в милосерді, розвитку культури, сучасному виробництві

Технологія може привести до успіху в разі врахування таких умов:

- всі співробітники знають про перспективи розвитку організації;
- існує план формування гнучких структур управління;
- співробітники цінують свій робочий час, а в підрозділі не застосовуються великі обідні перерви та “перекури” а також порожні розмови;

- немає плінності кадрів;
- керівники не відчувають протидії з боку співробітників та ін.

4. **Управління на базі активізації діяльності персоналу** реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) та мобілізації сил.

Стимулювання на рівні задоволення основних матеріальних потреб (у харчуванні, одязі і житлі) формує мінімальну ефективність праці. На цьому рівні моральні стимули практично не відіграють значної ролі.

Завдання щодо підвищення ефективності праці вирішує стимулювання на рівні задоволення основних соціальних потреб. Критична межа А (рис. 3.12) зумовлена лише фізичними можливостями люди-

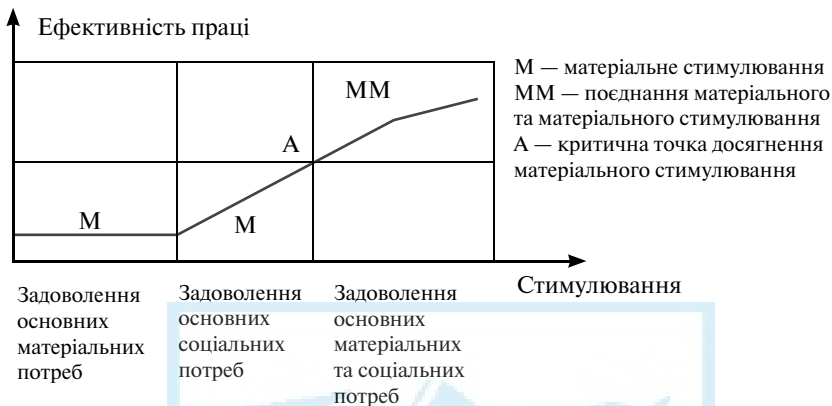


Рис. 3.12. Залежність ефективності праці від стимулювання

ни. Тому моральні стимули підвищення ефективності праці відіграють лише другорядну роль.

Стимулювання на рівні задоволення матеріальних і соціальних потреб істотно змінює емоційний стан співробітників, додаючи їм так би мовити “другого дихання” у діяльності.

Щодо **мобілізації**, то це формування на базі загальнолюдських моральних цінностей, а також корпоративних інтересів у співробітників нового ставлення до організації, вироблення нових рушійних сил для досягнення поставлених цілей її діяльності.

Продуктивність праці співробітників багато в чому залежить від їх емоційного стану та настрою. Основним завданням цієї технології є управління цим станом. Її також доцільно застосовувати в ситуаціях, коли:

- у співробітників відсутня ініціатива;
- основна увага приділяється матеріальному стимулюванню праці;
- співробітників не інформують про їх внесок у діяльність структурних підрозділів та в діяльність організації загалом;
- керівник багато часу витрачає на вирішення конфліктних ситуацій;
- керівник, як правило, проводять наради у своєму кабінеті, не виходячи “у народ”;
- у підрозділі мало молодих співробітників.

5. *Управління шляхом постійних перевірок і вказівок* — найбільш поширена технологія, що базується на твердому плануванні діяльності підлеглих і постійній увазі керівника до їх повсякденної діяльності.

Ця технологія ефективна для невеликих підрозділів, де авторитет і професіоналізм керівника не викликають сумнівів. Вона передбачає переважно лінійну структуру управління ланками.

Цикл процесу управління містить поступову зміну ситуації щодо незмінної мети так, щоб проблема була мінімальною за рахунок поступової реалізації комплексу заходів (рішень) (рис. 3.13).

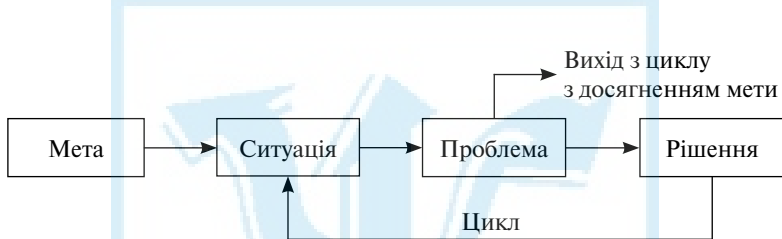


Рис. 3.13. Схема процесу управління з постійним контролем

Технологія реалізується в трьох формах або їх поєднанні:

- *наставництво* (постійне перебування співробітника в полі зору закріпленого за ним керівника або досвідченого куратора);
- *колективні форми* навчання з індивідуальним контролем;
- *періодичний контроль* (здійснення керівником або куратором перевірок, бесід і розбору ситуацій).

Доцільно, щоб ця технологія мала тимчасовий характер і застосовувалася до моменту досягнення співробітником необхідної кваліфікації.

Практика застосування показала, що найкраще цю технологію можна використовувати до ситуацій, коли:

- у структурних підрозділах працюють співробітники, діяльність яких не пов'язана спільною метою;
- основна частина співробітників за типом темпераменту є холериками та сангвініками;
- положення інструкції про повноваження співробітників, їх права та обов'язки не є досконалыми;

- спостерігається низька оперативність при реалізації термінових рішень;
- взаємодії між структурними підрозділами майже немає;
- між співробітниками та ланками управління не налагоджена достатня координація діяльності;
- оперативного контролю за результатами роботи співробітників майже немає.

6. **Управління у виняткових випадках.** Цю технологію рекомендують для організацій, які працюють за жорсткими регламентами. Ця технологія передбачає чіткий розподіл всіх управлінських і виробничих функцій, активну її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Технологія ефективно реалізується при кільцевій схемі організаційних відносин. За цією схемою будь-який фахівець є професіоналом у певній галузі діяльності і може на професійному рівні виконувати свою частину загальних функцій.

Один з них здійснює необхідну функцію зв'язку (координації) з іншими підрозділами. Однак його внутрішня адміністративна діяльність повинна бути зведена до мінімуму, інакше можуть виникнути конфліктні ситуації.

Розглянуту технологію доцільно застосовувати тоді, коли:

- професійно підготовлені співробітники можуть досить швидко освоїти суміжні спеціальності;
- апарат професійно виконує функції управління та підготовлений до досягнення поставлених завдань;
- керівник багато часу проводить у структурних підрозділах і його рідко можна застати на своєму робочому місці;
- структурні підрозділи на належному рівні оснащені сучасним устаткуванням та оргтехнікою;
- технологічний процес діяльності добре налагоджений і не дає збоїв у складних ситуаціях;
- існує налагоджений корпоративний зв'язок між співробітниками.

Управління на основі інформатизаційного підходу — це сучасна технологія управління, яка реалізується за допомогою створення інформаційних систем.

Ефективність цієї технології ґрунтується на виконанні великого обсягу типових процедур при обробці інформації, прийнятті рішень і використанні автоматизованих робочих місць (АРМ). Ці робочі міс-

ця оснащуються розвинутими базами даних і знань й інтегровані за допомогою локальних мереж в об'єднані автоматизовані інформаційні системи (ОАІС).

Ця технологія найбільшою мірою враховує особливості управлінської праці, її впровадження зумовлено масштабами використання сучасних технічних засобів та інформаційних технологій, що приводить до певних змін у діяльності керівника. Наводимо основні з них:

- основним засобом управлінської праці стає інформація;
- за рахунок одержання якісної інформації при використанні інформаційних систем управління (ІСУ) вивільняється частина робочого часу;
- підвищується комфортність управлінської праці за рахунок роботи з пакетами прикладних програм, які дають змогу зробити інтелектуальний внесок у загальний потенціал діяльності підрозділу;
- у керівника з'являється можливість визначити альтернативні рішення, які відповідають наявним в організації ресурсам, а потім з їх набору вибрати оптимальне;
- управлінське рішення, що ґрунтується на достовірній інформації, багаторазово збільшує свою "цінність". А неправильно прийняте рішення може призвести до значних витрат людських і матеріальних ресурсів;
- при застосуванні інформаційних технологій досягається оптимальне співвідношення між функціями, що виконуються керівником, висококваліфікованими професійними фахівцями, безпосередніми організаторами діяльності підлеглих, психологами тощо. Використання ІСУ сприяє істотному скороченню часу, який витрачається керівником за виконання рутинних операцій;
- істотно збільшуються масштаби "інформаційної насиченості" управлінської праці. Використання сучасних засобів зв'язку, локальних і глобальних обчислювальних мереж та інших інформаційних технологій дає змогу одразу на робочому місці одержати всю необхідну інформацію.

При використанні ІСУ керівник забезпечується достовірною і повною інформацією про стан об'єкта управління для прийняття оптимального управлінського рішення і подальшої перевірки його виконання. Використання ІСУ дає можливість розширити набір форм реалізації управлінської праці.

До нових форм реалізації управлінської праці належать:

- ділові ігри (тренінги) і комп'ютерне моделювання;
- електронні записні книжки і комп'ютерні органайзери;
- проведення колективних заходів (нарад, засідань, конференцій тощо) за допомогою сучасних технічних засобів;
- підготовка управлінських рішень, що ґрунтуються на попередньому розрахунку й аналізі за допомогою ЕОМ.

Виходячи з аналізу можливих ситуацій, управлінську технологію, що ґрунтується на інформатизаційному підході, доцільно використовувати за наявності в організації:

- складної системи документообігу та відсутності оперативності в обробці документів;
- відсутності достатньої кількості досвідчених керівників та співробітників;
- дефіциту робочого часу, основна частина якого йде на збори, наради та інструктажі;
- значної подовженості режиму робочого дня у більшості керівників, який значно перевищує норму;
- існуючої можливості застосування у підрозділах розроблених та апробованих алгоритмів прийняття рішень щодо найважливіших питань діяльності;
- належної укомплектованості електронно-обчислювальними засобами і підготовленими до роботи на них співробітниками.

В основі використання будь-якої технології лежить інформація, тим більше, що нині науковою думкою запропоновано поняття інформаційного суспільства, яке може бути орієнтовною моделлю з впровадження інформаційних технологій.

Інформаційне суспільство характеризується такими аспектами [170]:

- **політичний** — використання об'єктивної інформації у політичному процесі, який характеризується збільшенням участі в ньому населення та консенсусу між різними класами та соціальними прошарками;
- **економічний** — вільний доступ для інформації, яка є ключовим фактором в економіці як послуга, товар, джерело доданої вартості та ін.;
- **технологічний** — новітні інформаційні технології широко використовуються у виробництві, установах, системі освіти і побуту, є їх інформаційним ресурсом;
- **соціальний** — інформація є важливим стимулятором зміни якості життя, формується і утверджується “інформаційна свідомість” з широким доступом до інформації;

- **культурний** — визнання інформації культурною цінністю. Утвердження інформаційних цінностей в інтересах розвитку окремого індивіда і суспільства загалом.

Аналіз розглянутих технологій управління показує, що універсальної технології, ефективною в будь-яких ситуаціях, не існує. Коли йдеться про управління в соціальній сфері, про якусь універсальність і мови не може бути. Кожна з них має певні переваги і недоліки, які зумовлюють можливість їх застосування. У табл. 3.11 наводяться деякі рекомендації з вибору тієї чи іншої технології виходячи з параметрів системи управління [129, с. 515–516]. У ній використано такі позначення кодів управлінських технологій:

ПР — просте цільове управління;

ПЦ — програмно-цільове управління;

РЦ — регламентно-цільове управління;

Р — управління за результатами;

ПІ — управління на базі потреб та інтересів;

ПП — управління шляхом постійних перевірок і вказівок;

ВВ — управління у виняткових випадках;

КП — управління на основі кібернетичного підходу;

АД — управління на базі постійної активізації діяльності співробітників;

ЦВ — центр відповідальності (керівник, орган управління).

Підвищення ефективності управління досягається за рахунок застосування сучасних технологій управління, які полягають у тому, що забезпечується цілеспрямоване планування й ефективне використання робочого часу керівника.

Так, у практиці управлінської діяльності прийнято вважати, що десятихвилинна підготовка до робочого дня дає змогу заощаджувати до двох годин робочого часу. Через те правильніше і краще вчасно виконувати найважливіші справи [80, с. 43–45].

У плануванні дня можна виходити з таких правил: планом повинно бути охоплено не більше 60 % робочого часу, а близько 40 % повинно бути залишено як резервний час для несподіваних справ.

Фахівці з управління відкрили таку закономірність: на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є в розпорядженні. Це підтверджує відомий закон Паркінсона: **“Обсяг роботи збільшується тією мірою, скільки часу відведено для його виконання”**.

Однією з основних проблем планування робочого часу є його групування, класифікація різноманітних завдань, проблем і справ, які

Параметри для вибору управлінської технології

Параметри	ПР	ПЦ	РЦ	Р	ПІ	ПУ	ВВ	КП	АД
Статус ЦВ: • низький • високий									
Положення ЦВ серед інших: • домінуюче • фонове									
Наявність у ЦВ аналітиків									
Характер діяльності ЦВ: • інноваційна • типова (жорстко регламентована)									
Неформальні відносини в ЦВ: • міцні • слабкі									
Обсяг типових процедур, ситуацій та рішень: • переважний • мінімальний									
Час циклу: “прийняття – виконання рішення”: • до 7 днів • до 1 місяця • до 1 року									

щодня постають перед керівником. Повсякчас постають запитання: За якими критеріями необхідно сортувати завдання? Як підходити до вирішення тієї чи іншої проблеми? Відповіді на ці запитання можна знайти виходячи з принципів — **Парето** та **Ейзенхауера**.

Зміст принципу **Парето** полягає в тому, що всередині конкретної групи безліч окремо взятих малих частин мають набагато біль-

шу значимість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі.

Щодо управлінської діяльності цей принцип можна сформулювати так: у процесі роботи за перші 20 % витраченого часу досягається 80 % результатів. Решта 80 % витраченого часу дають лише 20 % результату у загальному підсумку.

Іншими словами, оскільки ранковий час роботи є найпродуктивнішим, то зранку слід спочатку вирішувати життєво важливі проблеми, а вже потім братися за виконання легших справ, які потребують мінімальних витрат часу.

Принцип Парето опосередковано виражений в АБС-аналізі.

АБС-аналіз означає, що значимість завдань у загальному внеску в кінцевий результат діяльності організації не збігається з їх кількістю. Тому всі справи, які необхідно виконати, потрібно розділити на три категорії: найважливіші, важливі та несуттєві.

Найважливіші завдання (*категорія А*) становлять приблизно 15 % загальної кількості завдань і справ. Однак значимість цих завдань (у загальному внеску в досягнення мети) становить приблизно 65 %.

На важливі завдання (*категорія Б*) припадає в середньому 20 % загальної кількості завдань і які мають 20 % значимості. На менш важливі і несуттєві завдання (*категорія В*) припадає відповідно 65 % із загальної кількості завдань, які мають 15 % значимості.

Таким чином, встановлення пріоритетів є важливим творчим елементом роботи керівника. Щоб виявити завдання категорії А, необхідно знайти відповіді на такі запитання:

1. Завдяки вирішенню яких завдань найбільшою мірою досягаються головні цілі, поставлені перед організацією?
2. Чи можна за рахунок виконання одного завдання вирішити відразу кілька інших?
3. Виконання яких завдань дасть найбільшу користь організації?
4. Невиконання яких завдань може мати найбільш негативні наслідки?

Принцип Д. Ейзенхауера. Будь-яке завдання необхідно розглядати в координатах “важливість — терміновість”, а саме, віднести його до певної категорії і прийняти щодо нього відповідне рішення (рис. 3.14). Цей принцип є зручним допоміжним засобом прийняття рішень щодо різноманітних завдань.

Безумовно, вибираючи першочергові завдання, необхідно керуватися здоровим глуздом і досвідом роботи.



Рис. 3.14. Ілюстрація принципу Д. Ейзенхауера

Методологія застосування ситуаційного підходу висуває специфічні вимоги до керівника [93, с. 83]:

Так, керівник має бути знайомий із засобами професійного управління, які довели свою ефективність. Це передбачає розуміння:

- процесу управління;
- індивідуальної і групової поведінки співробітників;
- системного аналізу;
- методів прийняття рішень, планування і контролю;
- сучасних інформаційних технологій.

Керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки, причому як позитивні, так і негативні, від застосування конкретних управлінських концепцій, технологій та методик. Це пов'язано з тим, що кожна з них має свої сильні і слабкі сторони, які проявляються в конкретній проблемній ситуації. Через те він мусить правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в цій ситуації і який ймовірний ефект може викликати зміну однієї або кількох змінних.

До того ж керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію, погоджувати конкретні методи, які викликали б найменший негативний ефект і мали б найменше недоліків у конкретних ситуаціях. Саме цим шляхом в умовах існуючих обмежень можна забезпечити досягнення цілей організації найефективнішим способом.

Успіх застосування ситуаційного підходу значною мірою визначається умовами ситуації і їх значенням для її розвитку. Якщо порів-

няльні характеристики неправильно застосовувати, то не можна цілком правильно оцінити можливість використання конкретних методів або їх сукупності для аналізованої ситуації.

Якщо можна зробити аналіз ситуації, то для визначення найбільш оптимального управлінського розв'язання проблеми, що виникла, застосовувати метод проб і помилок не потрібно.

Встановлення основних змінних, кількісних оцінок, особливо при визначенні стилів керівництва та функціонування організаційних структур, стало найважливішим внеском ситуаційного підходу в теорію управління.

Однак стало зрозуміло, що визначити всі змінні, які впливають на функціонування організації, неможливо.

Кожний аспект характеру керівників та співробітників, кожне прийняте управлінське рішення та майже все, що відбувається в зовнішньому середовищі, впливає на функціонування організації. Тому для практичних цілей керівники можуть розглядати тільки ті змінні, які є найбільш значимими для організації і які найшвидше можуть вплинути на ефективність її діяльності.

Таким чином, ситуаційний підхід розширив практичне застосування положень теорії систем, визначивши основні внутрішні і зовнішні змінні, які впливають на діяльність організації.

Оскільки відповідно до цього підходу методика і концепції застосовуються до конкретних ситуацій, ситуаційний підхід часто називають **ситуаційним мисленням**. Тому з погляду ситуації **кращого способу управління не існує**.

ВИСНОВКИ

Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, що складається з декількох взаємозалежних підсистем. Організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, обробляє їх і видає продукцію в зовнішнє середовище. Теорія систем допомагає керівникам зрозуміти взаємозалежність між окремими частинами організації і між організацією і навколишнім середовищем.

Концепція ситуаційного підходу, яка може застосовуватися до всіх типів організацій, виникла в рамках класичної школи. До основних функцій управління належать планування, організація, мотивація і кон-

троль. Комунікація і прийняття рішень вважаються взаємопов'язаними процесами, бо вони застосовуються для реалізації всіх основних функцій.

Ситуаційний підхід розширив практичне застосування теорії систем і визначив основні внутрішні і зовнішні змінні, які впливають на функціонування організації. Оскільки відповідно до цього підходу методики і концепції застосовуються до конкретних ситуацій, то саме ситуаційний підхід дає змогу вибрати найбільш доцільне управління, у тому числі із залученням новітніх управлінських технологій.



СУЧАСНА СИСТЕМА ПОГЛЯДІВ НА УПРАВЛІННЯ

Сучасна система поглядів на управління, яка називається *управлінською парадигмою*, містить певні положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл управління. Виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією праці, розвитком спеціалізації, зниженням різноманітних витрат, тобто впливом управління на внутрішні фактори організації.

Провідною концепцією діяльності організації нині вважається її адаптивність та гнучкість до постійних змін зовнішнього середовища. Останнє ж характеризується як сукупність змінних, які перебувають поза організацією і не є сферою безпосереднього управлінського впливу. Це так зване *зовнішнє середовище прямого впливу*.

Крім того, існує й інший вид змінних зовнішнього середовища, або середовища непрямого впливу. Це соціальні фактори й умови, які не впливають прямо на оперативну діяльність організації, визначають необхідність прийняття стратегічно важливих рішень.

Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, військовим, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним та географічним факторам.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку із збільшенням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних та ін.). Це наочно виявляється в сучасній Україні. Саме зовнішнє середовища диктує стратегію і тактику діяльності будь-якої організації.

З огляду на це використання в управлінні теорії систем полегшило розгляд організації в єдності її складових, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем (табл. 4.1) [92, с. 29].

Організація як відкрита система

Риси і властивості	Характеристика, обґрунтування
Компоненти	Система складається з певної кількості частин, які називаються елементами
Зв'язки	Компоненти системи пов'язані між собою
Структура	Форма зв'язку організаційно закріплена в структурі
Взаємодія	Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом із неї, які є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем
Процес	Зміни, що відбуваються внаслідок взаємодії, називаються процесами
Холізм та емерджентні властивості	Система — цілісність (від грецьк. holos — ціле), що виявляє властивості, які виникають тільки в результаті взаємодії її компонентів
Ідентифікація	Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
Середовище	Представлено явищами, утвореннями, які, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це для системи — навколишнє середовище
Концептуалізм	Система — це концепція, особлива форма якої відображає мету і цінності діяльності індивіда або групи, які розробили цю концепцію

Сьогодні більшість керівників організацій усвідомлюють, що вирішення управлінських організаційних проблем — це набагато більше, ніж просте усунення симптомів невдач. Системний підхід допомагає окремо зрозуміти події і процеси, що відбуваються і протікають в організаціях.

Так, теоретик системного підходу американець Пітер Сенге виділяє п'ять ключових правил для керівників, яких вони повинні дотримуватися при застосуванні концепції системного підходу [98, с. 298–299].

1. Відстежуйте взаємозв'язки, а не діяльність окремих співробітників, і сам процес діяльності, а не окремі події. Багато керівників

бачать ізольовані випадки і проблеми, а не послідовність дій і кроків.

Як результат — обмеженість точок зору і їх нездатність бачити те, що зміни в одній частині організації впливають на інші. Системний підхід вимагає, щоб керівник відійшов трохи назад і подивився на картину в цілому.

2. Відмовтеся від звинувачень. Більшість організаційних проблем — це результат *негативних процесів*, що відбуваються в організації, а не *поганих працівників*.

Замість звинувачувати співробітників керівники, що практикують системний підхід, повинні ретельно досліджувати усі системи організації, щоб виявити причину виникнення проблеми.

3. Розрізняйте структурну і динамічну складність організації. Системний підхід містить у собі два види складності:

- *структурну складність*, яка є наслідком великої кількості різноманітних змінних, за допомогою яких описується завдання або проблема;

- *динамічну складність*, яка спостерігається тоді, коли причина якоїсь дії та її кінцевий результат проявляться у майбутньому, а управлінські впливи не цілком зрозумілі співробітникам. При системному підході найбільші вигоди можна одержати з аналізу динамічної складності системи.

4. Зосередьте увагу на вищих засобах досягнення мети. Це зокрема засоби, при застосуванні яких найбільші вигоди можна отримати з найменшими зусиллями. Інколи найочевидніші рішення можуть привести до найменшого впливу на діяльність організації, тоді як менш очевидні рішення дають набагато більшу вигоду.

Системний підхід змушує керівника завжди шукати рішення, які він повинен здійснити з найменшими зусиллями, але які будуть приносити організації найбільші вигоди протягом значного періоду часу.

5. Уникайте прийняття симптоматичних рішень. Лікування симптомів хвороби організації замість усунення основних причин веде тільки до короткострокового полегшення, але не до повного видужання. Керівники повинні постійно боротися з впливом обставин, які змушують приймати неоптимальні рішення. Необхідно зосередитися на пошуку рішень, які б усували основні причини і дали змогу в результаті удосконалити діяльність організації на довгостроковий період.

Ситуаційний підхід до управління.

Використання ситуаційного підходу до управління дає змогу розглядати діяльність організації як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні.

Центральним моментом цього підходу є **ситуація**. Тобто конкретний набір обставин істотно впливає на функціонування в конкретний період часу. Звідси випливає необхідність визнання важливості специфічних прийомів виділення факторів, впливаючи на які можна ефективно досягти поставленої мети.

Визнання соціальної відповідальності управління як перед суспільством у цілому, так і перед окремими співробітниками, що працюють в організації.

Нова роль людини як ключового ресурсу потребує від керівників значних зусиль щодо створення умов для реалізації закладених у ній задатків для саморозвитку.

Отже, необхідна увага до таких факторів, як організаційна культура, різноманітні форми демократизації управління, участь співробітників в управлінні, стиль управління та лідерство.

Найважливішою характеристикою управління на сучасному етапі є **орієнтація на знання співробітників і використання їх інтелекту**.

Нова парадигма управління висунула потребу перегляду його принципів. У 90-х роках головна увага приділялася **людському, або соціальному, аспекту управління**:

- управління спрямоване на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, зробити їх зусилля більш ефективними;
- управління невіддільне від культури, яка ґрунтується на чесності і довірі до людей;
- управління формує комунікації між людьми і визначає внесок кожного співробітника в загальний результат.

Наводимо принципи управління, які характерні для сучасного періоду розвитку суспільства [92, с. 32]:

1. Лояльність до співробітників.
2. Відповідальність як обов'язкова умова успішного управління.
3. Комунікації, що пронизують організацію з низу до верху, та з верху до низу, по вертикалі.
4. Атмосфера в організації, яка сприяє розкриттю здібностей співробітників.
5. Обов'язкове встановлення пайової участі кожного співробітника в загальних результатах.

6. Оперативна реакція на зміни в навколишньому середовищі.

7. Методи роботи із співробітниками, що забезпечують їх задоволеність роботою.

8. Особиста участь у роботі груп на всіх етапах як основна умова угодженої роботи.

9. Уміння вислухати всіх, з ким зіштовхується у своїй діяльності керівник.

10. Етика, чесність і довіра до людей.

11. Бачення перспектив організації, тобто чітке уявлення про те, якою вона повинна стати.

12. Якість особистої роботи та її постійне удосконалення.

Нова система поглядів на управління відома в літературі як **“тиха управлінська революція”**. Справді, її основні положення можуть застосовуватися, не ламаючи і не руйнуючи сформованих структур, систем і методів управління, а начебто доповнюють їх, поступово пристосовуючи до нових умов.

Так, дедалі більше використовуються системи управління на основі передбачуваних змін і на основі гнучких, оперативних рішень. Організації все частіше звертаються до методів проблемно-цільового планування та управління, розглядаючи раптові і різкі зміни в зовнішньому середовищі, у технологіях як реальності сучасного життя, що потребує застосування нових прийомів управління.

Відповідно змінюються і структури управління, в яких перевага починає віддаватися децентралізації. Організаційні механізми більше пристосовуються до виявлення нових проблем і вироблення нових рішень, аніж до контролю за виконанням вже прийнятих. Маневр у розподілі наявних сил і засобів цінується вище, аніж пунктуальність у їх використанні.

І нарешті, почали звертати щонайсерйознішу увагу на мистецтво управління. Справді, якості керівника (лідера, менеджера) визначаються як мистецтво бути:

- *рівним* — здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми, як з рівними собі;

- *лідером* — здатність управляти підлеглими, справлятися з усіма складнощами і проблемами, які з’являються разом із владними повноваженнями і відповідальністю;

- *суддею при вирішенні конфліктів* — здатність виступати в ролі посередника між сторонами в конфлікті, регулювати відносини, що породжуються психічним стресом;

- *комунікабельним* — здатність обробляти інформацію, будувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію й ефективно її оцінювати та використовувати;

- *приймати нестандартні управлінські рішення* — здатність вчасно виявляти проблеми, визначати шляхи їх вирішення, альтернативні варіанти дій в умовах, коли наявної інформації недостатньо, а цілі діяльності дещо сумнівні;

- *розподіляти ресурси організації* — здатність вибрати необхідну альтернативу, знайти оптимальний варіант в умовах обмеженого часу і недостатньої кількості ресурсів;

- *володіти самоаналізом* — здатність розуміти позицію лідера і його роль в організації, уміння бачити вплив лідера на співробітників.

З огляду на викладене варті уваги висновки, сформульовані на основі аналізу діяльності сучасних менеджерів вищої кваліфікації [9, с. 18–19]:

- *по можливості використовуйте проблемно-орієнтоване управління*. Це дає змогу додати гнучкості структурі управління, створювати колективи під конкретні проблеми, для вирішення конкретних завдань. При цьому ініціатором шляху вирішення проблеми може бути як окремий співробітник організації, так і група співробітників, яка спеціально створюється для її вирішення;

- *використовуйте електронну пошту, тобто сучасні інформаційні технології*. Саме вони поступово, але досить упевнено перетворюються в основний механізм спілкування і передачі інформації. На відміну від телефону й особистого спілкування, електронна пошта дає змогу лаконічно і швидко визначити сутність проблеми або питання і тим самим прискорити прийняття рішення щодо її розв'язання;

- *не надавайте занадто великого значення традиційному, довгостроковому плануванню*. Динамізм життя часто вносить радикальні зміни в цілі діяльності організації, тому відповідно необхідно вносити зміни і до планових завдань. Однак якщо план буде занадто гнучким, то за ним також буде важко працювати через неконкретність заходів;

- *приділяйте найретельнішу увагу процесу підбору кадрів*. Підбирати кандидатів потрібно ще в навчальному закладі і відстежувати процес їх становлення. Приймаючи рішення щодо зарахування кандидата, оцінюйте не загалом його знання, а вміння їх застосовувати, те, як він думає, вирішує проблеми;

- *фіксуйте мрії і нездійсненні вимоги клієнтів, які є непоганим стимулюючим фактором, потужним рушієм для теоретиків, усієї дослідної роботи в організації;*

- *підкреслюйте значущість творчих людей, давайте їм більше свободи; не бійтеся перехвалити підлеглих, підтримуйте дух визнання творчих заслуг у колективі;*

- *широко інформуйте співробітників:* отримуючи різноманітну інформацію, підлеглі вважатимуть, що їх поважають, цінують, довіряють і бажають, щоб вони краще розуміли, що відбувається у зовнішньому середовищі та всередині організації;

- *для вирішення творчих або наукових проблем краще створювати невеликі за складом тимчасові колективи.* Бо інакше більше часу витрачається на взаємні суперечки та узгодження, аніж просування до вирішення проблемної ситуації;

- *конкуруйте співпрацюючи.* Навіть погано сумісні в психологічному відношенні співробітники, які зацікавлені у вирішенні одного й того самого завдання, можуть, конкуруючи, значно швидше і якісніше зробити роботу;

- *робіть все, щоб ваші співробітники були відомими і визнаними фахівцями у певній галузі,* створюйте умови та спонукайте їх до творчого зростання, обмежуйте діяльність, яка не відповідає їх профілю;

- *усувайте бар'єри, що заважають вільному спілкуванню з підлеглими і викликають почуття психологічного дискомфорту;*

- *сприяйте процвітанню елітарної культури,* давайте змогу відвідувати керівника у відведені години без попереднього дзвінка.

Відвідуйте підлеглих на робочих місцях у справах та у зв'язку з різноманітними подіями в їх житті, проводьте разом дозволля тощо.

Втім, цього недостатньо, щоб до кінця зрозуміти, що таке керівник-лідер. Справжній лідер знає наші потреби, чого ми справді хочемо, які у нас негаразди ще до того, як ми зуміємо про це сказати. У своїй діяльності саме він враховує наші невисловлені мрії та сподівання.

Керівник повинен володіти такими видами *майстерності* [59, с. 16–18]:

- *концептуальною* — розуміти перспективу діяльності організації в цілому та уявляти загальну картину її розвитку, ставити “надмету” і розробляти відповідні стратегії для їх досягнення;

- *прийняття оптимальних рішень.* Рішення керівника впливають на всю організацію: вони стосуються місії організації, стратегії її

діяльності, цілей, яких потрібно досягти, розподілу і поповнення ресурсів, контролю тощо.

Іншими словами, керівники несуть відповідальність за більшість найважливіших рішень, необхідних для виконання будь-якої організації та виробничої діяльності;

- **аналітичною**. Основними ознаками аналітичної майстерності керівника є його здатність правильно використовувати наукові підходи, технології та технічні засоби для вирішення проблем управління; проводити моніторинг і систематичну діагностику проблем і визначення з кількох альтернативних рішень найбільш оптимального;

- **адміністративною** — здатністю діяти за організаційними правилами, які регламентують процес діяльності організації; ефективно використовувати кошти в умовах обмеженого бюджету, а також координувати інформаційні потоки та контролювати стан діловодства в організації;

- **комунікаційною** — здатністю передавати свої ідеї і думки іншим як в усній, так і в письмовій формі Ця майстерність є вирішальним чинником успіху керівника;

- **психологічною** — здатністю ефективно взаємодіяти з іншими людьми як усередині, так і поза організацією, уміло використовувати конфліктні ситуації;

- **технічною** — особливою компетенцією для виконання різноманітних завдань. Те, якою мірою менеджер прагне оволодіти високим рівнем технічної майстерності, зазвичай прямо впливає на розташування його в організаційній ієрархії.

І нарешті, варто вказати на критерії успіху сучасного управління, наведені в дослідженні найбільших американських експертів з менеджменту Т. Пітерса і Р. Уотермена в книзі “В пошуках ефективного управління”.

Ці автори вважають ключовими такі характеристики сучасного управління:

1. Орієнтація на дію, на досягнення успіхів.
2. Повернення обличчям до споживача.
3. Самостійність і підприємливість.
4. Продуктивність — за допомогою людей.
5. Зв'язок з життям, ціннісне управління.
6. Відданість своїй справі.
7. Простота форми, мінімальний штат управління.
8. Воля і твердість водночас.

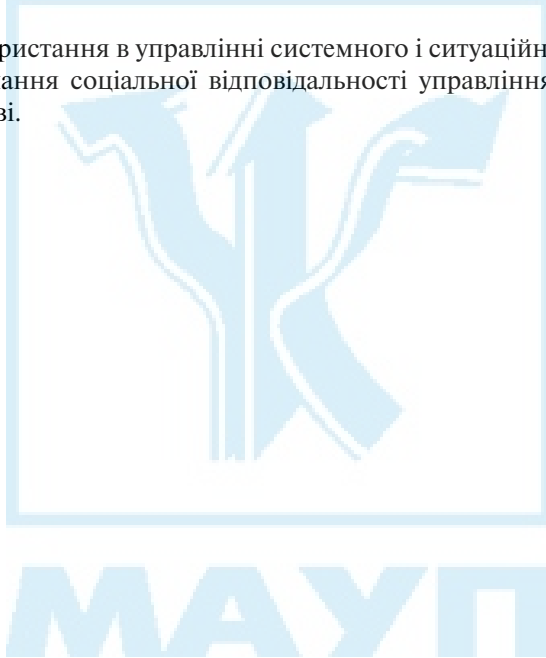
ВИСНОВКИ

Роль управлінської діяльності, управлінської культури, управлінської філософії, системного мислення керівника в сучасних умовах істотно підвищилася.

У центрі концепції управління стала людина, яка розглядається як найвища цінність для будь-якої організації. Тому всі системи управління повинні бути націлені на пробудження у співробітників різноманітних здібностей.

Основними складовими сучасної парадигми управління є:

- відхід від управлінського раціоналізму класичних шкіл управління;
- використання в управлінні системного і ситуаційного підходів;
- визнання соціальної відповідальності управління в сучасному суспільстві.



ВИСНОВКИ

У становлення і розвиток науки управління зробили свій внесок і українські вчені. Так, світове визнання дістали праці, пов'язані з інформатизаційним підходом до вирішення управлінських завдань, автоматизацією управління.

Величезну роль відіграв створений у 1962 р. Інститут кібернетики, тематика досліджень якого охоплювала практично всі напрямки сучасної кібернетики й обчислювальної техніки.

У працях академіків В. М. Глушкова, М. М. Амосова, В. С. Михалевича, В. І. Скурихіна та інших науковців на основі системного аналізу були обґрунтовані принципи автоматизованого управління різними галузями промисловості і загалом народного господарства. Багато теоретичних положень було успішно реалізовано на практиці.

Так, розроблені в інституті основи нового кількісного методу оптимізації — методу послідовного аналізу варіантів — сприяли розробці математичних методів планування і управління, розміщення виробництва, автоматизації обліку й економічного аналізу.

В інших напрямках управлінська наука в Україні розвивалася в рамках існуючої в колишньому СРСР командно-адміністративної системи. При цьому накопичувався управлінський досвід — як позитивний, так і негативний.

Можна назвати такі етапи розвитку управлінської науки в радянський час [6, с. 13–14]:

жовтень 1917 р. — березень 1921 р. — розробка форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, диктатури пролетаріату та державного регулювання.

1921–1928 — подальше удосконалювання адміністративного управління виробництвом, робляться спроби використання економічних методів управління, вивчаються можливості участі трудящих в управлінні.

1929–1945 — організація індустріальної бази суспільного виробництва, удосконалювання організаційних структур управління, розробка методів підбору і підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

1946–1965 — пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління.

1965–1975 — спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно-командної системи.

1975–1985 — глибоке з'ясування того, що адміністративно-командну систему реформувати неможливо без радикальної зміни економічних відносин і проведення корінних економічних реформ. 1985–1991 — поступовий перехід до ринкових відносин.

Тут виокремлюють підетапи:

- робота підприємств за першою моделлю госпрозрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;
- використання моделі госпрозрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- впровадження прогресивних форм організації праці, розвиток кооперативного руху, розширення економічної свободи;
- впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- початок ринкових реформ.

Реалізація останнього підетапу здійснюється в умовах незалежної України.

На різних етапах розвитку управлінської науки істотний внесок у неї зробили такі відомі українські вчені, як О. Терлецький, М. Павлик, М. Драгоманов, М. Зібер, М. Туган-Барановський, І. Вернадський та багато інших.

Управлінська думка ХХ століття робить особливий наголос на необхідності перетворення управління в науку. Управління стає наукою, тому що воно систематично вивчає закономірні явища, згруповані в різноманітні теорії.

Воно прагне на систематизованій основі визначитися, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей, для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства.

Водночас багато фахівців висувають думку про те, що управління є скоріше мистецтвом, якого можна навчитися тільки через досвід, яким досконало володіють тільки люди, які мають до цього талант.

Основа будь-якої науки — це можливість об'єктивно виміряти досліджувані явища. Це було найскладнішим завданням управління з самого початку, щойно воно оформилося в самостійну наукову галузь знань. Деякі аспекти організацій можна описати кількісно,

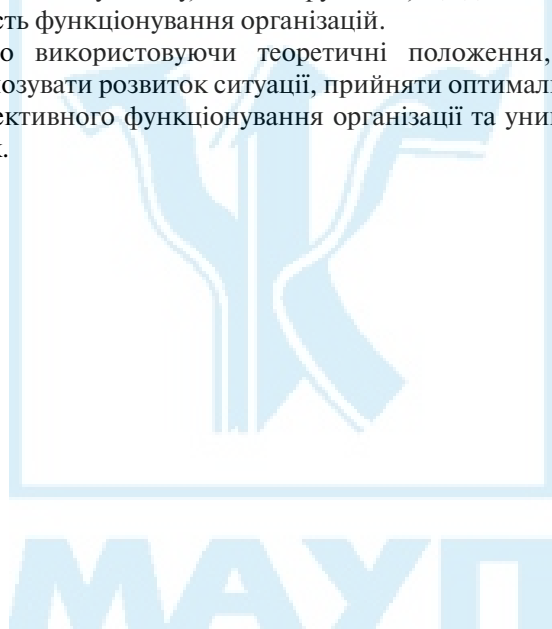
виміряти і точно проаналізувати, однак переважно функції, що виконуються в організації, не піддаються формалізації.

Отже, управління хоча б частково, але є мистецтвом. Тому керівники повинні вчитися на досвіді і відповідно модифікувати подальшу практику з урахуванням наукових рекомендацій.

Це не означає, однак, що теорії управління не можна застосовувати. Навпаки, керівник повинен визнати деяку обмеженість теорій і наукових досліджень і користуватися ними тільки там, де це доцільно.

Теорію управління і результати наукових досліджень варто розглядати не як абсолютну істину, а як інструменти, що допомагають зрозуміти сутність функціонування організацій.

Правильно використовуючи теоретичні положення, керівник може спрогнозувати розвиток ситуації, прийняти оптимальне рішення щодо ефективного функціонування організації та уникнути зайвих помилок.



Питання для самоконтролю

1. Сутність управління та його відмінності від об'єктивної саморегуляції і стихійних механізмів.
2. Оцініть переваги та недоліки основних теорій та шкіл управління.
3. Обґрунтуйте зміст, специфіку та принципи державного управління.
4. Охарактеризуйте державну владу як атрибут державно-владного механізму.
5. Дайте визначення термінів “менеджмент”, “управління”, “влада”, “керівництво”; покажіть їхні відмінні риси.
6. Сутність дуалістичної і багатокритеріальної типології державного управління.
7. Охарактеризуйте основні види державного управління.
8. Основні передумови виникнення й етапи розвитку державного управління.
9. Основні положення школи наукового управління і роль Ф. Тейлора в розвитку державного управління як науки.
10. Відмінні риси адміністративної, або класичної, школи управління.
11. Охарактеризуйте основні положення теорії “ідеальної бюрократії”.
12. Суть школи людських відносин і поведінкових наук та її відмінність від попередніх наукових шкіл менеджменту.
13. Відмітні характеристики одновимірних і синтетичних вчень про менеджмент.
14. Сутність емпіричної школи науки управління та її роль у розвитку державного управління як сфери професійної діяльності.
15. Стисло охарактеризуйте нову школу науки управління, або кількісну школу, і покажіть її значення для подальшого розвитку наукового державного управління.
16. Визначте сутність школи “соціальних систем” науки управління.
17. Проаналізуйте особливості системного підходу до управління.
18. Відмінність ситуаційного підходу від інших наукових шкіл і теорій.
19. Основні положення ситуаційних теорій державного управління.
20. Охарактеризуйте сутність теорії “організаційної культури”.

21. Визначте співвідношення цілей державного управління та їх ресурсного забезпечення.

22. Виділіть основні види функцій та обґрунтуйте функціональну структуру державного управління.

23. Оцініть переваги і недоліки типів основ побудови організаційної структури державного управління.

24. Розмежуйте особливості унітарної та федеративної організації державного управління.

25. Обґрунтуйте форми управлінської діяльності та комплексний підхід до їх застосування.

26. Дайте визначення поняття “управлінський персонал” і назвіть його головні характеристики.

27. Що являє собою термін “менеджер” і в яких значеннях він вживається?

28. Які види поділу праці менеджерів ви знаєте й у чому їх основна відмінність?

29. Які вимоги до професійної компетентності менеджерів ви вважаєте найбільш важливими і чому?

30. У чому полягають основні функції і ролі менеджерів?

31. Які основні уміння визначають ефективність праці менеджерів на різних рівнях управління?

32. Які особливості розвитку управлінських ідей у Росії та в Україні?

33. Що загального можна знайти в концепціях вітчизняних і закордонних фахівців з управління і які з них найбільш близькі між собою?

34. У чому з позицій сьогодення полягають слабкі і сильні сторони вітчизняних концепцій управління?

35. Визначте головні риси нової системи поглядів на управління в сучасних умовах.

36. Розкрийте суть методів управлінської діяльності та підходи до їх раціонального поєднання при управлінні різними сферами суспільного життя.

37. Визначте вимоги до управлінських рішень та проаналізуйте фактори, що впливають на їх якість і ефективність.

38. Обґрунтуйте етапи процесу підготовки управлінського рішення.

39. Проаналізуйте технологічні процедури прийняття рішень у державному управлінні та можливості їх вдосконалення.

40. Охарактеризуйте засоби забезпечення законності в державному управлінні.
41. Визначте роль дисципліни в забезпеченні законності в державному управлінні.
42. Обґрунтуйте підходи до раціонального поєднання різних видів контролю в державному управлінні.
43. Визначте зміст та критерії загальної соціальної ефективності державного управління.
44. Виділіть основні стадії управлінської діяльності та механізми їх правопорядку в державному управлінні.
45. Сформулюйте основні критерії соціальної ефективності державного управління та охарактеризуйте їх.
46. Наведіть підходи до оцінки ефективності діяльності управлінських органів і посадових осіб.
47. Обґрунтуйте вимоги та підходи до формування “дерева” цілей державного управління.
48. Проаналізуйте різні визначення поняття “менеджмент” і покажіть їх взаємозв’язок між собою.
49. Охарактеризуйте відмітні риси основних періодів розвитку державного управління: першого — давнього; другого — індустріального; третього — періоду систематизації; четвертого — інформаційного забезпечення на основі використання управлінських технологій.
50. Обґрунтуйте співвідношення законності, раціональності та доцільності при здійсненні державного управління.

МАУП

Термінологічний словник

А

Автаркія — управління, орієнтоване на створення замкнутого господарського життя, відокремлення в економічній системі.

Автономні трудові колективи — групи, що можуть вільно визначити способи досягнення поставлених цілей і розподіл завдань.

Авторитаризм — управління, що базується на посиленні особистої влади, перебільшенні ролі керівника, концентрації ключових повноважень у першої особи в системі управління.

Авторитет — узагальнююча характеристика, що відображає визнання колективом досвіду, заслуг, людських якостей, професіоналізму менеджера. Авторитет виявляється також у довірі людей, їх готовності до співробітництва, добровільного і свідомого підпорядкування.

Агент змін — індивід чи група, які беруть на себе відповідальність за зміну діючої моделі поведінки особи або соціальної системи.

Адаптація — пристосування до певних умов діяльності.

Адаптивність системи управління — здатність системи управління вчасно перебудовуватися відповідно до умов навколишнього середовища, що змінюються (умов економічної діяльності, конкуренції, потреб, науково-технічного прогресу та ін.).

Адміністрування — вирішення проблем державного управління переважно за допомогою адміністративних засобів і методів управління. Управління, що спирається на формальні повноваження.

Активність — характеристика діяльності людини, яка відображає ініціативу, творчість, самостійність і зацікавленість у роботі.

Активізація — функція управління, що визначає необхідність створення атмосфери й умов зацікавленості персоналу в досягненні необхідних результатів роботи.

Акціонер — член акціонерного товариства, який вступив до нього за допомогою придбання акцій, що свідчить про внесок власника в капітал цього товариства і про можливість його включення як активного члена в управління ним.

Акціонерне товариство — організаційна одиниця в економічній системі, створена на основі внесків у загальний капітал.

Акція — цінний папір, що свідчить про внесення його власником паю в капітал акціонерного товариства. Вона дає право на частку прибутку у формі дивіденду.

Альтернатива — можливість вибору із сукупності взаємовиключних варіантів.

Амбіція — негативні якості особистості, які проявляються в загостреному самолюбстві, підвищеній думці про себе, честолюбстві і марнославстві. У діяльності менеджера впливають на лідерство і соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Аналіз — метод вивчення обстановки, проблем, ситуацій шляхом виявлення притаманних їм властивостей і характеристик, порівняння їх за встановленими раніше критеріями, визначення стану, тенденцій зміни та особливостей.

Аргумент — логічний доказ, який служить підставою для доказу. Використовується при виробленні управлінських рішень, оцінюванні ситуацій, виборі пріоритетів та в інших випадках.

Асоціація — об'єднання для досягнення певних цілей, захисту інтересів, одержання переваг.

Б

Банк — фінансове підприємство, яке зосереджує фінансові кошти з метою одержання прибутку за допомогою фінансових операцій.

Бізнес — організація вигідної справи, яка є джерелом одержання прибутку.

Біхевіористські теорії зв'язку — теорії, згідно з якими специфічні типи поведінки відрізняють керівників від не керівників.

Біхевіористська модель прийняття рішень — модель прийняття рішень, що характеризується використанням процедур, практичними способами, вдосконаленням і переконанням.

Бюрократизм — стан управління, за якого перебільшується роль формальних організаційних положень і применшується роль людських інтересів і потреб. Ненормальність, хвороба системи управління, панування канцелярії, формалістики, домінування букви інструкції наказу над суттю справи.

Бюрократія (з фр. *bureau* — канцелярія, зелене сукно, яким покривають стіл посадових осіб державних канцелярій, і грецьк. *cratos* — влада, панування, буквально — панування апарату управління) — система управління, в якій влада належить адміністрації чиновників.

В

Вдоволення — ситуація, коли той, хто приймає рішення, вивчає альтернативи лише доти, доки не знайде рішення, що задо-

вольняє мінімальні вимоги, а відтак припиняє пошук найкращої.

Взаємодія — взаємний вплив між окремими людьми, групами, колективами, який виникає внаслідок їх спільної діяльності.

Виконавча влада (*executive (administrative) power*) — влада, що забезпечує безпосереднє управління державними справами.

Виконання посадових обов'язків державним службовцем — систематична правовиконавча і правозастосовна діяльність державного службовця з виконання посадових функцій і повноважень, що встановлені як обов'язкові для регулярного виконання.

Виробничий зв'язок — керівники, що управляють своїми підлеглими чи мотивують їх у напрямку встановлення цілей, з'ясовуючи роль і вимоги завдання.

Відлучення — відсутність працівників на робочому місці в робочий час.

Відносини місцевих державних адміністрацій (*relations of local public administrations*) — складова державно-управлінських відносин, які виникають між органами державної влади у вертикальній та горизонтальній проєкціях.

Відповідальність — форма залежності в умовах поділу діяльності, яка визначає міру осуду при невиконанні або недостатньому виконанні функцій та обов'язків, повноважень і очікувань.

Відповідальність державних службовців — встановлена законодавством України відповідальність державного службовця за свої вчинки і дії. Відповідно до законодавства і залежно від характеру правопорушення (провини) може бути дисциплінарною, адміністративною, цивільно-правовою та кримінальною.

Влада — здатність і можливість впливати певними засобами на діяльність і поведінку людей.

Владоздійснення — функція органів державної влади, що здійснюється ними стосовно громадян держави, громадянського суспільства шляхом правозастосування та інших форм адміністративної практики у формі забезпечення виконання норм законів, реалізації цілей, завдань і функцій держави.

Волюнтаризм — стиль управління, у якому визначальну роль відіграють воля менеджера, його суб'єктивні оцінки та уявлення, ігнорування об'єктивних факторів і тенденцій.

Вплив — свідомий вплив на людину або групу людей. Тип взаємодії, який характеризується переважаням одностороннього впливу однієї людини на іншу.

Г

Генетичний метод — спосіб дослідження, у якому головну роль відіграє походження і природа якогось явища.

Гіпотеза — припущення, що потребує наукового доказу; попереднє пояснення, яке виведене в умовах недостатності інформації і потребує додаткової перевірки і коригування.

Горизонтальний зв'язок — використання сили для впливу на тих осіб, над якими керівник не має формальної влади.

Групове мислення — спосіб мислення людей, які надміру заангажовані внутрішньогруповими взаєминами і прагнення яких до одностайності бере гору над їхньою здатністю реалістично оцінювати альтернативні лінії поведінки.

Група — різні за своїми ознаками об'єднання людей, які створюються на основі організаційних умов, інтересів, цінностей, мотивів та ін.

Д

Делегування повноважень — передача прав на прийняття рішень іншій особі або ланці системи управління.

Дельфійський метод — спосіб удосконалення групового прийняття рішень, який включає систематичне збирання оцінок експертів і розвиток прогнозування. При використанні дельфійського методу члени груп не зустрічаються між собою.

Демагогія — спекуляція інтересами людини для досягнення короточасних переваг, підтасування фактів; помилкова аргументація.

Демократизація державного апарату — залучення громадян до реалізації своїх прав щодо управління державними справами та здійснення публічно-правового контролю за виконанням завдань, функцій і повноважень органів державної влади з метою забезпечення законності, політичної, соціальної та економічної ефективності їх діяльності, запобігання бюрократизму, протекціонізму і корупції.

Демократизація управління — удосконалення механізмів врахування інтересів людини в процесах управління з метою реалізації влади більшості.

Демократія (від грецьк. *demos* — народ і *cratos* — влада, народовладдя) — тип політичної системи і соціальної організації суспільства, форма укладу будь-якої організації, яка ґрунтується на рівноправності її членів, періодичній виборності та звітності органів управління, прийнятті рішень за принципом більшості (партійна, профспіл-

кова, виробнича демократія); один із політичних режимів; форма організації держави, політичної системи і влади, коли всі громадяни беруть участь в управлінні.

Державна влада — політико-правове явище, сутність якого полягає в тому, що, виражаючи хоча б формально волю всіх громадян держави, вона (влада) здійснює спрямовуючий, організуючий, регулюючий вплив на суспільство.

Державне управління — цілеспрямований організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом запровадження державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої, через діяльність органів державної влади, наділених необхідною компетенцією.

Державний апарат — публічно-правова інституційна система органів державної влади, їх підрозділів і посад, віднесених до державної служби.

Державні комітети (державні служби) (*public committees (public departments)*) — центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує прем'єр-міністр або один із віце-прем'єр-міністрів.

Дисципліна — 1) функція управління для насадження стандартів організації; 2) поведінка людини, яка відповідає певним організаційним вимогам.

Дисциплінарна відповідальність державних службовців — відповідальність, яка здійснюється у формі дисциплінарних стягнень, що накладаються за невиконання або виконання неналежним чином державним службовцем покладених на нього обов'язків, у формі зауваження, догани, суворої догани, попередження про неповну службу відповідальність, звільнення.

Діяльність — сукупність дій людини, спрямованих на досягнення певного результату.

Договір — угода між особами про взаємні права та обов'язки при виконанні спільної роботи.

Документ — комплекс інформації, зафіксованої певним чином, що має юридичне значення і відповідає встановленим ознакам.

Досвід — сукупність накопичених навичок і практичних знань, що визначають успіх діяльності.

Дослідження дії — процес систематичного збирання даних про організацію, передача їх назад для планування дії та оцінка результатів шляхом збирання й відображення більшої кількості даних.

Е

Економічні методи управління — способи впливу, які спираються на економічні важелі (податки, ціни, прибуток, фонди та ін.).

Експерт — фахівець, який володіє знаннями, досвідом у певній галузі діяльності, на основі яких він може зробити обґрунтований висновок з певної проблеми.

Ефективність управління — порівняння результату управління з витраченими зусиллями або ресурсами. Одна з підсумкових характеристик стану управління.

Ефект ореолу — використання однієї відмітної риси особи чи ситуації, щоб створити про них загальне враження.

Є

Єдиноначальність — розподіл відповідальності в системі управління, при якому керівник несе всю повноту відповідальності за стан справ.

Ж

Життєві потреби — бажання фізіологічного і матеріального добробуту.

З

Загальна соціальна ефективність (*general social effectiveness*) державного управління — ефективність, що розкриває результати функціонування системи, тобто сукупності суб'єкта і керованих об'єктів державного управління, має комплексний характер.

Загальна культура — система спільних цінностей і переконань, що визначають активність членів організації.

Запланована зміна — зміна, що відбувається внаслідок конкретних зусиль агента зміни.

Заповзятливість — сукупність ділових якостей людини, які характеризують її здатність до ініціативної і ризикованої діяльності, прийняття нестандартних рішень, визначення умов і можливостей успіху.

Зв'язки з громадськістю (*public relations*) — публік рилейшнз (від англ. *public relations* — відносини з публікою, зв'язок з громадськіс-

ттю) — одна з функцій управління, яка сприяє встановленню та підтриманню спілкування, взаєморозуміння та співробітництва між організацією і громадськістю.

Здібність — здатність виконувати різні завдання, необхідні для певної роботи.

Здібності — індивідуально-психологічні властивості людини, які визначають можливість оволодіння певними видами діяльності.

I

Ієрархія — тип системи, в якій усі зв'язки послідовно сходяться до однієї ланки — вершини системи. Ієрархія характеризується наявністю рівнів, розподілом ланок за рівнями, міжрівневими зв'язками. Система управління має ієрархічну будову. Матричні системи управління характеризуються комбінацією ієрархій.

Імідж — образ менеджера (або організації загалом), який виникає при сприйнятті його діяльності та її оцінці з погляду панівних у суспільстві цінностей.

Ініціатива — характеристика менеджера або працівника, яка відображає його здатність і прагнення до пошуку нових підходів, рішень, удосконалення діяльності.

Ініціативна структура — ступінь, до якого керівник здатен визначати роль якоїсь особи, а також ролі підлеглих задля досягнення мети.

Інновації — зміни, що ведуть до підвищення ефективності роботи, підвищення її результативності; діяльність з розробки і реалізації нововведень.

Інституалізація — стан, коли організація живе своїм власним життям незалежно від будь-якого з її членів.

Інтенсивність — ступінь напруженості діяльності, витрат зусиль за одиницю часу.

Інтервенції організаційного розвитку — діяльність, в основі якої лежить підтримка програми організації розвитку, призначеної поліпшити ефективність праці індивіда, групи чи організації загалом.

Інтерес — прагнення до задоволення потреб, зумовлене їх усвідомленням залежно від об'єктивних умов.

Інтраменеджмент — управління внутрішніми процесами функціонування і розвитку керованої системи.

Інформаційне забезпечення діяльності органів державної влади — збирання, отримання, обробка та аналіз інформації, потрібної для здійснення державно-управлінської діяльності.

Інформація — відображення у свідомості людини навколишньої дійсності; сукупність відомостей про стан керованої системи і середовища її функціонування.

Інфраменеджмент — управління зовнішніми процесами тією мірою, як це виявляється можливим, тобто увага до зовнішніх процесів і намагання керувати ними.

Інфраструктура — сукупність взаємозалежних елементів, що характеризують навколишнє середовище.

Й

Ймовірний підхід керівництва — переконання, що зв'язок між проведом і виконанням завдання та підтримкою людських ресурсів підлеглих залежить від вибору ймовірних змінних величин. Змінні величини включають структуру завдання, стосунки керівника і підлеглого та позицію влади керівника.

К

Кабінет Міністрів (Уряд) (Cabinet of Ministers (Government)) — вищий орган у системі виконавчої влади; колегіальний орган, який спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади.

Кар'єра — послідовність етапів професійної діяльності людини.

Кваліфікація — ступінь професійної готовності до виконання певних видів діяльності.

Квантифікація — дозування діяльності в часі, просторі при розподілі ресурсів.

Керівник, зорієнтований на виробництво — той, хто приділяє багато уваги технічним чи виробничим аспектам роботи.

Керівник, зорієнтований на працівника — той, хто надає особливу увагу міжособистісним взаєминам.

Керівництво — процес узгодження спільної діяльності членів організації відповідно до її цілей.

Керівні риси — унікальний набір властивостей або рис, які, згідно з ранніми дослідженнями мислення керівників, виокремлювали останніх з-поміж їхнього оточення.

Класифікаційний стандарт — визначення категорії для кожної професійної групи, кожної професійної категорії і характеристики або опорні оцінки посад, які слід використовувати як орієнтири при оцінці робочих місць та поцінування їх відповідно до їхнього рівня у групі.

Класифікація робочих місць — процес, за допомогою якого робочі місця визначаються для професійної групи всередині професійної категорії і для рівня всередині цієї групи.

Клімат (соціально-психологічний) — комплексна характеристика соціально-психологічних відносин, які існують у соціальній групі.

Колегіальність — організація розробки та прийняття рішень, що передбачає участь конкретних посадових осіб і фахівців у цій галузі знань.

Колектив — вид соціальної групи, що характеризується сприятливим кліматом і цільовою інтеграцією діяльності.

Колективне обговорення проблем за повної свободи висунання проєктів рішень — спосіб стимулювати уяву і нові ідеї.

Колективне управління — процес, у якому підлеглі дістають істотне право приймати рішення разом зі своїми безпосередніми керівниками.

Компетенція — комплекс необхідних знань, навичок та повноважень для вирішення певної проблеми.

Компетенція органу державної влади — владні повноваження органу, той чи інший обсяг державної діяльності, покладений на певний орган, або коло передбачених правовим актом питань, яке може вирішувати цей орган, сукупність функцій та повноважень органу з усіх встановлених для нього предметів відання.

Компроміс — угода, досягнута за допомогою взаємних поступок.

Комп'ютеризація — процес широкого проникнення комп'ютерної техніки в процеси управління. Супроводжується змінами в методології управління, розширює можливості інформаційного забезпечення управління, моделювання та ін.

Комунальна власність (*municipal property*) — самостійна форма власності, яка за Конституцією України є власністю територіальної громади (у зарубіжній практиці “муніципальна власність”), і розглядається як одна з форм корпоративної (колективної) власності, що перебуває в користуванні, володінні й розпорядженні територіальних колективів та їхніх виборних органів місцевого самоврядування.

Комунікація (*communications*, від лат. *communicare* — роблю загальним, зв'язую, спілкуюсь) — змістовий аспект соціальної взаємодії; акт або процес взаємодії між двома чи більше соціальними об'єктами шляхом безпосереднього спілкування й обміну інформацією з використанням відповідних засобів.

Конкуренція — суперництво осіб, груп, або різноманітних форм підприємницьких організацій (фірм, підприємств та ін.) у прагненні досягти певних цілей.

Консенсус— досягнення згоди щодо спірних питань.

Консультативні функції — шість функцій, що їх можна виконати за допомогою консультування: поради, переконування, спілкування, вихід емоційної напруги, внесення ясності в мислення і переорієнтація.

Консультація — обговорення проблеми, що, як правило, має емоційний характер, з працівником, щоб допомогти йому краще справитися з нею.

Контроль — одна з основних функцій управління, яка передбачає спостереження за процесом діяльності, перевірку якості виконання поставлених завдань, встановлення відхилень від запланованих показників та збирання необхідної інформації для оцінки ситуації.

Контроль у державному управлінні (*public administration control*) — одна з найважливіших функцій державної влади та управління, яка дає змогу порівняти фактичний стан у тій чи іншій галузі з вимогами, поставленими перед нею, виявити недоліки та помилки в роботі й попередити їх, оцінити відповідність здійснення інших функцій управління завданням, що поставлені перед ним.

Конфлікт — зіткнення протилежних інтересів, що позначається на діяльності окремої людини та соціальної групи в цілому.

Конфлікт інтересів — ситуація, за якої працівник державної організації має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес впливає на об'єктивне виконання працівником своїх офіційних обов'язків.

Координація — функція управління, змістом якої є упорядкування поведінки системи у зовнішньому середовищі.

Корпорація — об'єднання або товариство, створене для реалізації інтересів, які закріплені в нормах і принципах спільної діяльності; акціонерне товариство, створене для об'єднання капіталу й організації економічної діяльності.

Культура — система цінностей, що панують у суспільстві, корпорації або колективі; сукупність відносин, зумовлених цінностями, традиціями, соціальними нормами поведінки, колективними звичками й установками.

Л

Лідер — менеджер або будь-який член групи, який істотно впливає на колективну поведінку людей, формально або неформально виконуючи функції управління, і користується повагою й авторитетом.

Лінійне управління — управління по вертикальному ланцюжку повноважних ланок системи управління.

Лінійно-функціональне управління — управління, в якому значну участь беруть функціональні ланки системи управління.

Лобізм (від англ. *lobby* — *кулуари*) — діяльність соціальних груп, які відстоюють свої інтереси, тиск груп на органи законодавчої і виконавчої влади.

М

Маркетинг — тип управління, орієнтований на ринок і побудований на методології аналізу ринкових процесів, розробки варіантів поведінки організації на ринку.

Матрична система управління — система управління, що ґрунтується на принципі поділу підпорядкованості за методологічними, організаційними, об'єктивними або проектними ознаками.

Менеджмент — тип раціонального управління в умовах ліберальної економіки. Його ознаки: опора на економічні механізми управління, врахування людського фактора, гнучкі організаційні форми, професіоналізм, маркетинг, використання стратегічного аналізу, інноваційність.

Менеджмент (за Оксфордським словником англійської мови) — спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; особливі вміння й адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення.

Менталітет — характеристика індивідуальної і суспільної свідомості, напрям думок, який визначає моделі поведінки, ставлення до дійсності, сприйняття ідей. Визначає особливості управління в кожній країні.

Метод управління — спосіб впливу на людину і групу, що визначається вибором і використанням дієвих важелів і їх роллю в діяльності людини. Варто відрізнити методи управління від методів, які використовуються в процесах управління (методи аналізу, розрахунку, моделювання, оцінки та ін.).

Методи управлінської діяльності — це способи і прийоми аналізу та оцінки управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках.

Мистецький підхід до прийняття рішень — підхід до вироблення рішень, що базується на інтуїції та суб'єктивних оцінках.

Міністерство (від лат. *ministro* — керую, служу) — центральний орган виконавчої влади, який здійснює державне управління в певній галузі чи сфері життя.

Місцеве самоврядування (*local self-administration*) — право та реальна здатність територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста — самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції і законів.

Місцеві державні адміністрації (*local public administrations*) — ланка виконавчої влади в областях, районах, містах Києві та Севастополі; здійснюють її у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізують повноваження, делеговані їм відповідними радами.

Місцеві (територіальні) органи (підрозділи) міністерств та інших центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) — державні органи, які утворюються відповідними ЦОВВ для реалізації їх функцій та повноважень на місцевому територіальному рівні, тобто в областях або районах.

Модель — пристрій, що відтворює процеси реальної дійсності, яка імітує його структуру, побудову, тенденції розвитку; заміна оригіналу.

Мозковий штурм — метод розробки нетрадиційних управлінських рішень, побудований на стимулюванні інтелектуальної та творчої активності.

Моніторинг — систематичне відстеження процесів або тенденцій, постійне спостереження з метою своєчасної оцінки ситуацій, що виникають.

Мотивація — спонукання людини або групи до активної й ефективної діяльності, використання мотивів поведінки людини в управлінні її діяльністю. Мотивація є однією з найважливіших функцій державного управління.

Мотивація праці — внутрішні сили індивіда, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

Н

Набір кандидатів — процес визначення кандидатів на посади державної служби за допомогою таких методів, як залучення заяв

зсередини й ззовні державної служби, а також використання системи інвентаризації людських ресурсів.

Надпрограмне рішення — проблема чи ситуація прийняття рішень, що не зустрічалися раніше, і тому фахівець, який приймає рішення, не може покласти на раніше встановлене правило. Надпрограмне рішення погано структуроване, бо цілі неясні, інформація двозначна і немає чіткої процедури прийняття рішення.

Неофіційні керівники — особи, чий вплив пояснюється спеціальними навичками чи ресурсами, що їх вони виявляють в інтересах робочої одиниці або її членів.

Номінальний груповий метод — метод удосконалення групового прийняття рішень, за допомогою якого *групові методи* спочатку підтримують дискусію, потім — голосування, доки не буде досягнуто адекватне рішення.

Норматив — організаційне положення пом'якшеного типу, яке допускає відхилення від середньої величини або встановлює діапазон можливого відхилення (вилка заробітної плати, мінімальна і максимальна величини, граничні терміни виконання роботи, допустимі і критичні відхилення та ін.).

О

Об'єкт управління — соціально-економічна система, функціонування і розвиток якої забезпечуються процесами управління.

Об'єкти управлінської діяльності органів виконавчої влади — суспільні відносини, види діяльності, соціальні ролі, які безпосередньо пов'язані з відтворенням матеріальних і духовних продуктів та соціальних умов життєдіяльності людей.

Об'єктивність — підхід до оцінки ситуації, розробки управлінського рішення з урахуванням закономірних тенденцій розвитку економіки, виробництва і суспільства; необхідний елемент наукового управління, властивість методології управління.

Обмежена раціональність — процес прийняття рішень, у якому суб'єкт обмежує вхідні дані процесів прийняття рішень і приймає рішення, спираючись на здоровий глузд та особисті нахили, а також на логіку.

Обов'язки — сукупність функцій і повноважень, обов'язкових для їх виконання.

Оптимізація — практика вибору найкращої з можливих альтернатив.

Орган державної влади (*public institution*) — орган, пов'язаний із формуванням і реалізацією державно-управлінських впливів; одична структура влади, формально створена державою для здійснення закріплених за нею її цілей і функцій.

Організаційна поведінка — поведінка людини, яка визначається її становищем в організації (обсяг і масштаб повноважень, функції, лідерство, ролі, мотивація, задоволеність роботою та ін.).

Організаційна політика — діяльність, що виконується людьми з тим, щоб набути, збільшити і використати владу та інші ресурси для одержання високих прибутків у ситуації, що характеризується непевністю та розходженням у поглядах.

Організаційна структура державного органу (*state board organization structure*) (від лат. *structura* — будова, розташування, порядок) — сукупність структурних елементів (підрозділів, посадових осіб тощо) та взаємовідносин між цими структурними елементами.

Організаційна структура державного управління — компонент системи державного управління, зумовлений її суспільно-політичною природою, соціально-функціональною роллю, цілями і змістом, який об'єднує в собі певну сукупність державних організацій, їх персонал, матеріальні та інформаційні ресурси, що виділяються і витрачаються суспільством на формування та реалізацію державно-управлінських впливів і підтримання життєздатності самого суб'єкта управління.

Організаційний розвиток — застосування знань науки про поведінку до довготривалих зусиль, спрямованих на поліпшення спроможності організації справлятися зі змінами зовнішнього середовища й підвищення її здатності розв'язувати внутрішні проблеми.

Організаційні цілі — завдання, з якими намагається справитися управління, для досягнення мети фірми.

Організація — одна з основних функцій управління, зміст якої полягає в упорядкуванні діяльності людей шляхом встановлення регламентів, нормативів, дисциплінарних вимог і відповідальності. В основі організації управління лежить поділ праці, розподіл функцій і повноважень.

Організація органу управління — структурне упорядкування (сукупність структурних елементів і взаємовідносин між цими структурними елементами), цілеспрямоване управління як менеджмент; виконавча робота (як комбінація основних елементів), яка стосується

конкретної ситуації (завдання, організація структури, організація процесів — структури + люди + техніка).

Організація як процес (*organization as a process*) — систематична координація завдань, формальних взаємовідносин людей, що їх виконують.

Особистість — загальний профіль чи поєднання рис, що характеризують унікальну природу особи.

Оцінка (оцінювання) показників діяльності — процес, за допомогою якого систематично збирають й аналізують інформацію про успіхи працівників протягом тривалого часу.

Оцінка роботи — аналіз роботи в термінах властивих для неї обов'язків, фізичних чи психологічних вимог, потрібних знань та навичок, а також умов, за яких ця робота виконується; складання опису роботи, де пояснюються посадові обов'язки, умови та інші аспекти роботи, а також оцінка цих характерних особливостей роботи на тлі класифікаційного стандарту, встановленого для відповідної професійної групи.

П

Передбачення — здатність людини вгадувати майбутній результат діяльності організації та її можливий стан. Функція управління, необхідна для розробки мети, здійснення планування та оцінки загального результату погодженої діяльності людей.

Персонал — група працівників, розподілених за певними видами професійної діяльності.

Персонал управління — працівники системи управління. У системі управління фірмою можна виділити персонал вищого, середнього і нижчого рівнів управління.

Підпорядкування — залежність діяльності людини від управлінського рішення, прийнятого менеджером.

Підприємство — вид діяльності людини в умовах ринкової економіки, спрямований на одержання прибутку за допомогою організації власної справи; організаційно відособлена одиниця в економічній системі.

Планування людських ресурсів — процес, за допомогою якого уряд прагне забезпечити відповідну кількість та якість працівників для виконання покладених на нього обов'язків.

Поведінка типу А — індивідуальний профіль, що характеризується нетерпінням, бажанням успіху і перфекціонізмом.

Поведінка типу Б — індивідуальний профіль, що характеризується безпечністю і меншою схильністю до суперництва у повсякденному житті.

Повноваження — це конкретні права, що характеризуються правом і обов'язком здійснювати певні посадові обов'язки та наявністю адміністративних функцій, які дають змогу здійснювати завдання органу державної влади.

Повноваження органу виконавчої влади (*authorities of executive power institution*) — закріплені за ним права і обов'язки.

Повноваження органу державної влади — складова компетенції органу, встановлена для нього законом відповідно до Конституції України, яка забезпечує реалізацію відповідних функцій стосовно конкретних об'єктів юрисдикції (предметів відання).

Позитивна дія — підхід чи програма для визначення та систематичного здійснення політики, практики та процедур прийому на роботу, які виключають або ставлять у невігідне становище певні групи людей, що історично мали недостатнє представництво в державній службі.

Політика відкритих дверей — заохочення працівників звертатися до своїх керівників з будь-якими своїми клопотами.

Політична нейтральність — конституційна доктрина чи домовленість, згідно з якою державні службовці не повинні займатися діяльністю, яка може вплинути або впливає на їхню безсторонність або безсторонність державної служби.

Політичний патронаж — призначення осіб на урядову службу чи їхнє просування по службі відповідно до їхнього внеску, фінансового чи якогось іншого, у правлячу партію, а не відповідно до заслуг.

Посада — ланка системи управління, виділена за критеріями функцій, повноважень і відповідальності окремої особи.

Посадові обов'язки — встановлені для обов'язкового регулярного виконання функцій і повноваження відповідно до посади в органі державної влади чи місцевого самоврядування.

Потреба — сукупність необхідних умов існування і життєдіяльності людини.

Потреба безпеки — бажання впевненості, захисту і стабільності у повсякденному житті.

Потреба поваги — бажання задовольнити своє “я” у формах самоповаги і репутації.

Потреба самореалізації — бажання реалізувати своє “Я”, рости і якомога повніше використовувати власні можливості.

Потреба спілкування — бажання вдовольнити міжособистісні взаємини.

Право комунальної власності (*municipal property right*) — визнане законом право, яке закріплює абсолютну належність комунального майна власнику та визначає його права й обов’язки щодо цього майна.

Предмет діяльності — явище або матеріальний об’єкт, на який спрямована діяльність людини. Предметом управлінської діяльності є інформація про діяльність людини, яка виробляє певний продукт.

Представницька бюрократія — ідея, згідно з якою соціальний склад бюрократії має віддзеркалювати склад населення в цілому, а також те, що на державну службу слід брати набагато більше представників певних, недостатньо представлених соціальних груп (жінок, меншин).

Представницькі органи місцевого самоврядування (*local self-administration representative boards*) — сільські, селищні й міські ради, які складаються з депутатів, обраних жителями сіл, селищ, міст.

Президент (*president*) (від лат. *presidens* — той, що сидить спереду”) — у президентських республіках — глава держави і глава виконавчої влади, в республіках парламентського типу — глава держави, але не уряду, в республіках змішаного типу — глава держави, але з великими юридичними і реальними повноваженнями керівництва урядом.

Придатність — здатність чогось навчитися.

Прийняття рішень — процес, який включає пошук середовища для умов, необхідних для рішення, розвиток і аналіз можливих альтернатив, а відтак вибір потрібної.

Примус — створення умов діяльності людини, за яких вона змушена робити щось всупереч своїй волі, інтересам і цілям; управління, яке спирається на примус.

Принцип заслуг — принцип, згідно з яким (1) всі громадяни мусять мати розумну можливість бути кандидатами на роботу в державних службах і (2) відбір має базуватися виключно на кваліфікації чи придатності для цієї роботи.

Принципи державного управління — закономірності, відносини, взаємозв’язки, керівні засади, на яких ґрунтуються його організація та здійснення і які можуть бути сформульовані в певні правила.

Прогноз — наукове передбачення можливого і закономірного стану економіки, виробництва, суспільства в майбутньому. Прогноз необхідний для розробки стратегії управління.

Програма повної платні — вичерпна система винагород, яка використовує різні рівні оплати для здійснення різних завдань (наприклад, збереження кадрів, виробництво, колективна діяльність).

Програмне рішення — рішення, що повторюється досить часто, щоб можна було встановити правила його прийняття. Ці правила є постулатами, які допомагають тому, хто приймає рішення, вибрати альтернативу, позаяк існує інформація про ситуацію рішення на кшталт результатів, можливостей результативних дій та оцінок результатів.

Продуктивність — порівняння результату діяльності з ресурсами, які витрачені на його досягнення.

Професіоналізм — характеристика діяльності людини, яка відображає її здатність успішно вирішувати проблеми, спираючись на здобуті знання, уміння, навички, досвід, освоєну новітню технологію. Професіоналізм управління передбачає спеціальну підготовку менеджера і створення необхідних умов для професійної діяльності (надання самостійності, мотивації та ін.).

Професіоналізм державної служби — здатність державного службовця, колективу державних службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними цілей та завдань у межах нормативно визначених повноважень.

Процедура прийняття управлінського рішення (*managerial decision-making procedure*) — складова загального процесу, його підготовки, прийняття і реалізації, який передбачає певні етапи і стадії: вибір мети, збирання та аналіз інформації про завдання, яке підлягає вирішенню; визначення, прогнозування ситуації і виявлення проблем; генерування варіантів можливих управлінських рішень; формування критеріїв і вибір ефективних варіантів управлінських рішень.

Процес управління — послідовність етапів формування і здійснення управлінського впливу.

Процесуальні теорії — намагання збагнути розумові процеси, що відбуваються в індивідів і визначають їхню поведінку.

Р

Раціональна модель прийняття — систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість та управління нею такими фахівцями з прийняття рішень, які абсолютно об'єктивні й володіють вичерпною інформацією.

Реагування (у контексті державної служби) — схильність і здатність державного службовця реагувати на потреби та вимоги політичних інститутів і громадськості.

Регулювання — функція управління, спрямована на підтримку внутрішньої стабільності, усунення відхилень у тих процесах, що визначають існування системи, її цілісність і побудову.

Ресурси управління — основні засоби управління, які визначають ефективність його здійснення: людські, інформаційні, технічні, економічні. Як ресурси управління виступають також час і простір (території, площі та ін.).

Реформаторський зв'язок — керівники, які надихають підлеглих на те, щоб вони знехтували власним інтересом на благо організації і які можуть глибоко й істотно впливати на своїх підлеглих.

Ризик — прийняття рішень, імовірність успіху яких недостатньо висока.

Рішення управлінське — процес і акт вирішення проблеми (вирішення суперечності) у спільній діяльності людей, що ведуть до досягнення мети.

Розвиток — сукупність змін, що ведуть до появи нової якості життєдіяльності системи, її здатність змінюватися відповідно до впливів зовнішнього середовища.

Роль управлінська — вид поведінки менеджера у певних ситуаціях управління, комплекси образів менеджера, що народжуються в результаті його поведінки в управлінських ситуаціях (консультант, концептолог, інноватор, арбітр та ін.).

С

Система — сукупність елементів, взаємозв'язок яких визначає її цілісність, стійкість і адаптивність.

Система державного управління (*public administration system*) — система, що охоплює суб'єкти управління (управляючу систему), взаємодію (управлінську діяльність / процес), суспільну систему (об'єкти управління), тобто сфери і галузі суспільного життя.

Система заслуг — узвичаєний механізм, за допомогою якого досягаються цілі принципу заслуг; адміністративне знаряддя, яке можна і треба пристосовувати до обставин, що змінюються.

Система керівництва (*management system*) — складова форма організації, яка включає три елементи:

- 1) функції керівництва (постановка цілей, планування, прийняття рішень, організація, реалізація, контроль);
- 2) стиль керівництва (директивний, коопераційний);
- 3) засоби керівництва (делегування, інструкції, прийоми менеджменту, система стимулів тощо).

Система управління — сукупність дій, що визначають реальність управлінської діяльності; ланки і зв'язки, що беруть участь у процесах управління.

Ситуативний контроль — міра, до якої керівники здатні визначати, що має робити їхня група і якими будуть наслідки їхніх дій та рішень.

Ситуативні обмеження — чинники робочого місця, що не забезпечують адекватну підтримку індивідуальному виконанню.

Ситуаційне управління (*case management*) — прийняття управлінським персоналом рішень у ситуації, яка реально склалась або складається.

Ситуація — стан керованої системи, оцінюваний відповідно до мети діяльності.

Соціальні потреби — бажання любові, прихильності і товарищескості у взаєминах з іншими особами.

Соціально-психологічні методи управління — способи впливу, що спираються на соціально-психологічні важелі, соціальні інтереси, норми поведінки, психологічні особливості.

Сподівання — очікувана індивідом ймовірність того, що робоче зусилля відповідатиме цьому рівню виконання завдання. Потреби зростання — бажання продовжувати особисте зростання і розвиток.

Сприйняття — процес, через який люди одержують, організовують і тлумачать інформацію, що надходить з їхнього оточення.

Стадії управлінської діяльності (*managerial decision-making procedure*) — послідовні етапи її здійснення зі своїм особливим набором форм і методів.

Статус організаційний — становище людини або групи, яке визначається комплексом функцій і повноважень її діяльності.

Стимул — зацікавленість людини у виконанні певної роботи, досягненні мети або результату.

Стратегічне планування (*strategic planning*) — систематичний спосіб управління змінами, творчий процес визначення і здійснення найважливіших дій з огляду на сильні та слабкі сторони, загрози і можливості.

Стратегічне управління (*strategic management*) — діяльність з управління, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з під-

триманням взаємовідносин між нею і оточенням, що дає їй можливість досягти своїх цілей, відповідає її внутрішнім можливостям та дає змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх запитів.

Стрижневі виміри роботи — п'ять чинників роботи: розмаїтість завдань, відповідність завдання, важливість завдання, автономія і зворотний зв'язок.

Структура системи управління — конструкційна основа системи управління, сукупність зв'язків прямої підпорядкованості ланок системи управління.

Суб'єкт управління — частина керованої (соціально-економічної) системи, яка виділена за функціями управління, масштабом повноважень, ступенем ієрархії.

Т

Творчість — діяльність, спрямована на створення нового, перетворення, досягнення оригінального результату; одна з характеристик інноваційного державного управління.

Теорія задоволення — спосіб аналізу індивідів з метою визначення потреб, які мотивують їхню поведінку.

Територіальна громада (*local society*) — спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ і міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

Тест — метод діагностики проблем, пов'язаних з діяльністю людини; використовується в дослідженні управління.

Технократичне управління — тип управління, методологія якого аналогічна вирішенню технічних проблем: розуміння людського фактора як важливої деталі технічного пристрою, перебільшення ролі техніки в досягненні успіху.

Традиція — передача програми соціальної поведінки від покоління до покоління, закріплення соціальної спадщини.

У

Управління — цілеспрямований вплив, що погоджує спільну працю людей.

Управлінська діяльність — сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління.

Управлінська технологія — прояв соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси і забезпечує поєднання наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей та елементів управлінської діяльності.

Управлінський контроль (*managerial controlling*) — процес спостереження і регулювання діяльності державних органів та організацій з метою полегшення виконання організаційних завдань.

Ф

Форми управлінської діяльності — зовнішні, постійно фіксовані прояви практичної активності органів державної влади або органів місцевого самоврядування з формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності.

Функції державного управління — специфічні за предметом, змістом і засобом забезпечення цілісні управляючі впливи держави. Управлінські функції державних органів — юридично виражені управляючі впливи окремих державних органів, які вони мають право і зобов'язані здійснювати щодо певних об'єктів управління або компонентів певних структур.

Функціональна структура державного управління (*public administration functional structure*) — сукупність функцій державного управління та управлінських функцій державних органів у їх взаємодії.

Ц

Централізація — процес розподілу повноважень у напрямку їх концентрації на вищих рівнях системи управління.

Цілепокладання — етап процесу управління, який включає операції з розробки, формулювання і постановки мети управління і завдань діяльності людей.

Цільове управління — система управління, яка наголошує на згоді керівників та підлеглих, що працюють разом, щодо тих цілей, яких потрібно досягти у подальшому.

Цінність — властивість будь-якого явища, яка оцінюється за критеріями значимості її для людини, її діяльності, досягнення цілей.

Цінності — загальні переконання, що визначають вчинки й оцінки в різних ситуаціях.

Ш

Шкала оцінки діяльності (*Behaviorally Anchored rating Scales — BARS*) — метод оцінки показників, який використовує характеристики важливих моментів діяльності для визначення рівнів ефективності на шкалі показників.

Штаб — підрозділ фахівців технічного й організаційного призначення, який співпрацює безпосередньо з лінійним персоналом щодо забезпечення ефективного виконання завдань.

Лінійний персонал має право ініціативи, але він не може діяти без допомоги штабу. Штаб відіграє визначальну роль у таких сферах: професійний добір і навчання співробітників; допомога в установах і обслуговуванні виробничого устаткування; відповідальність за вчасну подачу потрібного матеріалу в потрібне місце; навчання лінійного персоналу оптимальних методів праці.

Штабний персонал в організації — фахівці, покликані підвищувати ефективність роботи менеджерів лінійних підрозділів. Обмежені можливості штабних фахівців не дають їм змоги брати на себе функції прийняття рішень. Існує небезпека того, що вони можуть мати надмірний вплив і захочуть взяти на себе відповідальність за прийняття рішень, що є прерогативою лінійних керівників.

Штат — частина організації, яка підтримує лінійну функцію, але безпосередньо не пов'язана з виробництвом організацією продукції (бухгалтерський облік або кадрові функції — сфери діяльності штапу).

Х

Харизма — форма людської привабливості, що викликає підтримку і схвалення.

Харизматичний зв'язок — підхід до керівництва, за яким харизма є індивідуальною характеристикою керівника.

Я

Якість — сукупність властивостей або характеристик предмета чи явища, які відповідають потребам людини і її уявленням про можливість їх задоволення.

Якість управління — комплекс характеристик управління, які відображають потреби і можливість належної соціально-економічної ефективності управління.

БІОГРАФІЧНИЙ ПОКАЖЧИК¹

Сократ (бл. 470–399 р. до н. е.) — давньогрецький філософ, один з родоначальників діалектики як методу пошуку істини шляхом постановки навідних запитань — так званого сократівського методу. Був звинувачений у поклонінні “новим божествам, розбещенні молоді” і страчений (прийняв отруту цикути). Викладав своє вчення усно. Головне джерело інформації про нього — твори його учнів Ксенофанта і Платона. Мета філософії Сократа — самопізнання як шлях до досягнення істинного блага; чеснота є знання або мудрість. Для наступних епох Сократ став втіленням ідеалу мудреця.

Платон (бл. 428–347 р. до н. е.) — давньогрецький філософ-ідеаліст, учень Сократа. У 387 р. до н. е. заснував в Афінах школу, так звану Платонівську академію. Вчення Платона — перша класична форма об’єктивного ідеалізму. Ідеї (найвища з них — ідея блага) — вічні і незмінні прообрази речей та всього буття, що змінюються, речі, які осягаються розумом, — лише подоба і відображення ідей.

Пізнання — анамнезис — спогад душі про ідеї, які вона споглядала до її з’єднання з тілом. Любов до ідеї — спонукальна причина духовного розвитку. Ідеальна держава — ієрархія трьох станів: правителі-мудреці, воїни і чиновники, селяни і ремісники. Платон інтенсивно розробляв діалектику і намітив розвитку неоплатонізмом схему основних ступенів буття. Найважливіші твори: “Аналогія Сократа”, “Федон”, “Бенкет”, “Федр” (навчання про ідеї), “Держава”, “Теєтет” (теорія пізнання), “Софіст” (діалектика категорій), “Тимей” (натурфілософія).

Аристотель (384–322 р. до н. е.) — давньогрецький філософ і вчений, учень Платона. У 335 р. до н. е. заснував Ліцей, або парипатетичну школу. Вихователь Александра Македонського. Твори Аристотеля охоплюють усі галузі тодішнього знання. Він є основоположником формальної логіки, творцем силогістики. Його “Перша філософія” (пізніше названа метафізикою) містить вчення про основні принципи

¹ Советский энциклопедический словарь. — М., 1980; Пшоловський Т. Принципи досконалої діяльності: Пер з польськ. — К., 1993; Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М., 1992; Словарь-справочник менеджера / За ред. М. Г. Лакусты. — М., 1996; Кузнецов Ю. В. Проблемы теории и практики государственного управления. — Спб., 1994; Гвишиани Д. М. Организация управления. — М., 1972; Современная западная социология. Словарь. — М., 1990; Дункан Д. У. Основные идеи в менеджменте. — М., 1996; Наука управлять: з історії державного управління: Хрестоматія. — К., 1993.

буття: можливості та їх реалізацію; форми і матерію; причину і мету. Джерело руху і мінливого буття — вічний і нерухомий “розум” (першорухій). Ступені природи: неорганічний світ, рослина, тварина, людина. Розум відрізняє людину від тварини.

Центральний принцип етики — розумна поведінка, помірність. Людина — істота суспільна. Найкращі форми держави — монархія, аристократія, “полита” (помірна демократія); найгірші — тиранія, олігархія, охлократія. Основні твори: логічний звід “Органон” (“Категорії”), “Про тлумачення”, “Метафізика”, “Фізика”, “Про виникнення тварин”, “Про душу”, “Етика”, “Політика”, “Риторика”, “Поетика”.

Александр Македонський (356–323 р. до н. е.) — цар Македонії з 336 р. до н. е. Син правителя Філіпа II, виховувався Аристотелем. Перемігши персів при Граніках (334), Ісі (333), Гавгамелах (331), підкорив царство Ахеменідів, вторгся в Середню Азію (329), завоював землі до ріки Інд, створивши найбільшу світову монархію стародавності. Однак, позбавлена міцних внутрішніх зв’язків, вона розпалася після його смерті.

Макіавеллі Нікколо (1469–1527) — італійський державний діяч, письменник, історик, класик політичної думки Нового часу. Вважав головною причиною нещастя Італії її політичну роздробленість, перебороти яку здатна лише сильна державна влада, побудована на вмілому управлінні.

Основні теоретичні праці — “Тосудар”, “Міркування про першу декаду Тита Лівія”, “Мистецтво війни” — написані після падіння Флорентійської республіки, коли Макіавеллі був відсторонений від політичної діяльності. Він першим почав розглядати політику як автономну сферу людської діяльності, у якій існують “природні причини” і “корисні правила”, що дають змогу “враховувати свої можливості”, щоб “передбачити заздалегідь” хід подій і вжити необхідних заходів.

Його вчення було теорією “нової держави” — держави об’єднаної Італії. Під цим кутом зору у праці “Державець”, характеризуючи діяльність умілого правителя, він висунув знамениту тезу, що політик (правитель) повинен поєднувати в собі риси лева і лисиці:

лисиці — щоб уникнути розставлених капканів;

лева — щоб розтрошити супротивника у відкритому поєдинку.

Макіавеллі не був прихильником принципового аморалізму в політиці, яким його зображали люди, що діяли за його рецептами, але вважав, що в надзвичайних ситуаціях потрібні й надзвичайні заходи.

Сміт Адам (1723–1790) — шотландський економіст і філософ, один з найвидатніших представників класичної політичної економії. У своїй праці “Дослідження про природу і причини багатства народів” (1776) основним джерелом суспільного багатства назвав індивідуальне прагнення до благополуччя, а також властиве кожному індивіду бажання домогтися якомога вищого становища в суспільстві.

Головними умовами процвітання держави Сміт вважав:

- панування приватної власності;
- невтручання держави в економіку;
- відсутність перешкод для розвитку власної ініціативи.

Згідно з А. Смітом, найважливішим фактором, що сприяє економічному зростанню, є поділ праці, що дає змогу розширити застосування машин. Визнаючи, що поділ праці збіднює працівника, він пропонував компенсувати ці негативні наслідки через запровадження загальної освіти. Сміт уперше здійснив розподіл суспільства на три класи:

- найманих працівників;
- капіталістів;
- великих землевласників.

Праці Сміта перетворили політекономію на чітко вибудовану систему знань і стали одним з теоретичних джерел політичної економії марксизму.

Оуен Роберт (1771–1858) — видний англійський соціаліст утопіст. Починаючи з 1810 р. розробляв план поліпшення умов життя робітників у рамках капіталістичного ладу і намагався здійснити його на прядильній фабриці в Шотландії, управляючим якої він був з 1800 р. У 1817 році висунув програму радикальної перебудови суспільства шляхом створення самоврядних “селищ спільності і співробітництва”, позбавлених приватної власності, класів, експлуатації, суперечностей між розумовою і фізичною працею.

Засновані Оуеном дослідні комуністичні колонії в США і Великобританії зазнали невдачі. Однак його вчення, незважаючи на утопічний характер, відіграло значну роль в освіті англійських робітників і вплинуло на формування соціалістичної думки за межами Великобританії.

Аркрайт Річард (1732–1792) — видатний англійський підприємець і практик державного управління. Одержавши в 1769 р. патент на ватермашину (прядильну машину з приводом від водяного коле-

са), широко застосував її у виробництві. Був з 1771 р. організатором перших фабрик (прядильень), де запроваджував раціональну модель управління, побудовану на принципі ієрархії і координації машин та персоналу.

Бебейдж Чарльз (1792–1871) — відомий англійський математик і фізик. У своїй праці “Про економію матеріалів і устаткування”, присвячену економичності машин і мануфактур, сформулював практичну рекомендацію поділяти роботу на складові, через що не тільки швидше йде робота, а й вирішується проблема робочої сили. Працівника, на його думку, легше навчити виконувати окреме завдання, ніж виготовляти цілий, часто складний предмет.

Так народився один з основних принципів управління — принцип поділу праці, який іноді ще називають законом поділу праці А. Сміта. Крім того, Бебейдж уперше зробив наголос на науковому підході до організації праці, обґрунтував важливість її спеціалізації, а також досліджував трудові рухи і витрати часу, вплив різних кольорів на ефективність праці і запропонував систему обчислення собівартості.

Тейлор Фредерік Вінслоу (1856–1915) — засновник школи наукового менеджменту (тейлоризму), американський інженер-практик і менеджер. У 1875 р. Тейлор влаштувався на роботу в майстерню у Філадельфії, де виконував обов'язки механіка і модельника. Трьома роками пізніше він влаштувався в Мідвейльську сталеливарну компанію, у якій швидко просунувся від простого механіка до головного інженера. У 1883 р., навчаючись заочно, Тейлор одержав диплом інженера-механіка. Тейлор був видатним винахідником і за своє життя одержав понад 100 патентів. Найвідомішим є його винахід (разом з Уайтом) швидкорізальної сталі.

Працюючи в Мідвейлі, Тейлор почав упроваджувати в організацію праці і управління виробничими процесами принципи, які згодом ввійшли в його систему наукового управління. З 1890 р. Тейлор працює головним управляючим компанії, що виробляла паперове волокно, а з 1893 р. — інженером-консультантом з менеджменту одразу на кількох підприємствах. У 1898–1901 рр. Тейлор працював у Бетлехемській сталеливарній компанії, де активно впроваджував свої нововведення.

Широка популярність прийшла до Тейлора після його виступу на слуханнях у спеціальному комітеті палати представників з вивчення систем цехового менеджменту в 1912 р. Помер Тейлор 21 березня 1915 р. На його надгробному камені написано: “Батько наукового менеджменту”.

До Тейлора під менеджментом розуміли найнесподіваніші речі, наприклад, технологію виготовлення якогось конкретного продукту.

Він вперше надав цьому поняттю якісну визначеність “організації виробництва”, або, якщо брати в ширшому аспекті, “раціональної (наукової) організації праці”.

У своїй основній праці “Наукова організація праці” (1911 р.) Тейлор сформулював ряд постулатів, які дістали назву “тейлоризм”.

Замість розпливчастих і досить суперечливих принципів управління Тейлор започаткував чітку наукову систему знань про закони раціональної організації праці. До її складових належать: математичний спосіб обчислення собівартості, диференціальна система оплати праці, метод вивчення часу і рухів (хронометраж), спосіб розчленовування і раціоналізація трудових прийомів, інструкційні картки тощо.

Резюмуючи суть своєї системи, Тейлор писав: “Наука замість традиційних навичок; гармонія замість суперечностей; співробітництво замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимального допустимої для нього продуктивності і максимального добробуту”.

В основі тейлоризму лежать чотири наукових принципи (правила управління):

1. Створення наукового фундаменту, що заміняє собою старі, суто практичні методи роботи, наукове дослідження кожного окремого виду трудової діяльності.

2. Добір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх профвідбір і професійне навчання.

3. Співробітництво адміністрації з працівниками в справі практичного впровадження НОП.

4. Рівномірний і справедливий розподіл обов’язків (відповідальності) між робітниками і менеджерами.

Форд Генрі (1863—1947) — відомий американський промисловець, король автомобілебудування США, один із творців теорії менеджменту. Якщо хтось ставить мету створити список з десяти імен, які стали символом ХХ століття, то до нього, поза сумнівом, ввійде ім’я Генрі Форда. Тому що він — наочне втілення “американської мрії”, символ організаційного і технічного прогресу, свідомий творець суспільства масового споживання і соціальних гарантій, тобто всього того, що становить “обличчя” сучасного капіталізму.

Майбутній засновник промислової імперії народився 30 липня 1863 р. у родині мічиганського фермера, емігранта з Ірландії. У 15 років залишив заняття в школі і став учнем механіка в Детройті. Поїзд до механіки і винахідництва проявився в нього дуже рано.

У 1893 р. Форд стає головним інженером Едісоновської компанії, що спеціалізувалася на освітленні Детройта, а в 1899 р. — головним інженером Детройтської автомобільної компанії, з якої іде в 1902 р. Рік по тому він засновує “Форд мотор компані”. На цей час Форд уже має репутацію винахідника швидкісних моделей автомобіля, завойовану завдяки участі його машин в автомобільних гонках. У 1906 р. він придбав контрольний пакет акцій своєї компанії.

Тріумфом Форда стало впровадження моделі автомобіля “Т”, що означало зміну всіх орієнтирів у концепції автомобілебудування. Масове виробництво потребувало стандартизації й уніфікації всіх технологічних процесів. “Терор машини” — так він охарактеризував впроваджену ним систему управління. Чітка система контролю і планування, конвеєрне виробництво, безперервні технологічні ланцюжки — усе це сприяло тому, що імперія Форда працювала в режимі автомата.

У вересні 1945 р. Форд передав керівництво компанією (до цього вона формально належала його єдиному сину Едзелю) своєму онуку і тезці Генрі Форду II і відійшов від справ. Два роки по тому, у віці 83 років, Форд помер.

Гант Генрі (1861—1919) — відомий американський дослідник, сподвижник Тейлора й активний пропагандист наукового управління. На відміну від Тейлора, Гант вважав, що працівники є ключовою змінною у досягненні максимальної продуктивності праці і що всі решта повинні пристосовуватися до них. При цьому завдання й окремі норми необхідно встановлювати не на основі досягнень у минулому, а на основі наукових розробок.

Важливою науково-практичною ідеєю Ганта була розроблена ним карта-графік — своєрідна діаграма, що дає наочне уявлення про трудові графіки кожного працівника і показує накладки, які керуючий не помітив би без цього графіка. Він відображає послідовність, у якій повинна виконуватися робота, і час, передбачений для вирішення кожного завдання.

Важливо, що карта-графік Ганта допускає економити час виконання видів діяльності, які не суперечать один одному. Іншою важливою ідеєю Ганта була система заохочувальних премій для підтримки зусиль людини на необхідному рівні.

Подружжя **Гілберт Френк** (1868–1924) і **Гілберт Ліля** (1878–1972) — видатні американські дослідники і засновники ідеї наукового менеджменту. У Гілбертів науковий менеджмент базувався на вимірюванні. Вони аналізували в основному фізичну роботу у виробничих процесах, тобто вивчали рухи з використанням вимірювальних методів і приладів (таких як шкалограми, кінозйомка, мікрохронометраж та ін.). Результати вивчення рухів вони використали для встановлення більш точних робочих норм та усунення зайвих рухів і зусиль при запровадженні власної системи винагороди працівників.

Крім того, Ліля Гілберт започаткувала новий напрямок у теорії менеджменту, який згодом почав називатися “управління персоналом”. Вона зробила істотний внесок у розробку питань підбору, розміщення і підготовки кадрів. У 1915 р. вона стала першою жінкою в США, яка здобула науковий ступінь доктора психології.

Файоль Анрі (1841–1925) — французький дослідник і підприємець, засновник класичної адміністративної школи управління, відомий фахівець у галузі менеджменту.

По закінченні ліцею і гірничої школи Файоль вступив на службу у велику гірничу і металургійну компанію “Комментрі — Фуршамболь — Деказвіль” (“Комамболь”) і пропрацював там з 1860 по 1918 р.

Спочатку Файоля цікавили винятково проблеми геології і гірничої справи. Однак призначення в 1872 р. головним управляючим групи рудників спонукало його звернутися до проблем економіки і управління.

У 1888 р. Файоль прийняв управління компанією, яка була на грані банкрутства, і за тридцять років зробив її одним із найуспішніших підприємств Франції.

Вийшовши в 1918 р. у відставку, Файоль очолив створений ним Центр адміністративних досліджень (згодом об’єднався з його згоди з французькою організацією послідовників Тейлора). Він довів, що відкриті ним принципи управління можна застосовувати не тільки в економіці, а й в урядових службах і установах, в армії і на флоті, тобто вони мають універсальний характер.

Файоль вважається найвидатнішим європейцем першої половини ХХ ст., який своєю книгою “Загальне і промислове управління” (1916 р.) зробив неоціненний внесок у теорію наукового менеджменту.

Всі види діяльності, які зустрічаються в організаціях, Файоль розділяє на шість груп:

- технічні (виробництво, виготовлення й обробка);
- комерційні (закупівля, продаж, обмін);
- фінансові (залучення коштів і розпорядження ними);
- страхові (страхування й охорона майна та осіб);
- облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика тощо);
- адміністративні.

У будь-якому підприємстві — простому чи складному, великому чи маленькому — ці шість груп, зазначає Файоль, зустрічаються завжди. Всі вони взаємопов'язані.

Файоль запропонував формалізований опис управлінської діяльності в організаціях, виділивши характерні для неї функції: планування, організацію, регулювання, мотивацію і контроль.

Файоль розробив “адміністративну теорію”, основу якої становлять 14 правил, які, на його думку, можна застосувати до всіх сфер адміністративної діяльності.

Ці правила Файоль називає принципами менеджменту, якими пропонує керуватися для вирішення управлінських завдань і виконання менеджером своїх функцій.

Серед засобів впливу на підлеглих для зміцнення дисципліни одним із найдієвіших Файоль вважав особистий приклад менеджера. Тож і сам дотримувався дисципліни.

Якщо менеджер діяльний, мужній, відданий, його наслідують і якщо він уміє вести справу, йому вдається змусити співробітників полюбити роботу. Поганий приклад, якщо він виходить з верхів, приносить згубні результати.

Серед якостей, необхідних менеджеру, незмінними є компетентність та знання. Однак навіть найдосвідченіший менеджер не може бути цілком компетентним у всіх тих питаннях, що виникають в управлінні великою організацією.

Ідеальний керівник повинен володіти всіма знаннями, необхідними для вирішення адміністративних, технічних, комерційних, фінансових та інших питань, а також мати фізичну й розумову силу і працездатність, які повинні бути достатніми для виконання будь-яких завдань з управління організацією.

Файоль поголошував, що рівень знань повинен підвищуватися разом із просуванням службовими щаблями.

Водночас, на відміну від технократів, Файоль не перебільшував значення технічних знань. Навіть дуже добра технічна освіта не відповідає загальним запитам підприємств. В інженерних школах на поширення й

удосконалення технічних знань спрямовується максимум зусиль. Однак у них не робиться майже нічого для підготовки майбутніх менеджерів до їх роботи, пов'язаної з виконанням комерційних, фінансових, адміністративних та інших функцій. Управління навіть не фігурує в програмах дисциплін, що викладаються у вищих інженерних школах.

На відміну від головної “технічної установки” робітника, головна “установка” менеджера — адміністративна. “У міру того як ми піднімаємося ієрархічною градацією, — пише Файоль, — відносна важливість адміністративної “установки” збільшується, у той час як відносна важливість технічної “установки” зменшується”.

Маслоу Абрахам (1908–1970) — американський психолог, один з лідерів “гуманістичної” психології. Відомий як творець ієрархічної теорії потреб, які розділив на базисні (потреба в їжі, безпеці, позитивній самооцінці тощо) і похідні, або метапотреби (у справедливості, благополуччі, порядку соціального життя).

За Маслоу, базисні потреби людини постійні, а похідні — змінюються. Метапотреби ціннісно рівні між собою і тому не мають ієрархії. Навпаки, базисні потреби розташовуються відповідно до принципу ієрархії, у висхідному порядку — від “нижчих”, матеріальних, до “вищих”, духовних.

Базисні потреби являють собою мотиваційні змінні, котрі в міру дорослішання людини і в міру їх реалізації як необхідні умови соціального буття індивіда впливають одна на одну.

Перші два типи потреб у своїй ієрархії Маслоу називав первинними (вродженими), три інших — вторинними (набутими).

Відповідно до принципу ієрархії, потреби кожного нового рівня стають актуальними (такими, що потребують задоволення) для індивіда лише після того, як задоволені попередні запити. Хоча теорія потреб Маслоу не підтверджена емпірично, але завдяки своїм універсальним можливостям вона стала основою для багатьох сучасних моделей мотивації праці.

Вивчаючи мотивацію розвитку особистості, Маслоу сформулював 15 основних рис, властивих для так званих самоактуалізованих особистостей:

1. Більш адекватне сприйняття дійсності, вільне від впливу актуальних потреб, стереотипів і забобонів, інтерес до незвіданого.
2. Прийняття себе й інших такими, які вони є, відсутність штучних, захисних форм поведінки і неприйняття такої поведінки з боку інших.

3. Спонтанність прояву, простота і природність. Такі люди дотримуються сталих ритуалів, традиції і церемонії, але ставляться до них з належним гумором. Це не автоматичний, а свідомий конформізм лише на рівні зовнішньої поведінки.

4. Ділова спрямованість. Такі люди зайняті звичайно не собою, а своєю життєвою або заданою місією. Зазвичай вони співвідносять свою діяльність з універсальними цінностями і схильні розглядати її під кутом зору вічності, а не поточного моменту. Тому всі вони якоюсь мірою філософи.

5. Вони нерідко схильні до самотності і для них характерна позиція відстороненості від багатьох подій, у тому числі подій з власного життя. Це допомагає їм відносно спокійно переносити неприємності і менше піддаватися зовнішнім впливам.

5. Автономія і незалежність від оточення: стійкість під впливом руйнівних факторів.

7. Свіжість сприйняття: знаходження щораз нового у вже відомому.

8. Граничні переживання, що характеризуються відчуттям зникнення власного “Я”.

9. Почуття спільності з людством.

10. Дружба з іншими самоактуалізованими людьми, вузьке коло людей, відносини з якими дуже глибокі. Відсутність проявів ворожості в міжособистісних відносинах.

11. Демократичність у відносинах. Готовність учитися в інших.

12. Стійкі моральні норми. Самоактуалізовані особистості поведуться морально, гостро відчують добро і зло; вони орієнтовані на мету, а засоби завжди підпорядковані цим цілям.

13. “Філософське” почуття гумору. Вони з гумором ставляться до життя загалом і до самих себе.

14. Креативність, яка не залежить від того, чим людина займається, і виявляється у всіх діях самоактуалізованої особистості.

15. Вони не приймають беззастережно ту культуру, до якої належать, ставляться до неї досить критично, вибираючи з неї позитивне і відкидаючи погане. Не будучи конформістами, вони водночас не схильні до бездумного бунтарства.

За підрахунками Маслоу, самоактуалізовані особистості становлять незначну меншість (близько 1 % населення). Вони являють собою зразок психологічно здорових і максимально виражають людську сутність людей, є еталоном для більшості. Незважаючи на те, що ідеї Маслоу про самоактуалізовані особистості мають дискусійний

характер, вони широко застосовуються на практиці як спосіб поліпшення стилю управління.

Емерсон Гарінгтон (1853–1931) — відомий американський дослідник і практик державного управління, який поєднав у собі витонченість інтелектуала, азарт підприємця і наполегливість першопрохідника.

Народився 2 серпня 1853 р. в американському місті Трентоні, штат Нью-Джерсі. Його батько був університетським професором, фахівцем з англійської літератури. Навчаючись у Франції, Англії, Німеччині, Італії і Греції, Емерсон здобув чудову освіту й у віці 23 роки очолив відділення лінгвістики університету штату Небраска. Але вже через шість років він залишив наукову кар'єру і з головою поринув у банківські операції і торгівлю нерухомістю.

З 1885 до 1891 р. Емерсон проводив економічні й інженерні дослідження для залізниці. Потім представляв у США, Мексиці і Канаді інтереси британського синдикату. Певний час керував компанією з виробництва скла.

Навички наукової праці і талант аналітика допомогли Емерсону творчо використовувати той багатий досвід, що дала йому практика. У 1900 р. вийшла його книга “Продуктивність як основа для управління й оплати праці”, а в 1912 р. — головна праця його життя “Дванадцять принципів продуктивності”.

З 1901 р. почалася діяльність Емерсона як професійного консультанта з менеджменту. З 1907 до 1923 р. він очолював Емерсонівську компанію інженерів з ефективності і був практично першим, хто звернув увагу на проблему принципів наукового підбору і навчання службовців. У 1913 р. він навіть випустив книгу на цю тему.

“Працювати напружено, — вважав Емерсон, — означає докладати до справи максимальних зусиль; працювати ефективно (продуктивно) — означає докладати до справи зусилля мінімальні”. Дотримуючись цього принципу, він до старості зберігав рідкісну працездатність і мобільність. Помер Емерсон 2 вересня 1931 р. у Нью-Йорку.

Г'юлік Люгер (1892–1978) — видатний американський систематизатор і популяризатор класичної теорії управління. Він розвинув і значно поглибив основні положення теорії Файоля. Г'юлік був президентом Інституту цивільної адміністрації з 1923 по 1961 р., консультантом у міжнародних організаціях (наприклад, Всесвітньої організації охорони здоров'я при ООН і ЮНЕСКО).

Він займав багато відповідальних посад в уряді США, включаючи Комітет з виробництва озброєння, Комісію ООН з репатріацій у

Москві, Потсдамі, Токіо і Манілі, а також президентський Комітет з адміністративного управління.

У 1937 р. Г'юлік разом з Урвіком редагували збірник “Доповіді з питань науки адміністрації”, в якому з 11 розділів два — “Замітки про теорію організації” і “Наука, цінності і суспільна адміністрація” — належать перу Г'юліка і дві — “Організації як технічна проблема” і “Функція адміністрації в аспекті праць Анрі Файоля” — написані Урвіком.

З інших творів цього автора заслуговує на особливу увагу книга “Адміністративні міркування про Другу світову війну”.

Друкер Пітер Ф. (нар. у 1909 р.) — видний американський економіст, соціолог, публіцист, фахівець у галузі проблем управління, “хрещений батько” сучасного менеджменту. У 1931 р. здобув науковий ступінь доктора юриспруденції у Франкфурті. З 1942 р. працює професором філософії і соціальних наук у різних навчальних закладах США.

Друкер заявив про себе як провідний теоретик так званої емпіричної школи в індустріальній соціології, що претендує на синтез “класичної” школи управління з доктриною “людських відносин”.

Підкреслюючи, що Тейлор першим застосував кількісний аналіз до дослідження процесу праці, Друкер дійшов висновку, що сучасне “наукове управління”, у тому числі системний аналіз і навіть людські відносини, є частиною тейлорівської спадщини.

Особливо високо він оцінює те, що Тейлор був не тільки теоретиком, а й практиком, “першим консультантом у галузі управління. Іншими словами, він поєднав в одній особі, в одному житті і теорію, і практику, думку й експеримент, практичну роботу і навчання”. Це, а також єдність теорії і діла і є, з погляду Друкера, головною визначальною особливістю “емпіричної” школи. Її теоретики постійно переходять від принципів тейлоризму до принципів доктрини “людських відносин”, намагаючись заповнити однобічність кожного з цих напрямків.

Для Друкера характерний “менеджеральний редукаціонізм”: звернення проблем сучасного розвитку до проблеми управління суспільством, яке розуміють аналогічно великій корпорації. Управління, наголошує Друкер, — це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану групу.

Сучасне суспільство — це плюралістичне “суспільство організацій, все більша кількість членів яких стають менеджерами і “про-

фесіоналами знань”. Звідси виводиться провідна роль у сучасному житті менеджменту, який — на противагу технократії, — пов’язує своєю діяльністю всі соціальні інститути воедино, повинен йти далі безпосередньої вигоди, роблячи людське життя плідним і формуючи нову якість життя суспільства й економіки, громади й індивіда”. У цьому зв’язку Друкер формулює “етику розсудливості” — свого роду категоричний імператив “суспільства організацій”.

Друкер вважає, що основні зусилля керівників повинні бути спрямовані на створення системи зацікавленості, формування й удосконалення ефективної мотивації праці. На рівні організації це виявляється насамперед в оплаті праці і досягненні кожним співробітником задоволеності працею.

Конкретні ситуації, конкретні умови, у яких діє менеджер, зазначає Друкер, настільки різноманітні, що сучасні теорії менеджменту виявилися незадовільними з погляду практиків, що шукають у теорії практичне управління. У цьому зв’язку він формулює засади ситуаційного підходу до управління: необхідність конкретного аналізу ситуацій для прийняття правильних управлінських рішень.

Друкер розглядає ситуаційну теорію як об’єднуючу концепцію, виступає за перетворення її в основний принцип управлінського мислення, а також підготовки і перепідготовки управлінських кадрів.

Друкер виступає проти уявлень про те, що тільки ЕОМ покликані відіграти вирішальну роль у науковій організації управління. Він займає виважену позицію й щодо професіоналізації управління, вказуючи, що “творча сутність” діяльності менеджера, яка завжди залишається значною мірою мистецтвом, виключає можливість суто наукового вирішення її специфічних завдань.

Тому, наголошує Друкер, наукові принципи, методи, форми організації управлінської діяльності повинні черпатися з безпосереднього досвіду, шляхом його систематичного вивчення, аналізу й узагальнення.

Основні праці Друкера: “Практика управління”, “Нове суспільство”, “Ринок: як вийти в лідери. Практика і принципи”, “Нові реальності в уряді і політиці, в економіці і бізнесі, у суспільстві і світогляді”.

Урвік Ліндал (1891—1983) — видатний англійський теоретик і практик у галузі управління. У 1934 р. заснував одну з найбільших в Англії консультативних фірм. Був директором Міжнародного інституту управління в Женеві, віце-президентом Британського інституту управління, неодноразово запрошувався для управлінського консульти-

вання в США та інші країни. Урвік — автор більш як 40 книг і брошур з питань організації управління виробництвом.

Вебер Макс (1864–1921) — відомий німецький соціолог, соціальний філософ та історик; основоположник розуміючої соціології, теорії соціальної дії і теорії “ідеальної” бюрократії. Вебер починав свою кар’єру як дослідник у галузі економічної історії, вивчаючи проблему взаємин економіки з іншими сферами людської діяльності — політикою, правом, релігією тощо. Був професором Фрайбурзького, Гейдельберзького і Мюнхенського університетів.

Головною ідеєю веберівської соціальної філософії є ідея економічної раціональності, що знайшла своє послідовне втілення в сучасному капіталістичному суспільстві з його раціональною релігією (протестантизмом), раціональним правом і управлінням (раціональною бюрократією), раціональним грошовим обігом. Ця ідея, на його думку, забезпечує можливість максимально раціональної поведінки в господарській сфері і дає змогу домагатися граничної економічної ефективності.

Подальшу розробку веберівська ідея раціональності одержує в зв’язку з його концепцією раціональної бюрократії. Вона, на його думку, є вищим втіленням капіталістичної раціональності.

Він вважав бюрократію закономірним способом управління суспільством і розрізняв поняття “бюрократія” і “бюрократизм”. Перше поняття служить для позначення певної організації, системи роботи апарату управління (“раціональна бюрократія”), а друге застосовується в негативному значенні як групова монополія управляючих на функції управління і засоби влади (ірраціональна бюрократія).

Основні праці: “Про категорію розуміючої соціології”, “Об’єктивність вченого-суспільствознавця і соціально-політичне пізнання”, “Протестантська етика і дух капіталізму”, “Господарство і суспільство”.

Мейо Елтон (1880–1949) — відомий американський соціолог і психолог, один з основоположників індустріальної соціології і доктрини “людських відносин”. Спеціалізувався в одному з університетів Австралії на вивченні етики, філософії і логіки, а пізніше в Шотландії — медицини і психопатології. Переїхавши в США, він вступив у Школу фінансів і комерції при Пенсильванському університеті. З 1926 р. був професором соціології в Гарвардському університеті і керівником відділу промислових досліджень.

Значний внесок у розвиток соціології управління зробили його знамениті хотторнські експерименти у “Вестерн Електрик Компані”

біля Чикаго (1927–1932), які він проводив разом зі своїм учнем, відомим американським психологом Фрицем Ретлісбергером. Узагальнення емпіричних даних привело його до створення соціальної філософії менеджменту, в основі якої лежать такі принципи:

- людина — це “соціальна тварина”, орієнтована на колектив і включена в контекст групової поведінки;
- тверда ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація несумісні з природою людини і її волею;
- керівники в промисловій сфері повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію.

Це, на думку Мейо, забезпечує соціальну стабільність суспільства і задоволеність індивіда своєю роботою. Соціальна практика школи людських відносин ґрунтувалася на проголошеному Мейо принципі заміни: індивідуальної винагороди — груповою (колективною), економічної — соціально-психологічною (сприятливий клімат, підвищення задоволеності працею, практика демократичного стилю керівництва).

Звідси й розробка нових засобів підвищення продуктивності праці: “паритетне управління”, “гуманізація праці”, “групові рішення”, “освіта службовців” тощо.

Мюнстерберг Гуго (1863–1916) — видатний німецький психолог, “батько індустріальної психології”, автор книги “Психологія та ефективність промисловості”, прихильник наукового менеджменту. У 1892 р. він переїхав у США і викладав у Гарвардському університеті. Батьком індустріальної психології його називають тому, що велику частину своїх досліджень він присвятив виробленню наукових методів добору “правильних людей на правильні робочі місця”.

Його новаторський підхід до наукового добору водіїв трамваю, а потім і до навчання солдатів під час Першої світової війни став початком застосування наукових методів професійної орієнтації і підготовки професійних управлінських кадрів для державних органів у США.

Фоллет Мері Паркер (1868–1933) — відомий американський психолог, одна із засновників концепції “людських відносин”. Основну працю “Нова держава”, яка принесла їй широку популярність у світі бізнесу і державного управління, опублікувала в 1920 р. Вона всіляко наголошувала на важливості вивчення сфери людських відносин. Фоллет висунула ідею гармонії праці і капіталу, якої можна досягти при правильній мотивації і врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін.

Багато дослідників вважають, що її праці незаслужено забуто, хоча саме в них були сформульовані (значно раніше за Мейо) основні моменти школи людських відносин.

Зокрема, вона вперше обґрунтувала необхідність наукового дослідження психологічних аспектів управління. Теорія управління, доводила Фоллет, повинна базуватися на досягненнях наукової психології, а не на інтуїтивних рутинних уявленнях про природу людини і мотиви її поведінки. Вона виступала з лекціями, доповідями і статтями, в яких розробляла ідею “нового підходу” до управління, наголошуючи на комплексному аналізі складних управлінських процесів.

Герцберг Фредерік (1923 р.) — відомий американський психолог. Народився в м. Лінн, штат Массачусетс. Докторський ступінь одержав в університеті Пітсбурга, де також захистив магістерську дисертацію в галузі охорони здоров'я. Працюючи в психологічній службі в Пітсбурзі як керівник науково-дослідних робіт, разом з колегами він опублікував серію книг з питань мотивації. Пізніше він був професором психології в університеті Кейса, а також є професором державного управління в університеті штату Юта.

Простудіювавши кілька тисяч публікацій на тему мотивації, він дійшов висновку, що в цій галузі багато плутанини і потрібен новий і свіжий підхід. Йому належить широко відома двофакторна теорія мотивації Герцберга, яку він виклав у книзі “Мотивація до праці” і яка була апробована в практиці телефонно-телеграфної компанії.

Мак-Грегор Дуглас (1906–1964) — видатний американський фахівець у галузі психології менеджменту. Народився в Детройті, штат Мічиган. Докторську дисертацію захистив у Гарварді в 1935 р., працював там, поки не перейшов на посаду співробітника в сектор промислових відносин при Массачусетському технологічному інституті в 1937 р. Пізніше він був керівником цього сектора. З 1948 до 1954 р. був ректором Антіохійського коледжу, після чого знову повернувся в технологічний інститут і працював там як професор з промислового менеджменту аж до своєї смерті в 1964 р.

Найвідомішою книгою Мак-Грегора була “Людський бік підприємництва”, у якій він і запропонував відому всьому світу дихотомію державного управління: теорію “Х” і теорію “У”.

Девіс Ральф — відомий американський теоретик і консультант з управління великих промислових фірм. Його нерідко порівнюють з Тейлором. У минулому Девіс був президентом Американської ака-

демії управління. З 1942 р. займав керівні посади в американському Товаристві удосконалення управління, а в 1959 році був визнаний гідним вищої нагороди цього товариства “За заслуги в розвитку менеджменту”. Він — автор багатьох фундаментальних праць у галузі організації управління.

Чандлер Альфред — відомий американський фахівець у галузі управління, автор книги про еволюцію і роль управління “Видима рука: управлінська еволюція в американському бізнесі”. Головна ідея книги зводиться до того, що з розвитком фабричного виробництва, конвеєрних ліній складання з стандартних взаємозамінних деталей праця стала зовсім іншою і цей процес незворотний. У певний момент цього розвитку “видима рука управлінських розпоряджень” прийшла на зміну “невидимій руці” А. Сміта і стала силою, відповідальною за потік товарів, — від постачальника сировини до роздрібного торговця і в остаточному підсумку до споживача.

Менеджмент став суспільним інститутом і хаос, у якому відбувався пошук ефективних систем управління, поступово упорядкувався і набрав нарешті своєї нинішньої форми.

Барнард Честер (1886–1961) — видатний представник школи соціальних систем в управлінні, який успішно поєднав теоретичні дослідження з активною адміністративною роботою в американських промислових фірмах.

Він був професором, а також бізнесменом і філософом, що є досить рідкісною комбінацією. Він народився в 1886 р. у Молдені, штат Массачусетс. Барнард відвідував Гарвардський університет, але не закінчив його. Сам він говорив, що одержав свій науковий ступінь важким шляхом, а саме, “заробив його в бізнесі”. Він почав працювати в компанії “Белл телефон компані” у 1900 р. як статистик і швидко піднявся службовими сходами. Багато років він був президентом цієї великої компанії.

На основі “системного підходу” Барнард прагнув створити цілісну теорію управління. Свій метод дослідження проблем адміністративного управління він визначає як комплексний, що базується на застосуванні філософії, політичних наук, економіки, соціології, психології, фізики. Він — один з найсерйозніших дослідників теорії сучасного державного управління. Заслужують на увагу розроблені ним проблеми: системного підходу в управлінні, опис управлінських функцій, характеристики формальної і неформальної організацій, принципів передачі інформації в організаційних системах, врахуван-

ня стратегічних факторів при прийнятті управлінських рішень та інші.

Найвідоміші його праці: “Функції адміністратора”, “Організація і управління”, “Елементарні умови ділової моралі”.

Саймон Герберт (1916) — відомий американський теоретик у сфері управління, професор комп’ютерних наук і психології університету Карнегі-Меллона і почесний доктор багатьох університетів США, лауреат Нобелівської премії в галузі економіки, член Національної Академії наук США.

Якщо перші праці Саймона розвивали погляди Барнарда, то подальші присвячені теоретико-пізнавальним і соціально-психологічним аспектам процесів, пов’язаних із прийняттям управлінських рішень.

Він розглядає організації як системи, в яких люди є “механізмами, що приймають рішення”. Суть діяльності управляючих, менеджерів, їх влади над підлеглими, на думку Саймона, полягає у створенні фактичних і ціннісних передумов, на яких ґрунтуються рішення кожного члена організації.

Основні праці: “Адміністративна поведінка”, “Суспільна адміністрація”, “Моделі людини”, “Нова наука управлінських рішень”, “Прийняття управлінських рішень”.

Богданов О. О. (1873–1928) — закінчив медичний факультет Харківського університету, був видатним натуралістом, економістом і філософом. Різномісність захоплень допомогла йому помітити, що всі види управління в природі, техніці і суспільстві мають подібні риси, що дає підстави говорити про можливість існування особливої науки — організації.

Предметом останньої в технічній сфері є організація речей, в економічній сфері — організація людей, у політичній — організація ідей. Технічна організація, на думку Богданова, була визначальною щодо всіх інших.

Таким чином, він, по суті, ігнорував самостійний характер соціально-економічної діяльності людей. Частковим випадком організації Богданов вважав дезорганізацію, яка виникає внаслідок того, що кожний суб’єкт намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму. Це є результатом відособленості і відсутності єдності в самих організуючих силах.

Хоча через абстрактність погляди Богданова не дістали значного поширення, однак вони містять цінні для розвитку сучасної кіберне-

тики і мережних методів планування ідеї, зокрема положення про структурну стійкість систем, їх рівні та організаційні механізми формування, положення щодо “біорегуляторів”, аналогія щодо сучасних “зворотних зв’язків” та інші.

Ерманський О. А. (1866–1941) у своїх працях сформулював передумови виникнення науки про організацію праці та управління, пов’язавши їх з появою певних соціально-економічних умов — насамперед великого машинного виробництва, усі фактори якого потрібно було використовувати раціонально.

Одним з основних законів цієї науки Ерманський вважав “закон організаційної суми”. Сума організованих сил буде більшою, ніж “їх арифметична складова”. Всі речовинні й особисті елементи виробництва при гармонійному поєднанні підсилюють один одного. Щодо виробництва це означало необхідність врахування:

- правильного підбору інструментів для роботи;
- конструкції, виду, форми оброблюваного об’єкта;
- особливостей технологічного процесу;
- фізичних і психічних якостей працівників.

Закон організаційної суми був необхідний Ерманському для формування головного принципу своєї науки — принципу фізіологічного оптимуму, на основі якого розроблялися критерії раціональності виконання будь-якої роботи. В основі цього критерію лежить відношення енергії, що витрачається, та ефекту, що досягається при цьому. Це відношення і становить “коефіцієнт раціональності” (корисна робота/витрата енергії).

Ерманський, вивчаючи дані про співвідношення кількості керівників і виконавців, встановив тенденцію, за якою це відношення стрімко зменшується (середина XIX століття — 1:1000; початок XX століття — 1:12; 20-ті роки — 1:5; при ідеалі Тейлора — 1:3). Виходячи з цієї тенденції, він зробив висновок, що в недалекому майбутньому воно становитиме 1:0, тобто всі стануть керівниками, а замість людей працюватимуть машини-автомати.

Гастев О. К. (1882–1941) — видатний організатор науки, який трагічно загинув у роки сталінських репресій. Він вважав, що всю роботу в галузі наукової організації праці і управління потрібно починати з окремої людини. Причому незалежно від того, хто вона — керівник чи рядовий виконавець.

Методологічною основою такого підходу стала розроблена ним і його колегам — співробітниками Центрального інституту праці (ди-

ректором якого він був багато років) — концепція трудових установок, яка містить первинні засади кібернетики, інженерної психології та економіки.

Елементами цієї концепції були теорія трудових рухів у виробничому процесі; організація робочого місця; методи раціонального виробничого навчання та ін.

За допомогою практичних положень і висновків, які містяться в них, можна було встановлювати стандарти для виробничих операцій, полегшувати адаптацію працівників до їх зміни та стимулювати їхню особисту ініціативу.

Серед рекомендацій були, наприклад, такі: “спочатку досконально продумай свою роботу, приготуй весь необхідний інструмент і пристосування”; “працюючи, шукай зручне положення тіла; спостерігай за установкою в цілому; по можливості сідай; якщо стоїш, то ноги розставляй, щоб була опора, яка заощаджує сили”; “не працюй до повної втоми, роби рівномірні перерви на відпочинок”; “під час роботи не їж, не пий, не кури; роби це у свою робочу перерву”; “якщо робота не йде — не хвилюйся; зроби перерву, заспокойся і — знову починай роботу”; “закінчив роботу — прибери все до останнього цвяха, а робоче місце підмети”.

Звичайно, з погляду сьогодення дня ці формулювання в чомусь можуть здатися наївними, але по суті своє значення вони зберігають і зараз.

Ще одним напрямком творчості Гастєва була розробка концепції вузької бази, суть якої можна було виразити словами: “робітник, що управляє верстатом, є директором підприємства, під ім’ям “верстат”, і закономірності управління останнім можна поширити не тільки на підприємство, а й на державу в цілому”.

Ці закономірності, на думку вченого, діють у такому порядку: “розрахунок — установка — обробка — контроль — облік — систематика — розрахунок”. Гастєв поширював цю формулу на управління як речами, так і людьми. Він вважав, що, як і операції, вироблені за допомогою устаткування, праця будь-якого працівника може бути розкладена на елементи, які легко піддаються регулюванню. Ідеї вченого стали основою запропонованої ним науки про працю і управління — соціальної інженерії, у якій широко застосовувалися математичний апарат і креслення.

Розмирович О. Ф. (1886–1953) — розробила виробничий підхід до трактування управлінських процесів. Вона визначила загальні риси

процесів виробництва і управління, а також організації фізичної і розумової праці. В її теорії управління — процес суто технічний, що складається із сукупності розпорядчих, плануючих, наглядових, контрольних, регулятивних дій. Вони, у свою чергу, є різновидом виробничих дій.

Управління можна раціоналізувати, механізувати, автоматизувати тими ж методами, що й виробничий процес, У світлі такого підходу апарат управління Розмирович розглядає як складну машину (або систему машин), робота яких втілюється в матеріальних об'єктах: наказах, телефонограмах тощо.

На думку Розмирович і її послідовників, певний рівень механізації робить зайвим керівництво людьми, замінюючи його управлінням речами. Звідси недоліки у вивченні соціальних аспектів управління, як і самої науки управління, з розвитком науково-технічного прогресу згодом відпадуть. Головна ж увага спрямовується на вироблення найбільш доцільних прийомів управлінської діяльності: планування, обліку, організації, ведення діловодства та ін.

Керженцев П. М. (1881–1940) — яскравий представник соціального напрямку. Він вперше сформулював теорію організаційної діяльності. Виділивши в науковій організації праці три об'єкти — працю, виробництво і управління, він сконцентрувався на останньому, вважаючи його найбільш важливим. Під науковим менеджментом він розумів визначення найбільш раціональних прийомів і методів виконання управлінських дій. До основних з них він зараховував: формування організаційних структур управління, розподіл обов'язків між співробітниками, планування, облік, підбір і розподіл кадрів, підтримка дисципліни.

Керженцев вважав, що в роботі з управління в різних сферах діяльності є загальні риси, тому можливий обмін досвідом і формулювання на основі цього певних загальних принципів управління. До них належать: постановка цілей і завдань, розробка планів, облік, контроль, координація використання людських і матеріальних ресурсів.

Вчений був переконаний, що процес наукової організації праці і управління неможливий без підтримки широких мас трудящих, що вони не тільки повинні бути точними виконавцями директив, які надсилаються зверху, а й виявляти широку ініціативу, що додає організації додаткової життєвої сили.

Розвиток ініціативи, на думку Керженцева, приводить до того, що замість колишніх наказів зверху створюється особливий вид керів-

ництва. Його сутність виражається в укладенні певної угоди між вищою і нижчою інстанцією. Водночас вчений не применшував ролі і професійних керівників. Він вважав їхню ланку значною мірою визначальною, оскільки в їхніх руках зосереджені важливі важелі впливу на трудовий колектив, а отже, на загальні результати діяльності організації.

Слід зауважити, що керівник комплектує штат підлеглих за своїм образом і подобою. Залежно від стилю керівництва він оточує себе сильними людьми або, навпаки, слабкими. Тому правильний вибір самих керівників, здатних не виконувати роботу підлеглих, а помістити кожного підлеглого на належне місце, є найважливішим завданням.

Вітке М. О. (дати життя невідомі) — прихильник соціального підходу до управління. У своїй соціально-праценалаштованій концепції управління виробництвом він чітко провів межу між управлінням речами і людьми, сконцентрувавши основну увагу на останньому.

Головне завдання управління він бачив у доцільній організації людей як учасників єдиної трудової кооперації (“управління полягає в доцільному поєднанні людських свобод”). На думку Вітке, управління являє собою єдиний цілісний процес, елементи якого поєднуються за допомогою адміністративної функції. Вчення про цю функцію стало наріжним каменем його концепції. Чим вищий рівень управління, тим більша в ньому частка адміністративних елементів порівняно з технічними, тим важливішу роль відіграє адміністративна функція.

Значення цієї функції і її носіїв — адміністраторів, “будівельників людських відносин” — з розвитком виробництва повинно збільшуватися.

Сутність адміністративної роботи, відповідно до концепції вченого, полягала в створенні у виробничих колективах сприятливої соціально-психологічної атмосфери — “духу вулика”. Він вважав, що ні ідеальна організація технологічного процесу, ні регламентація службових функцій, ні своєчасне їх регулювання цього належним чином забезпечити не може.

Вітке також сформулював сукупність вимог до керівників, які є носіям адміністративної функції. Серед них: уміння правильно підбирати персонал службовців та працівників, чітко розподіляти обов’язки, намічати цілі, координувати роботу, здійснювати конт-

роль, але при цьому “не вважати себе технічним всезнайкою і не розпорошувати себе на дріб’язкову техніку”.

Дунаєвський Ф. Р. (1887–1960) — висунув теорію адміністративної ємності, що стала ще однією важливою віхою в розвитку соціального підходу до управління.

Під адміністративною ємністю вчений розумів вміння менеджерів управляти певною кількістю підлеглих незалежно від їх особистих якостей. Сучасною управлінською мовою це означає “діапазон контролю”. Він також вважав, що з розвитком виробництва відбудеться “розбухання” проміжної ланки керівних структур. Воно пов’язане з необхідністю компенсувати перевищення “адміністративної ємності” центру.

У зв’язку з цим виникає величезна ієрархія, кожний шабель якої послідовно розширює діапазон контролю управління вищого рівня. В остаточному підсумку це приведе до бюрократизації. Таким чином, він помітив проблему наростання інформаційного бар’єра в управлінні і сформулював шляхи її вирішення.

На думку Дунаєвського, труднощі можна подолати за рахунок ретельного підбору і підготовки персоналу, упровадження нових методів планування тощо або розширення межі “адміністративної ємності” за допомогою техніки, тобто передачі машинам усієї допоміжної, механічної роботи.

МАУП

ціла «наукова дисципліна», названа на честь першовідкривача *мерфологією*. Багато місця в ній займають і проблеми управління. Наводимо деякі з них.

Життєві спостереження, досвід, одягнені у форму законів, принципів, висновків тощо, сформульовані з м'яким гумором, несуть у собі велике емоційне навантаження для будь-якого керівника. Частіше потрібно посміхатися!

ЗАКОНИ

Загальний закон: Гарне рішення можна з успіхом застосувати до будь-якої проблеми.

Закон Мерфі: Якщо якась неприємність може статися, вона стається.

Висновки:

Будь-яка робота потребує більше часу, ніж здається.

З усіх неприємностей станеться саме та, збитки від якої найбільші.

Якщо чотири причини можливих неприємностей усунено, завжди знайдеться п'ята.

Надані самі собі, події мають тенденцію розвиватися від поганого до гіршого.

Щойно ви починаєте робити якусь роботу, знаходиться інша, яку треба зробити ще раніше.

Всяке рішення породжує нові проблеми.

Закон Біонді: Якщо ваш проект не працює, зверніть увагу на те, що вам здалося незначним.

Закон ван Харпена: Розв'язання проблеми полягає в пошуку людей, які її розв'язують.

Закон Холла: Підхід до проблеми важливіший, ніж її розв'язання.

Закон Бакстера: Початкова помилка виявиться тільки в кінці.

Закон Макджі: Дивно, як багато часу для завершення потребує те, над чим не працюють.

Третій закон Чізхолма: Будь-які пропозиції люди розуміють інакше, ніж той, хто їх подає.

Висновок:

Навіть якщо ваше пояснення настільки чітке, що виключає будь-яке помилкове тлумачення, все одно знайдеться людина, яка зрозуміє вас неправильно.

Четвертий закон Фінейгла: Якщо робота провалюється, то будь-яка спроба її врятувати тільки погіршить справу.

Другий закон термодинаміки Еверитта: Плутанина в суспільстві постійно збільшується. Тільки дуже наполегливою працею можна дещо її зменшити. Проте ця спроба призведе до посилення сумарної плутанини.

Закон Паддера: Все, що добре починається, закінчується погано. Все, що погано починається, закінчується ще гірше.

Закон Букера: Навіть маленька практика варта великої теорії.

Перший закон Паркінсона: Робота забирає весь відведений для неї час; значущість і складність її збільшуються прямо пропорційно часові, витраченому на виконання.

Третій закон Паркінсона: Розширення означає ускладнення, а ускладнення — розпад.

Четвертий закон Паркінсона: Кількість людей у робочій групі має тенденцію збільшуватися незалежно від обсягу роботи, яку треба виконати.

П'ятий закон Паркінсона: Якщо є спосіб відкласти прийняття важливого рішення, справжній чиновник завжди ним скористається.

Аксіоми Паркінсона:

Кожен начальник прагне збільшити кількість підлеглих, а не суперників.

Чиновники створюють роботу один для одного.

П'ятий закон управління Лофтуса: Керуй згідно з книжкою, навіть якщо не знаєш ані імені автора, ані назви.

Закон Уїстлера: Ніколи не знають, хто має рацію, але завжди відомо, хто відповідає.

Закони вихідних даних Спенсера: Кожен може прийняти рішення, маючи в своєму розпорядженні достатню інформацію. Гарний керівник приймає рішення, навіть якщо її бракує. Ідеальний — діє, не маючи інформації.

Закон професійної практики Дрю: Хто платить найменше, той найбільше скаржиться.

Закон Кона: У бюрократів потік паперів тим більший, чим більше часу витрачається на звіти про щораз менший обсяг роботи. Стійкий стан досягається тоді, коли весь свій час ви витрачаєте на звіт про нічогонероблення.

Другий закон Макдональда: Консультанти — загадкові люди, вони беруть у компанії якийсь показник, а потім видають його у звіті.

Закон Кушнера: Шанси на виконання роботи обернено пропорційні кількості осіб, які зобов'язані це зробити згідно з посадою.

Закон Матільди про утворення підкомітетів: Варто вийти з кімнати, як тебе одразу оберуть.

Закон управління Веллінгтона: Зверху збираються вершки... і піна – теж.

Закон технології Лермана: Будь-яку технічну проблему можна подолати, маючи достатньо часу і грошей.

Наслідок: Вам завжди не вистачатиме або часу, або грошей.

П'ятий закон ненадійності: Помилитися людині властиво, але остаточно заплутати може тільки комп'ютер.

Третій закон Гріда: Машинна програма виконує те, що ви їй наказали робити, а не те, що ви хотіли б, аби вона робила.

Закон Лібермана: Обманюють всі, але це не має значення, тому що ніхто не слухає.

Закон Майлса: Кут зору залежить від місця, яке ви займаєте.

Закон Еванса: Якщо ви зберігаєте здоровий глузд, коли всі навколо втрачають його, ви просто не розумієте ситуації.

Закон делегування Раска: Якщо делегуванню повноважень приділяти увагу, відповідальність збереться внизу, так само, як осад.

Закон О'Брайєна: Через розумні причини ніщо не робиться.

Закон Шредера: Нерішучість – основа гнучкості.

Закон Мейєра: Ускладнювати – просто, спрощувати – складно.

Закон Хлейда: Розв'язання складного завдання доручайте ледачому співробітникові – він знайде легший шлях.

Закон Ханта: Будь-яка велика ідея має одну ваду, яка дорівнює або перевищує велич цієї ідеї.

15-й закон систематики: Діюча складна система завжди утворюється з діючої простої системи.

16-й закон систематики: Складна система, спроектована поспіхом, ніколи не працює, і виправити її, щоб змусити працювати, неможливо.

Закон Ширлі: Більшість людей варті один одного.

Закон Деннісона: Чеснота – сама по собі покарання.

Наслідок: Якщо ви вже раз зробили щось правильно, то хтось обов'язково попросить вас зробити це ще раз.

Закон Якоба: Помилитися людині властиво, але звалювати помилки на інших – ще типовіше.

Закон Муїра: Коли ми намагаємося витягнути щось одне, виявляється, що воно пов'язане з усім іншим.

Другий закон Вишковського: Все можна налагодити, якщо вертїти в руках достатньо довго.

Закон Янга: Всі великі відкриття робляться помилково.

Закон великих завдань Хоара: Усередині кожного великого завдання сидить маленьке, таке, що намагається пробитися назовні.

Закон Мескімена: Завжди не вистачає часу, щоб виконати роботу як слід, але на те, щоб її переробити, час знаходиться.

Закон Хеллера: Перший міф науки управління полягає в тому, що вона існує.

Наслідок Джонсона: Ніхто не знає, що відбувається насправді в межах певної організації.

Закон еволюції Пітера: Компетентність завжди містить зерно некомпетентності.

Закон замінюваності Пітера: Виявляйте турботу про мух, а слони самі про себе подбають.

Закон Імхоффа: Кожна бюрократична організація схожа на відстійник: найбільші шматки завжди намагаються піднятися вгору.

Закон Корнуелла: Начальство схильне давати роботу тим, хто найменше здатний її виконати.

Закон добровільної праці Зімергі: Люди завжди згодні виконати роботу, коли необхідність у цьому вже відпала.

Закон Зв'язків: Неминучим результатом розширення зв'язків між різними рівнями ієрархії є збільшення області нерозуміння.

Перший закон управління Джея: Зуміти змінити стан справ — основна властивість керівника. А змінити його раніше за інших — ознака творчої особи.

Закон Х. Л. Менкена: Хто може — робить, хто не може — вчить.

Доповнення Мартіна: Хто не може вчити — керує.

Закон Оулда і Кана: Ефективність наради обернено пропорційна кількості учасників і затраченому часу.

Закон Хендріксона: Якщо проблема потребує безліч нарад, вони врешті стануть важливішими за саму проблему.

Закон Паттона: Гарний план нині кращий від бездоганного завтра.

Закон затримки Паркінсона: «Відкладемо» — найгірша форма відмови.

Закон Грехема: Дріб'язкові питання вирішуються швидко; важливі — ніколи не вирішуються.

Закон Хеопса: Ніщо ніколи не будується вчасно і в межах кошторису.

Закон Джухені: Компроміс завжди обходиться дорожче, аніж будь-яка з альтернатив.

Наслідок Вейнберга: Кваліфікований фахівець – це людина, яка вдало уникає маленьких помилок, неухильно прямуючи до якоїсь глобальної помилки.

Закон Росса: Не характеризуйте завчасно важливість висловлюваної думки.

Закон Ранемона: Існує чотири типи людей: той, хто сидить спокійно і нічого не робить; той, хто говорить, що треба сидіти спокійно і нічого не робити; той, хто робить, і той, хто каже, що треба робити.

Закон Вейлера: Немає нездійсненої роботи для людини, яка не зобов'язана робити її сама.

Перший закон Хартлі: Неважко привести коня до води, але якщо ви змусите його плавати на спині – це означає, що ви чогось добилися.

Закон тисячі Паркінсона: Якщо штат установи перевищує тисячу працівників, усередині цієї установи створюється такий круговорот інформації, що зовнішній світ стає поняттям ілюзорним, непотрібним і всі працівники працюють один для одного.

Похідна від закону Мерфі, запропонована Наггом: Чим складніший і грандіозніший план, тим більше шансів, що він провалиться.

Принципи, правила, теорії та інші спостереження

Початковий принцип соціоекономіки: В ієрархічній системі оплата праці прямо пропорційна привабливості і легкості виконуваної роботи.

Принцип Пфайфера: Ніколи не приймайте рішення самі, якщо можна змусити, щоб вирішував хтось інший.

Наслідок: Ніхто не запише того, що ви могли зробити, але не зробили, проте у кожного є список ваших помилок.

Узагальнений принцип невизначеності: Системи мають тенденцію збільшуватися і в міру збільшення взаєморозчинятися.

Інші формулювання:

Складні системи призводять до несподіваних наслідків.

Сукупну поведінку великих систем передбачити неможливо.

Принцип Шательєра: Складні системи мають тенденцію протиставляти себе своїм же функціям.

Принцип ІВМ: Машина повинна працювати, людина – думати.

Принцип Пітера: У будь-якій ієрархічній системі кожен службовець прагне досягти свого рівня некомпетентності.

Наслідок: З часом кожна посада буде зайнята таким службовцем, який некомпетентний у виконанні своїх обов'язків.

Роботу виконують ті службовці, які ще не досягли свого рівня некомпетентності.

Розширений принцип Ейнштейна — Гейзенберга: У сфері досліджень і розробок з трьох параметрів лише два можна визначити одночасно.

Якщо задані мета і час для її досягнення, то не можна передбачити, скільки це коштуватиме.

Якщо обмежені час і ресурси, неможливо передбачити, яка частина завдання буде виконана

Якщо чітко ставиться мета досліджень і виділяється конкретна сума, то не можна передбачити, коли ця мета буде досягнута.

Якщо ж вам поталанило і ви зможете точно визначити всі три параметри, то ви маєте справу не з дослідженнями і розробками.

Правило Романа: Той, хто стверджує, що цього не може бути ніколи, не повинен переривати того, хто робить це.

Правило Фергюсона: Ситуація стає незворотною, коли вже не можна сказати: «Забудьмо все!»

Перше правило неповиорінності начальства: Не давайте зрозуміти своєму начальникові, що ви — розумніший.

Правило Готліба: Якщо начальник намагається справити враження на підлеглих знанням деталей, він втрачає з виду кінцеву мету.

Перше правило негативного передбачення: Ви уникнете безлічі зайвих клопотів, якщо спалите мости одразу, щойно підійдете до них.

Восьме правило Фінейгла: Робота в команді дуже важлива. Вона дає змогу звалити провину на іншого.

Правило лінійки: Прямих ліній не буває.

Правило Алінського для радикалів: Найбільш високиморальні звичай ті, хто даліше за всіх стоїть від розв'язання завдань.

Правило перекручування фактів: Просуваючись інстанціями з низу до верху, інформація перекручується.

Правило Марса: Експерт — будь-яка людина не з нашого міста.

Правило Уоррена: Експертом треба взяти того, хто вважає, що робота займе дуже багато часу і обійдеться дуже дорого.

Правило Берке: Ніколи не ставте завдання, розв'язання якого ви не знаєте.

Наслідок: Ставте завдання, розв'язання яких відоме тільки вам.

Правило минулого прогнозу Фагіна: Непередбачливість — ось точна наука.

Правило точності: Працюючи над розв'язанням завдання, завжди корисно знати відповідь.

Правило Спарка для керівника проекту:

Намагайтеся мати якомога значущіший вигляд.

Прагніть, аби вас бачили в товаристві відомих людей.

Говоріть упевнено і спирайтеся лише на очевидні факти.

Не вступайте в суперечку, а якщо вже потрапили в скрутне становище, то поставте запитання, яке абсолютно не стосується справи, і поки ваш опонент намагається зрозуміти, що відбувається, — швидко змінійте предмет розмови.

Уважно слухайте, коли інші обговорюють проблему. Це дасть вам можливість причепитися до будь-якого банального твердження і знищити суперника.

Якщо підлеглий ставить вам запитання по суті, упріться в нього поглядом як на божевільного. Коли він відведе погляд, поставте йому його ж запитання.

Отримуйте на здоров'ї щедрі асигнування, але не розголошуйте про це.

Вийшовши з кабінету, завжди йдіть так, ніби ви дуже поспішаєте. Це позбавить вас запитань підлеглих і начальства.

Тримайте закритими двері кабінету. Це перешкоджатиме проникненню до вас відвідувачів і створить у них враження, що у вас постійно відбуваються важливі наради.

Всі накази віддавайте усно. Не залишайте записів і документів, які можуть обернутися проти вас.

Правило Фалькланда: Коли немає необхідності приймати рішення, потрібно його не приймати.

Правило Рейберна: Хочеш жити в злагоді — погоджуйся.

Правило Вестгеймера: Щоб визначити, скільки часу потребуватиме робота, візьміть час, який, на ваш погляд, потрібен на неї, помножьте на 2 і замініть одиниці вимірювання одиницями вищого порядку. Так ми виділяємо два дні на роботу, яка потребує однієї години.

Правило термінів виконання проекту (90/90): Перші 90% роботи забирають 10% часу, а останні 10% — решту 90% часу.

Правило великого: Якщо хтось, ким ви безмежно захоплюєтеся і кого поважаєте, надто заглиблений у роздуми, найімовірніше, що це роздуми про обід.

Теорема Стокмайєра: Якщо здається, що роботу виконати легко, це неодмінно буде важко. Якщо на вигляд вона важка, то виконати її абсолютно неможливо.

Основна теорема систем: Нові системи породжують нові проблеми.

Наслідок: Не варто без потреби плодити нові системи.

Теорема про неаддитивність поведінки систем: Велика система, утворена збільшенням розмірів меншої, поводитьсь зовсім не так, як її попередниця.

Теорема про підбір кадрів Лофтуса: Запрошені здалеку фахівці завжди здаються кращими за тутешніх. («Немає пророка у своїй вітчизні!»). Прийом на роботу – це перемога надії над досвідом.

Аксіома Гурда: На зборах – економлять хвилини і втрачають години.

Лема Гроссмана: Будь-яку роботу, яка чогось варта, варто було робити вчора.

Аксіома Дехая: Просту роботу відкладають, вважаючи, що завжди знайдеться час зробити її пізніше.

Аксіома Дучарма: Якщо розглянути проблему досить уважно, то ви побачите себе як частину цієї проблеми.

Аксіома Кана: Якщо ніщо інше не допомагає, прочитайте нарешті інструкцію!

Аксіома Вейля: У будь-якій організації робота тяжіє до найнижчого рівня ієрархії.

Армійська аксіома: Будь-який наказ, який можна неправильно зрозуміти, розуміють неправильно.

Теорія вибіркового контролю: Саме в той єдиний за весь день момент, коли ви відкинулися в кріслі і розслабилися, конторою пройде з обходом бос.

Теорія прогресу Хокінса: Прогрес полягає не в заміні неправильної теорії правильною, а в заміні неправильної теорії теж неправильною, але уточненою.

Теорія Едінгтона: Кількість гіпотез, які пояснюють якесь явище, обернено пропорційна обсягу знань про нього.

Спостереження Баруха: Якщо у вас є молоток, то все навколо здається вам цвяхами.

Фокс про проблему: Коли проблема починає зникати, люди хочуть, щоб цього не сталося.

Кредо Фінейгла: Істина – в науці. Не дозволяйте фактам вводити вас в оману.

Визначення Вебера: Експерт – людина, яка знає все більше і більше про все менше і менше, доки не знатиме абсолютно все абсолютно ні про що.

Афоризм Матца: Висновок – те місце в тексті, де ви втомилися думати.

Максима Меркіна: Якщо сумніваєтеся у прогнозі, кажіть, що ця тенденція спостерігатиметься і в подальшому періоді.

Рішення Халгрена: Якщо ви пошилися в дурні, напускайте туману.

Бритва Хенлона: Не вбачайте злого наміру в тому, що цілком можна пояснити недолюдністю.

Логічне положення Кольварда: Всі ймовірності дорівнюють 50%. Або станеться, або ні.

Гасло професора Блока: Пробач і пам'ятай.

Порада Едельштейна: Не переживайте, що інші люди про вас думають. Вони надто заклопотані тим, що думаєте ви про них.

Спостереження Роджерса щодо законів: Чим вища інстанція, тим менше там цінуються закони Мерфі, принцип Пітера тощо.

Перетворення Пітера: Внутрішня узгодженість цінується більше за ефективну роботу.

Прихований постулат Пітера за Годіном: Кожен службовець починає із свого рівня некомпетентності.

Спостереження Пітера: Надкомпетентність небажана більше, аніж некомпетентність.

Плацедо Пітера: Унція репутації варта фунта роботи.



Додаток 2

Поради Дейла Карнегі

*Розвивайте в собі глибоке, дієве прагнення
оволодіти принципами людських стосунків.*

Д. Карнегі

Карнегі Дейл (1888–1955) – відомий американський фахівець з управління в галузі ораторського мистецтва і людських взаємин. У 1906

р., ще студентом педагогічного коледжу, почав читати публічні лекції з ораторського мистецтва і системи «людських стосунків» студентам. Після закінчення коледжу Карнегі продовжував свої публічні виступи перед щонайрізноманітнішою аудиторією, які мали величезний успіх.

1936 року Карнегі випустив книгу «Як завоювати друзів і впливати на людей», що стала відразу надзвичайно популярною. Менше ніж за рік було розпродано більше мільйона її примірників, за кордоном її видано 14 мовами. Нині курс лекцій з цієї книжки читається в багатьох навчальних закладах.

Карнегі розробив принципи (правила) спілкування людей між собою. Вони важливі і для керівників. Ось деякі з них:

Способи викликати прихильність до себе людей

Правило 1. Виявляйте щирий інтерес до інших людей.

Правило 2. Посміхайтесь!

Правило 3. Пам'ятайте, що для людини звук її імені - найсолодший і найважливіший звук людської мови.

Правило 4. Будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших розповідати вам про себе.

Правило 5. Ведіть розмову навколо інтересів вашого співрозмовника.

Правило 6. Давайте людям відчувати їх значущість і робіть це щиро.

Способи схилити людей до своєї точки зору

Правило 1. Єдиний спосіб домогтися якнайкращого результату в суперечці — це ухилитися від суперечки.

Правило 2. Виявляйте пошану до думки інших, ніколи не кажіть людині, що вона неправа.

Правило 3. Якщо ви неправі, визнайте це одразу і щирсердо.

Правило 4. Спочатку виявіть своє дружнє ставлення.

Правило 5. Хай ваш співрозмовник із самого початку змушений буде відповідати вам «так, так...».

Правило 6. Намагайтеся, щоб ваш співрозмовник говорив більше, ніж ви.

Правило 7. Хай ваш співрозмовник відчує, що ідея належить йому.

Правило 8. Чесно спробуйте стати на точку зору іншого.

Правило 9. Виявляйте співчуття до думок і бажань інших людей.

Правило 10. Звертайтеся до благородних спонук!

Правило 11. Робіть свої ідеї наочними, інсценуйте їх.

Правило 12. Кидайте виклик!

Способи змінити людину, не ображаючи її і не викликаючи обурення

Правило 1. Починайте з похвали і щирого визнання чеснот людини.

Правило 2. Звертаючи увагу людей на їхні помилки, робіть це в непрякій формі.

Правило 3. Перш ніж критикувати іншого, скажіть про свої власні помилки.

Правило 4. Ставте запитання замість того, щоб віддавати накази.

Правило 5. Давайте людині можливість зберегти своє обличчя.

Правило 6. Хваліть людину за кожен навіть найскромніший успіх і будьте при цьому «щирі у своєму визнанні і щедри в похвалах».

Правило 7. Створіть людині добре ім'я, щоб вона почала жити відповідно до нього.

Правило 8. Вдавайтеся до заохочень. Зробіть так, щоб вада, яку ви хочете в людині виправити, здавалася такою, яку легко виправити, а справа, якою ви хочете її захопити, легко здійснюваною.

Правило 9. Робіть так, щоб було приємно виконувати те, що ви хочете.

Додаток 3

П'ятнадцять кроків упевненості в собі

Признавайтесь собі у своїх сильних і слабких сторонах і відповідно до цього формулюйте цілі.

Вирішіть, що для вас цінне, у що ви вірите, яким би ви хотіли бачити своє життя — і під цим кутом проаналізуйте свої плани.

Докопуйтеся до основи, аналізуючи, що привело вас до нинішнього становища. Постарайтеся зрозуміти і простити тих, хто змусив вас страждати або вчасно не допоміг.

Прощайте самому собі помилки, не замикайтеся. Вивільнюйте більше місця для спогадів про успіхи і перемоги. Погане живе у вас доти, доки ви його самі не позбудетеся.

Відчуття провини і сорому — вороги успіху.

Шукайте причини своєї поведінки в оточенні, а не у власних вадах.

Пам'ятаєте, що кожен подію можна оцінити по-різному. Такий погляд дасть вам змогу терпиміше ставитися до людей і переносити те, що може здатися приниженням. Реальність — це не завжди те, що ви собі уявляєте і бачите: усвідомлення цього породжує терпимість.

Ніколи не кажіть про себе погано. Не приписуйте собі негативних рис.

Ваші дії можуть бути оцінені по-різному. Але ніколи не дозволяйте критикувати себе як особистість.

Пам'ятайте, що іноді поразка — це успіх. З цього ви можете зробити висновок, що були на помилковому шляху, отже, ви уникали більших неприємностей згодом. Пришвидшуйте поразку, якщо вона неминуча.

Не миріться з людьми й обставинами, які змушують вас відчувати свою неповноцінність. Якщо ви не можете чогось змінити — відмовтеся від нього або змиріться. Життя дуже коротке, щоб витрачати його на смуток.

Дозволяйте собі розслабитися, займайтеся на самоті тим, що вам до душі.

Більше спілкуйтеся. Отримуйте енергію, яку віддають вам інші люди, несхожі з вами. Дайте їм зрозуміти, що ви відкриті для них.

Перестаньте надмірно охороняти своє «Я». Воно набагато міцніше і пластичніше, аніж вам здається. Краще зазнати тимчасової невдачі, аніж перебувати в бездіяльності та ізоляції.

Побудуйте своє дерево цілей.

Завжди пам'ятайте: ви — не пасивний об'єкт, на який звалюються неприємності. Ви — вершина еволюційної піраміди. Ви — втілення надій ваших батьків. Ви — неповторна особа і активний творець свого життя.

МАУП

Додаток 4

«Формула успіху» керівника

ВОЛОДІЙТЕ ПЕРСПЕКТИВНИМ БАЧЕННЯМ. Люди люблять йти за тими, хто знає, куди йти, чому їх ведуть саме туди, а не в інший бік, і вони не переносять, коли мета постійно змінюється.

ДОВІРЯЙТЕ СВОЇМ ПІДЛЕГЛИМ. Відповідальність повинна розподілятися на всіх шаблях службових сходинок.

БУДЬТЕ ХОЛОДНОКРОВНІ. Демонструйте холоднокрівність у кризових ситуаціях. Це спонукає оточення зберігати спокій і діяти обмірковано.

НЕ БІЙТЕСЯ РИЗИКУВАТИ. Справжні лідери спонукають своїх підлеглих не тільки йти на ризик, а й відкрито визнавати помилки, яких припускаються у пошуках нового. Ніщо інше не деморалізує людей так, як усвідомлення того, що щонайменша помилка може означати крах всієї кар'єри.

БУДЬТЕ ЕКСПЕРТОМ. Кожен на всіх шаблях службових сходинок повинен бути переконаний: лідер знає як мінімум стільки ж, скільки й він сам.

СТИМУЛЮЙТЕ ВИЯВЛЕННЯ РІЗНИХ ТОЧОК ЗОРУ. Якщо вас оточують людьми, які постійно кажуть вам «Так», це означає, що або ви самі, або вони займають не своє місце.

НЕ НАМАГАЙТЕСЯ ВСЕ РОБИТИ САМІ. Завдання керівника — планувати, раціонально організовувати, мотивувати і контролювати роботу співробітників.

НЕ ДУМАЙТЕ, ЩО ЗНАЄТЕ ВСЕ КРАЩЕ ЗА ІНШИХ. Специфічні управлінські завдання доцільно доручити фахівцям, які виконують роботу швидше і краще.

НЕ ВИРІШУЙТЕ ОДНОЧАСНО КІЛЬКА ПРОБЛЕМ. На столі керівника має бути лише те, що безпосередньо стосується питання, яке конкретно розглядається в цей момент.

НІКОЛИ НЕ ПЕРЕНОСЬТЕ НА ЗАВТРА ТЕ, ЩО МОЖНА ЗРОБИТИ СЬОГОДНІ. Проте буває, що шляхи розв'язання завдання недостатньо ясні, немає чіткого уявлення, чого потрібно добитися і яким чином. У такій ситуації допоможе письмове формулювання завдання. Відтак корисно встановити для себе контрольні терміни розв'язання поставлених питань і суворо їх дотримуватися.

ПАМ'ЯТАЙТЕ, ЩО З ТРЬОХ ЗОЛ — ПОМИЛКА, ПЕРЕСТРАХУВАННЯ, БЕЗДІЯЛЬНІСТЬ — НАЙМЕНШИМ Є ПЕРШЕ. Помилку майже завжди можна виправити, а ось перестраховання і бездіяльність незворотно підірвуть авторитет, без якого ви — не керівник.

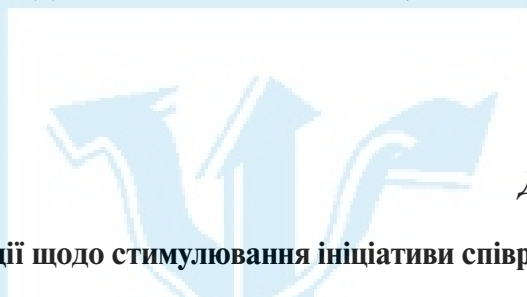
ВИМАГАЙТЕ ВІД ПІДЛЕГЛИХ ЯКІСНОГО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ. Якщо ж ви не користуєтеся цим правом належною мірою, підлеглі перестануть поважати вас, та й до своєї роботи

почнуть ставитися з холодком, за що розплачуватися врешті доведеться вам.

НАВЧИТЬСЯ СТРИМУВАТИ СВОЇ ЕМОЦІЇ І ЗБЕРІГАТИ САМОВЛАДАННЯ НАВІТЬ У НАЙНАПРУЖЕНІШИХ СИТУАЦІЯХ, пам'ятаючи про те, що службові конфлікти забирають багато часу, сил і нервів, а отже, заважають вам працювати продуктивніше.

НЕ ДАВАЙТЕ ОБІЦЯНОК ЗОПАЛУ. Не сердьтеся, якщо ви на підпитку. Не будуйте планів у радісному збудженні. Не думайте про майбутні справи, якщо ви втомлені.

ПРАЦЮЙТЕ ДЛЯ ЧОГОСЬ ЗНАЧНІШОГО, АНІЖ ГРОШІ.



Додаток 5

Рекомендації щодо стимулювання ініціативи співробітників

Візьміть на себе особисту відповідальність за створення організаційного клімату, де б заохочувалися нововведення. Хоч би як гаряче вас підтримали підлегли, їхня активність виявлятиметься тільки в разі вашої власної впевненості і зацікавленості в стимулюванні ініціативи.

Будьте винахідливі. Постійно шукайте нові форми організації праці, прагнучи максимізувати творчу взаємодію між працівниками.

Сконцентруйте вашу увагу на тих сторонах організаційної культури — традиційних процедурах і нормах, — які придушують і обмежують ініціативу.

Пам'ятаєте, що творча атмосфера не з'явиться сама собою. Ви повинні підготувати для неї відповідний ґрунт.

Створіть атмосферу відвертості і свободи спілкування, щоб ваші підлегли хотіли ділитися один з одним і з вами ідеями та інформацією. Підкреслюючи дистанцію між начальством і підлеглими, ви опинитеся в ізоляції.

Звільніться від пут старого, віджилого стилю управління. Не займайтеся дріб'язковою опікою.

Будьте готові до того, що зустрінетеся з інертністю і навіть опором. Їх можна поступово подолати методичним і наполегливим переконанням, що творча ініціатива потрібна для справи.

Формулюйте нові завдання чітко, зрозуміло і наочно. Постійно тримайте на контролі їх виконання.

Особливо виділяйте ті завдання, розв'язання яких потребує творчого підходу.

Нещадно позбавляйтеся від тягаря старих товарів, послуг, заходів, які тільки пожирають цінні ресурси, час і сили, а не сприяють розвитку вашого бізнесу.

Розподіліть час і ресурси адекватно вимогам впровадження нововведень.

Навчіть своїх підлеглих більшій сприйнятливості нових ідей і передового досвіду. Орієнтуйте їх на це.

Вивчайте і враховуйте індивідуальні особливості своїх співробітників. Цінують здібності кожного окремо. Ставтеся до працівника як до експерта у своїй галузі.

Формулюйте цілі і завдання так, щоб вони якомога більше відповідали індивідуальним інтересам співробітників, які братимуть участь в їх виконанні.

Виявіть ті стимули, які найбільшою мірою сприяють посиленню самоповаги працівника і його бажанню добитися виконання поставленого завдання, і акцентуйте на них.

Робіть все можливе для виявлення індивідуальності і компетентності співробітників. Чим вища компетентність, тим більша трудова мотивація, ступінь самостійності, цінність трудового внеску, гнучкість, сфера спеціалізації.

Доручайте вашим співробітникам таку роботу, виконання якої викликало б у них відчуття професійного й особистого задоволення. Без цього вони не будуть по-справжньому захоплені справою.

Віддавайте перевагу проектам, які не виходять за рамки професійних інтересів співробітників.

«Кидайте виклик» підлеглим, доручаючи завдання, що потребують від них дещо більше професіоналізму, ніж той, який вони вже встигли проявити.

Гарантуйте ініціативним виконавцям, що вони будуть заохочені не гірше, ніж минулого разу.

Допоможіть своїм підлеглим сприйняти нове завдання як виклик їх професійним якостям. Це стане стимулом для них у роботі і допоможе подолати труднощі.

Переконайте всіх, що успішна кар'єра чекає тільки на тих працівників, які виявляють творчу активність.

Заохочуйте плюралізм. Вибраний вами стиль роботи не обов'язково означає, що він найкращий.

Зрозумійте, що не існує універсального стилю управління, який однаково підходить для здійснення керівництва різними людьми. Гарний керівник — це гарний психолог, який у потрібний момент вибирає або партисипативний (від англ. participate — брати участь), або демократичний, або авторитарний стиль управління. Проте переважати завжди повинен партисипативний стиль.

Застосовуйте більшу різноманітність у способах використання трудових і матеріальних ресурсів для творчого вирішення проблеми.

Фокусуйте зусилля на кінцевій меті, а не на значущості внеску кожного в її досягнення.

Формулюйте завдання разом з іншими співробітниками. Це допоможе розробити оптимальну програму його виконання.

Заохочуйте постійне повернення до однієї і тієї ж проблеми доти, доки не буде знайдено оригінальний спосіб її вирішення.

Встановлюйте високі, але розумні стандарти роботи. Пам'ятаєте, проте, що навіть найважливіші цілі не повинні виходити за рамки технічних і фінансових можливостей організації.

Добийтеся ставлення, коли вимоги якості дотримуватимуться на всіх етапах роботи.

Контролюйте дотримання трудової дисципліни, але пам'ятайте, що в ідеалі контроль повинен резонувати з відчуттям відповідальності кожного працівника і його самодисципліною.

Подумайте, як різні співробітники оцінюють свої власні творчі здібності і як вони хочуть їх реалізувати. У кожній організації є ініціативні, винахідливі люди. Складіть з них «мозкові команди», які б допомагали шукати оригінальні рішення.

Ретельно шукайте, підтримуйте і стимулюйте осіб, які від природи здатні до творчості.

Чітко ставте завдання і приблизно змальовуйте бажаний результат. Визначайте першочергові напрями роботи. Залучайте авторів ідей до роботи з її реалізації. Задійте інших фахівців, які мають багатий досвід, можуть бути генераторами ідей або здатні подати ту чи іншу проблему в оригінальному світлі.

Здійснюйте керівництво методом переконання і непрямого стимулювання, а не методом прямого тиску і наказу. Встановлюйте чіткі

рамки завдання, залишаючи місце для вільного пошуку альтернативних варіантів його виконання.

Формулюйте проблему широко, щоб дати можливість максимальному польоту фантазії. Із самого початку підтримуйте більш місткі і менш структуровані підходи до її вирішення. Іноді допускайте плутанину і безлад.

Відводьте достатньо часу на те, щоб ідея народилася і визріла.

Давайте працівникам більше свободи і самостійність в їхній власній роботі. Принаймні визначте для них сферу спеціалізації і розширюйте її за кожної слушної нагоди.

Прагніть уникати авралів і не завантажуйте співробітників надтерміновими питаннями, на які неминуче отримаєте скороспішні відповіді.

Побудуйте роботу так, щоб творчо активні люди не отримували завдання дуже часто. Їм необхідний час, щоб подумати. Водночас не давайте їм зациклюватися на одній проблемі.

Створіть сприятливі організаційні умови для творчо активних співробітників і всіляко виокремлюйте їх як особливу категорію працівників, що виконують складну роботу першорядної ваги.

Подбайте про те, щоб підлеглі мали доступ до необхідних ресурсів, думки експерта, які їм можуть знадобитися для творчого вирішення проблем.

Заохочуйте ділові ігри. Вільний політ думки, фантазії, уяви — основа творчості. Перехід від атмосфери замкнутості до атмосфери свободи породжує зміну в ділових взаєминах між працівниками: від підпорядкування до співпраці.

Привчайте себе та інших не відкидати ідею відразу, а спочатку пошукати в ній раціональне зерно. При першому погляді, як правило, людина помічає 10% її достоїнств, упускаючи 90%.

Контролюйте ситуацію так, щоб у колективі панувала атмосфера взаємної пошани і якомога рідше виникало суперництво, підозрливність, недовір'я.

Виділяйте окреме приміщення, де одна або кілька людей могли б усамітнитися, щоб порозмірковувати.

Заохочуйте розумний ризик. Без нього немислимий процес створення і впровадження нововведень.

Виявляйте велику терпимість до помилок і промахів інших.

Не карайте дуже суворо. Часто суворість покарання у кілька разів перевищує величину заохочення. А іноді, хоч як це парадоксально,

покарання за помилку перевищує покарання за нічогонероблення. Тим часом, зробивши неправильний крок один раз, людина може втратити віру у свої здібності. Заохочуйте за успіхи й ігноруйте промахи, наскільки це можливо.

Зведіть нанівець страх бути покараним, якщо нова оригінальна ідея зазнає цілковитого краху.

Завжди давайте зрозуміти, що коли ідея не прийнята або не розробляється, це не означає, що вона остаточно втрачена. Немає нічого гіршого для творчої особи, ніж усвідомлення того, що зусилля витрачені даремно.

Оцініть оригінальність ідеї. Керівники, чії зусилля спрямовані на те, щоб уникнути помилок, часто «разом з водою виплескують і дитину». Спочатку ставлення завжди має бути позитивним. Тому, розглядаючи нову ідею, треба спочатку ретельно вивчити всі її позитивні аспекти і переваги; і тільки зробивши це, подумайте, як її можна здійснити і які при цьому виникнуть труднощі.

Дозволяйте час від часу підлеглим здійснювати їхні «примарні» ідеї, при цьому не критикуючи їх. Проте встановіть розумні межі для прийняття помилкових рішень.

Пам'ятайте, що на помилках вчаться. З усього здобуйте корисні уроки.

Використовуйте критику, хоч і конструктивну, обережно і в обмежених дозах. Розмовляйте спокійно і доброзичливо.

Всіляко демонструйте своїми діями і ставленням, що ви «за» своїх підлеглих, а не «проти» них.

Прагніть бути щирим і доброзичливим. Поцікавтеся, яке у підлеглих склалося враження про вас і як його можна поліпшити.

Допоможіть підлеглим працювати самостійніше, аби вони подолали страх і невпевненість.

Домагайтеся посилення влади шляхом її розподілу. Придумайте способи здійснення колективного керівництва.

Заслужіть репутацію розумної, винахідливої людини, а не просто начальника, боса.

Будьте лояльні до своїх підлеглих і знайдіть спосіб підтримати їх лояльність до вас. Лояльності не можна домогтися за допомогою подачок або примусу. Це — результат взаємної пошани, яку можна заслужити тільки у процесі щоденної спільної роботи.

Будьте симпатичною, приємною у спілкуванні і вимогливою до себе людиною, серйозною, відвертою, іронічною і прозорливою за-

лежно від ситуації. Уважно вислуховуйте підлеглих і щиро смійтеся разом з ними.

Відчувайте відмінність між наполегливістю й агресивністю і поведьтеся відповідно.

Будьте буфером між підлеглими і зовнішніми вимогами і проблемами.

Зробіть партисипативне управління реальністю, а не міфом, причому на всіх рівнях. Дайте можливість співробітникам самим приймати рішення.

Максимально задійте творчо активних співробітників у процедурі вироблення рішень і формулювання довгострокових планів.

Розширюйте обмін інформацією усередині організації.

Стимулюйте, заохочуйте і розвивайте, а не обмежуйте ініціативу.

Домагайтеся того, аби співробітники завжди розуміли цілі і поточні завдання організації, а також значення їх власного внеску в їх виконання.

Удосконалюйте й оновлюйте методи матеріального і морального заохочення за творчий внесок та ініціативу. Гонитва за владою, посадами, окладами іноді породжує скритність, кон'юнктурушину, інтриганство, конформізм і догоджання. Це підриває атмосферу творчості.

Удосконалюйте порядок просування службовими щаблями так, щоб співробітників всіх рангів підвищували на посаді виключно за їхні ділові заслуги.

Зробіть критерій творчої активності одним з основних у системі заохочення працівників.

Надайте співробітникам додатковий час для відпочинку за виняткові успіхи в творчості як заохочення.

Особисто дякуйте за гарну роботу. При цьому особливо відзначайте індивідуальний внесок працівника, а не всієї його групи або відділу.

Демонструйте досягнуті успіхи гласно і наочно, наприклад у формі яскравих плакатів-діаграм.

Постарайтеся, щоб працівник дістав грамоту або подяку від вищого керівництва організації за особливі заслуги.

Добийтеся того, аби співробітник, який активно проявив себе, потрапив на сторінки газети вашого підприємства або навіть місцевої преси.

Розвивайте систему комунікацій усередині підприємства. Це канал поширення інформації про його перспективні плани, які стимулюють ініціативу.

Створіть умови для спілкування творчо мислячих людей, особливо з міждисциплінарних проблем. Зводьте разом працівників з різними поглядами на проблему і різною спеціалізацією.

Проводьте спільні наради управлінського апарату і виробничого штату, де вони могли б разом відкрито обговорювати загальні питання.

Підготуйте щось на кшталт навчального заняття на тему, як уникнути помилок або як їх подолати, якщо вони допущені в роботі.

Підвищуйте кваліфікацію ваших співробітників, організовуючи курси обміну досвідом.

Сприяйте максимізації свободи комунікацій і залученню до цього процесу більшої кількості людей.

Проводьте зустрічі та особисті бесіди з обговоренням того, які можливості варто реалізувати в першу чергу, обов'язково пов'язавши розмову з конкретною інноваційною ідеєю.

Не допускайте суперництва між підрозділами. Бар'єри між підрозділами повинні бути рухомими і такими, щоб їх можна було легко подолати. Це сприятиме міждисциплінарному підходу до розв'язання проблем.

Не перешкоджайте роботі одинака, який висловлює ідеї, протилежні ідеям більшості. Хоча потрібно враховувати, що «одна голова добре, а дві краще» і колективна творчість продуктивніша.

Персоніфікуйте подяку і винагороду за внесок у розв'язання завдання.

Заохочуйте і підтримуйте плюралізм ідей і думок, незалежно від того, хто їхні автори.

Інформуйте співробітників про скарги, що надійшли на них, або нарікання, щоб разом знайти правильне рішення.

Запрошуйте фахівців — психологів, соціологів, управлінців, які професійно займаються питаннями створення творчої обстановки в колективі, щоб вони час від часу проводили спеціальні навчальні заняття і ділові ігри із співробітниками вашої організації.

Призначайте на керівні посади людей, які зуміють виявити і підтримати творчі здібності та ініціативу інших.

Удосконалюйте свої власні творчі здібності, відвідуючи навчальні заняття, читаючи спеціальну літературу, беручи участь у ділових іграх.

Заохочуйте прагнення працівників висловлювати ідеї, що стосуються не тільки їхніх прямих обов'язків, а й ширшого кола питань.

Створіть умови для негайного втілення ініціативи в конкретні ідеї, пропозиції і справи. Не можна сидіти склавши руки, в організації необхідно створити організаційний механізм розробки і впровадження нововведень.

Підтримуйте своєю рекомендацією ініціативи ваших підлеглих, які направляються керівництву вищого рівня. Забезпечте зворотний зв'язок.

Всіляко підтримуйте і сприяйте встановленню неформальних відносин між вищим керівництвом організації та авторами оригінальних рішень.

Поцікавтеся про настрій працівників, які недавно прийшли в організацію, а також працівників-ветеранів.

Подумайте, чим можна відродити інтерес до роботи у співробітників, які відчувають, що вони вже повністю виклалися.

Не розглядайте стимулювання творчої ініціативи як якусь додаткову хитромудрість для підвищення віддачі в роботі, зробіть його частиною загальної управлінської політики.

Додаток 6

Ознаки слабого керівника

Завжди зустрічається з непередбачуваними обставинами, через те що не здатний передбачити їх, відчути їх наближення і підготуватися до них.

Переконаний, що знає справу і вміє робити її краще за всіх, тому все прагне зробити сам.

Заглиблюється у деталі, бере участь у всіх справах, а тому ніколи не має часу. Приймати відвідувачів, тримаючи в одній руці телефонну трубку, підписувати телеграму іншою і водночас консультувати співробітника, який стоїть поруч, — ось принцип його роботи.

Стіл його завжди завалений паперами, причому абсолютно незрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які зовсім не потрібні.

Працює по 10–14 годин. Засиджується в установі допізна. Працює навіть вночі.

Завжди ходить з портфелем, в якому носить непрочитані папери з роботи додому, а з дому — на роботу.

Рішення часто прагне відкласти на завтра, сподіваючись, що питання може розв'язатися саме або його розв'яже хтось інший.

Ніколи нічого не вирішує до кінця, тягар невирішених питань лягає на його плечі і тисне на психіку.

Все бачить білим або чорним, для нього немає відтінків, півтонів, нюансів.

Схильний з мухи робити слона. Випадковим, другорядним деталям надає дуже великого значення, не здатний відрізнити основного від другорядного.

Прагне прийняти найкраще рішення, замість того, щоб прийняти здійсненне.

Фамільярний з підлеглими; поплескування по плечу є, на його думку, способом завоювання репутації гарного керівника.

Готовий на будь-який компроміс, щоб уникнути відповідальності, схильний звалювати провину за свої помилки на інших, шукає «козлів відпущення».

Працює за принципом «відкритих дверей»: до нього в кабінет йде хто хоче, коли хоче і з будь-якого приводу.

Коли колектив отримує премію або винагороду, він перший у списку, у президії завжди займає місце в першому ряду.



Додаток 7

Тест “Коефіцієнт інтелекту” (IQ)

Керівник будь-якого рівня повинен мати розвинений інтелект.

Інтелект (від лат. intellectus — пізнання, розуміння, розум) — здатність мислення, раціонального пізнання; відносно стійка структура розумових здібностей людини. До найважливіших характеристик інтелекту належать:

• **глибина** – здатність проникати в суть речей і явищ, розуміти причини, глибинні закономірності;

• **критичність** – об’єктивна оцінка предметів і явищ, бажання ставити під сумнів гіпотези і рішення;

• **гнучкість** – здатність переключатися з однієї ідеї на іншу, зокрема протилежну власній;

• **широта розуму** – здатність бачити проблему широко, у взаємозв’язку з іншими явищами;

• **швидкість** – швидкість розв’язання завдання, здатність продукувати багато ідей;

• **оригінальність** – здатність продукувати нові ідеї, відмінні від загальноприйнятих поглядів;

• **допитливість** – потреба завжди знаходити найкраще рішення.

Природно, що оцінка такої здатності людини, – дуже складне завдання. Багато вчених намагалися запровадити різні показники, розроблялися різноманітні тести.

Одним з найбільш вдалих є тест «Коефіцієнт інтелекту» (***IQ – Intelligence Quality***), запропонований відомим англійським психологом Г. Айзенком і дуже поширений у США. Вперше був застосований 1905 року у Франції з метою виявити особливо обдарованих дітей.

Коефіцієнт інтелекту визначає найважливішу характеристику інтелекту – швидкість протікання розумових процесів, яка є фундаментальним базисом інтелектуальних відмінностей між людьми.

Результати численних досліджень, проведених з цього тесту, дали змогу зробити такі узагальнення:

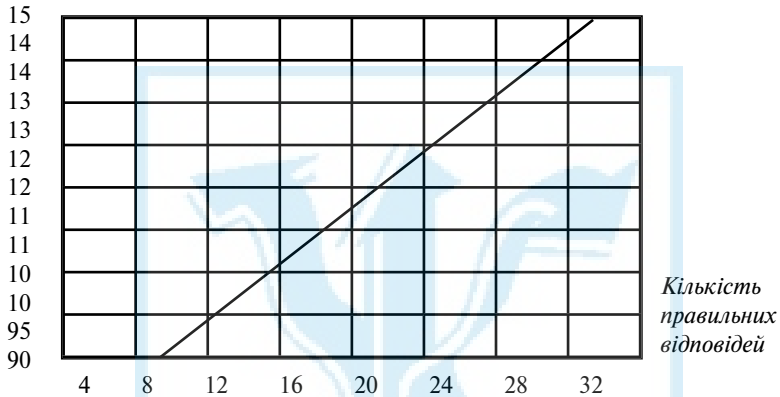
- 50% людей мають IQ від 90 до 110;
- у 25% людей IQ вищий 110;
- у 25% людей IQ нижчий 90;
- IQ = 100 – результат, який зустрічається найчастіше;
- у 14,5% людей IQ = 110–120;
- у 7% людей IQ = 120–130;
- 0,5% людей мають IQ понад 140;
- IQ нижчий 70 свідчить про розумову відсталість.

Люди молодші за 18 і старші за 60 років зазвичай показують нижчі результати при тестуванні.

До речі, під час Другої світової війни в американській армії проводилися тести IQ для відбору до офіцерського складу. В результаті та-

кого відбору 90% офіцерських посад було віддано кандидатам з коефіцієнтом розумового розвитку, що дорівнював 140. Кандидати з IQ 110 займали менше 50% офіцерських посад.

*Коефіцієнт
інтелекту (IQ)*



Інструкція

Тест IQ виявляє вашу здатність визначати закономірності.

Вам потрібні ручка і чистий аркуш паперу.

Виконуйте завдання в тиші, ніщо не повинно відвертати вашої уваги. На роботу з тестом дається 30 хвилин. Намагайтеся вирішити якомога більше завдань. Тому не затримуйтеся довго над одним завданням, переходьте до наступного. Але й не здавайтеся дуже швидко, проявіть наполегливість. Всі 40 завдань за 30 хвилин не може розв'язати ніхто. Завдання розташовані в порядку наростання трудності.

Відповідь на завдання складається з одного числа, букви або слова. (З огляду на те, що в тесті використано російськомовні джерела, у прикладах зі словами збережено мову оригіналу). Іноді потрібно вибрати один із запропонованих варіантів відповіді, іноді ви самі повинні придумати відповідь.

Примітки:

Крапки позначають кількість букв у пропущеному слові. Наприклад, (...) означає, що пропущене слово складається з трьох букв.

Використовуючи послідовність букв російського алфавіту, не враховуйте букву "ё".

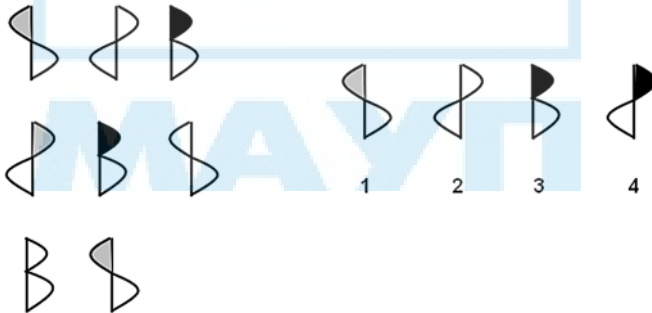
Результати тестування визначаються за наведеним графіком. Позначте на горизонтальній лінії кількість правильно розв'язаних вами завдань, потім проведіть вертикаль до перетину з діагональною лінією. Від точки перетину проведіть горизонтальну лінію вліво. Точка на вертикальній осі відповідає вашому коефіцієнту інтелекту (IQ).

Після відведених на роботу над тестом 30 хвилин і об'єктивного визначення результатів заспокойтеся (результати першого експерименту зазвичай бувають досить гнітючими). Після відпочинку або наступного дня знов проведіть тестування (саме тому наводяться два варіанти тесту).

Проаналізуйте, які завдання вам легше розв'язувати: словесні, числові чи просторові; це характеризує тип вашого мислення. Жінки зазвичай краще розв'язують словесні завдання, важче — просторові. Чоловіки успішніше розв'язують просторові і числові завдання.

Варіант 1

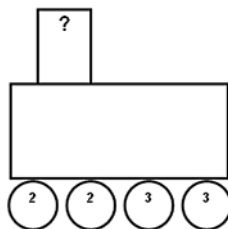
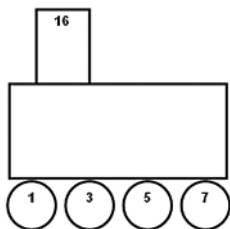
Виберіть потрібну фігуру з чотирьох пронумерованих:



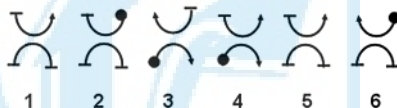
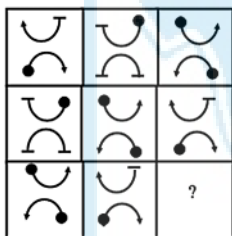
Вставте слово, яке було б закінченням першого слова і початком другого:

АПО(...)Б****

Вставте потрібне число:



Виберіть потрібну фігурку з шести пронумерованих:



Розв'яжіть анаграми і вилучіть зайве слово:

АЛСТЬ

ЕДМЬ

АНОРБЗ

ИЯРИНО

Вставте пропущене слово:

ПАРК(КРАБ) ПОЛБА

ТОРТ(....) МЕТЛА

Вставте пропущене число:

143 (56) 255

218 () 114

Вставте пропущене число:

6 10 18 34 ?

Розв'яжіть анаграми і вилучіть зайве слово:

БІБЛЕ
ЙОВУБЛ
ИИЙНС
БЛАЙ

Вставте пропущене число:



Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



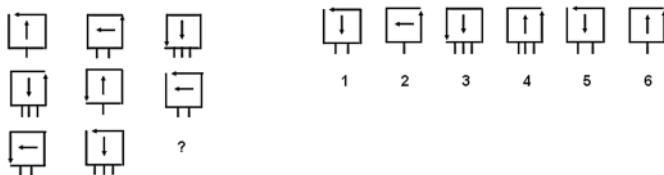
Вставте пропущену букву:

СУПСНП?

Вставте слово, яке було б закінченням першого слова і початком другого:

**КЕС(...)
 ЕТ**

Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Вставте пропущене число:

148(110) 368

243() 397

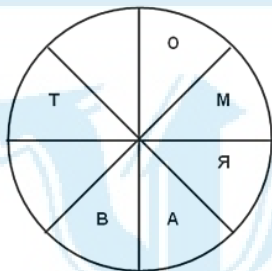
Вставте пропущене число:

18 25 4

16 20 3

6 15 ?

Вставте букви, яких не вистачає:



Вставте слово, яке було б закінченням першого слова і початком другого:

АМ(...) АН

Вставте пропущене число:

437(410) 642

541() 763

Вставте пропущене слово:

ПАРУС (САЖА) САРЖА

АНОНС (....) ОГРЕХ

Вставте пропущене число:

0 3 8 15 ?

Розв'яжіть анаграми і вилучіть зайве слово:

САИВЛ

РЕОХ

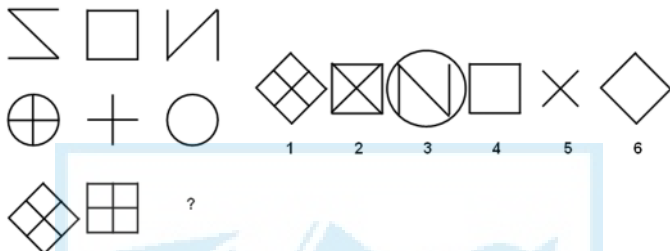
ШПАУК

ШРАУТ

Вставте слово, яке означало б те ж саме, що й слова, які стоять поза дужками:

ЛЕС (...) ХИМИЧЕСКИЙ ЭЛЕМЕНТ

Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Вставте пропущене слово:

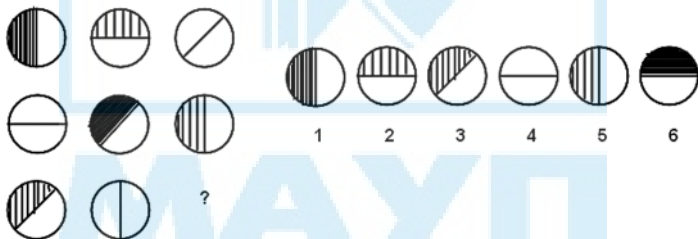
ВОСК(СОХА) ФРАХТ

СКОТ(...) ФРОНТ

Вставте потрібне число:

1 8 16 25 ?

Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Вставте слово, яке означало б те ж саме, що й слова, які стоять поза дужками:

СКАМЬЯ (.....) МАГАЗИН

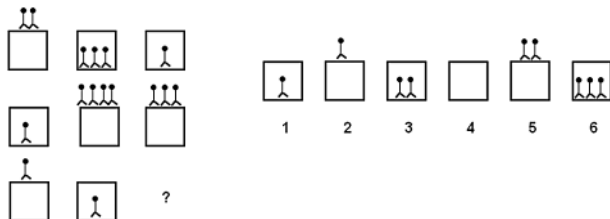
Вставте потрібну букву:

БДЗ

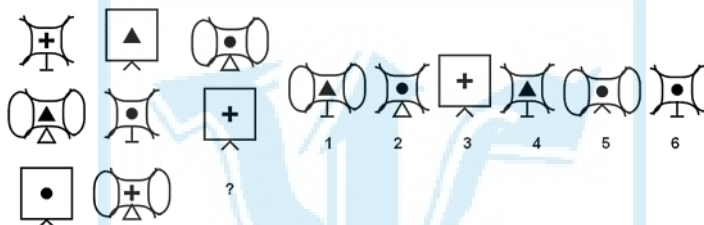
ДЙО

ЙР?

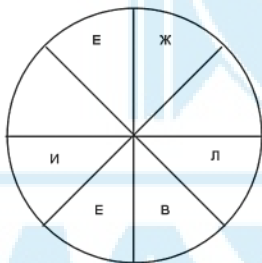
Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Вставте пропущені букви:



Вставте пропущене слово:

КАНВА (ВНУК) УЛИКА

ХОЛСТ (....) ОЛЕНЬ

Розв'яжіть анаграму і вилучіть зайве слово:

СНИРУКО

ЕДУЛЖКО

МНИСКО

РТАНИКА

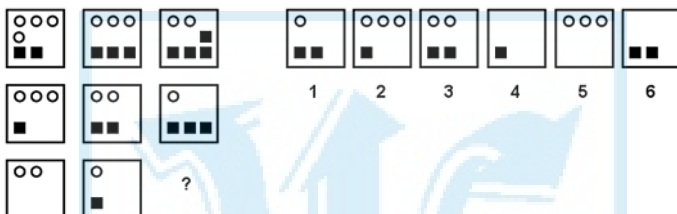
Вставте пропущені букви:

А Ж М ?
Г Й П ?

Вставте слово, яке означало б те саме, що й слова, які стоять поза дужками:

КАБИНА(.....) СЕЧА

Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Вставте пропущене число:

42 (44) 38

23 () 28

Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



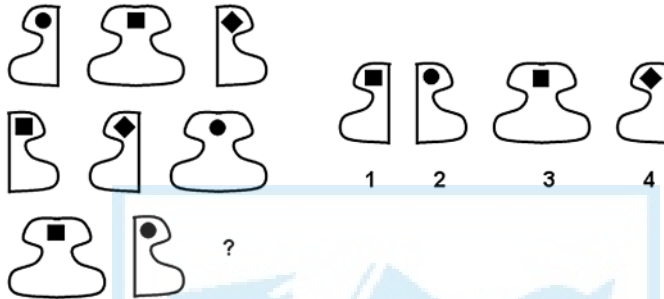
Вставте пропущене слово:

ГАММА(ГИМН) ДИВАН

ПЕРЕЦ(.....) КЛОУН

Варіант 2

Виберіть потрібну фігуру з чотирьох пронумерованих:



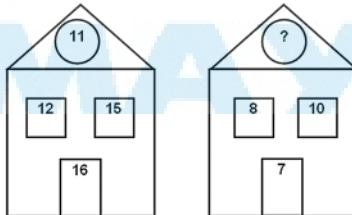
Вставте слово, яке було б закінченням першого слова і початком другого:

ОБЫ(...)КА****

Розв'яжіть анаграми і виличіть зайве слово:

**ААЛТЕРК
КОЖАЛ
ДМОНЧЕА
ШКААЧ**

Вставте потрібне число:



Вставте пропущене слово:

**БАГОР(РОСА) ТЕСАК
ГАРАЖ(...)**ТАБАК****

Вставте пропущене число:

196(25) 324

325() 137

Потрібно продовжити ряд:

18 10 64 ?

Розв'язати анаграми і видалити зайве слово:

НИАВД

СЕОТТ

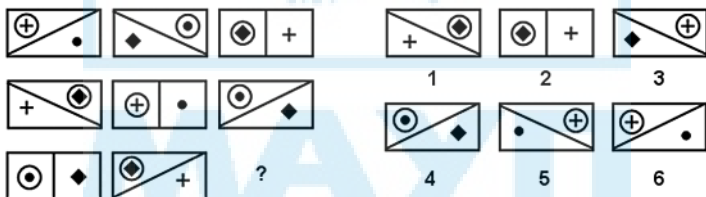
СЛОТ

ЛЕКСОР

Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



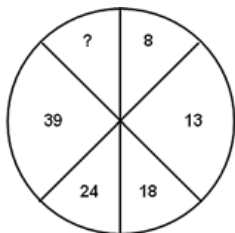
Вставте потрібну букву:

ЩЦПІЛ?

Вставте слово, яке було б закінченням першого слова і початком другого:

МЕ(...) ОЛАД

Вставте пропущене число:



Вставте потрібне число:

4 9 20

8 5 14

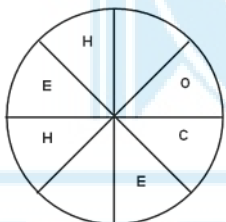
10 3 ?

Вставте потрібне число:

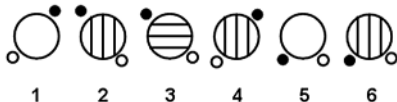
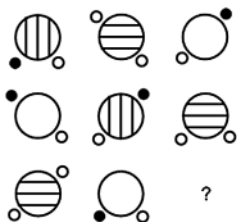
16 (27) 43

29 () 56

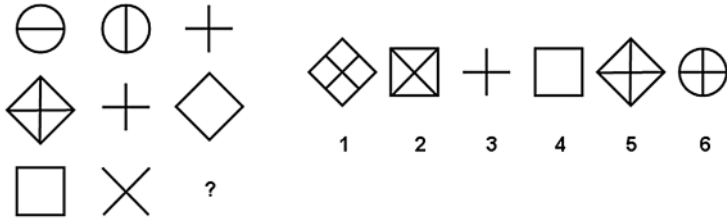
Вставте потрібні букви:



Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Виберіть потрібну фігуру з шести пронумерованих:



Вставте пропущене число:

6 11 ? 27

Вставте пропущене число:

12(56) 16

17() 21

Вставте пропущене слово:

ФЛЯГА (АЛЫГ) ЖЕСТЬ

КОСЯК(....) МИРАЖ

Вставте слово, яке було б закінченням першого слова і початком другого:

ПРИК (...) БЯ

Розв'яжіть анаграми і вилучіть зайве слово:

ЖААРБ

ТЯХА

НУССК

КОДАЛ

Вставте слово, яке означало б те саме, що й слова, які стоять поза дужками:

РУКА(.....) ГВОЗДЬ

Вставте пропущену букву:

АГЖ

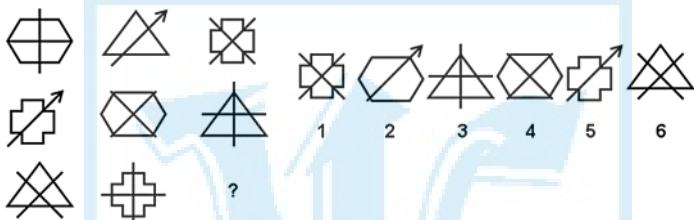
ГЗЛ

ЗМ?

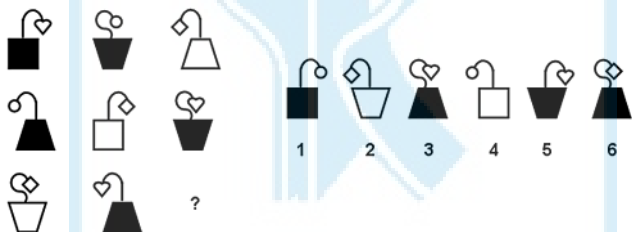
Вставте пропущені букви:



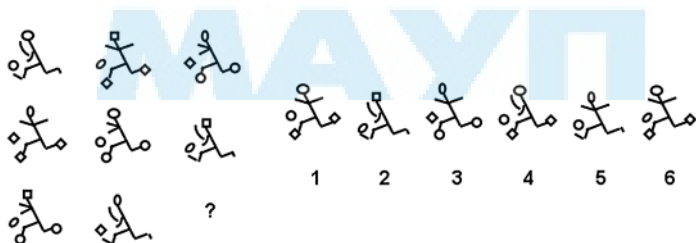
Виберіть потрібну фігуру з пронумерованих:



Виберіть потрібну фігуру з пронумерованих:



Виберіть потрібну фігуру з пронумерованих:



Вставте пропущене слово:

**КНИГА(АИСТ) САЛАТ
ПОРОГ(...) ОМЛЕТ**

Вставте слово, яке означало б те саме, що й слова, які стоять поза дужками:

КАРТОЧНАЯ ИГРА(.....) СТЕРЖЕНЬ С РЕЗЬБОЙ

Вставте пропущене число:

1 8 27 ?

Вставте пропущене слово:

ЛОТОК(КЛАД) ЛОДКА

ОЛИМП(...) КАТЕР

Розв'язати анаграми і видалити зайве слово:

АТСЕН

ТИВОНКР

РАКЬШ

КООН

Вставте пропущену букву і пропущене число:

1 У 5 ?

А 3 Д ?

Вставте слово, яке означало б те саме, що й слова, які стоять поза дужками:

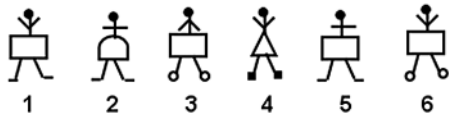
ЗАЛИВ(...) ЧАСТЬ ЛИЦА

Вставте пропущене слово:

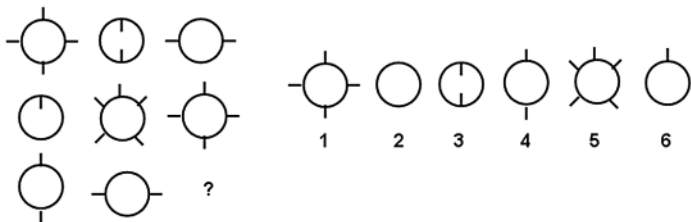
ПИРОГ(ПОЛЕ) СЛЕЗА

РАНОК(...) ОСАДА

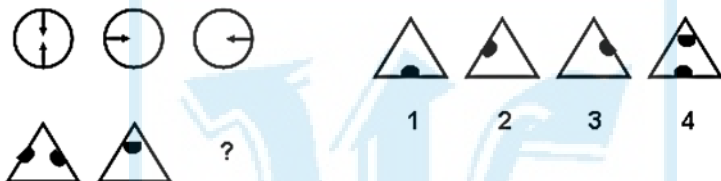
Виберіть потрібну фігуру з пронумерованих:



Виберіть потрібну фігуру з пронумерованих:



Виберіть потрібну фігуру з пронумерованих:



Відповіді до тестів

Варіант 1

4 – є три типи фігур і три типи штрихування.

СТОЛ

10 – сума чисел на коліщатах дорівнює кількості на трубі.

2 – зігнуті лінії мають три види закінчень — вістря стріли, круглий хвіст стріли і відрізок прямої. У кожному з чотирьох положень кожне із закінчень зустрічається один раз у колонці й один раз у ряду.

ИРОНИЯ — решта всіх слів означають метали: СТАЛЬ, МЕДЬ, БРОНЗА.

ТРАЛ: перша буква пропущеного слова — це остання буква попереднього слова, друга буква пропущеного слова — це третя буква попереднього слова, третя буква пропущеного слова — це п'ята буква наступного слова і четверта буква пропущеного слова — це четверта буква наступного слова.

52 – піврізниця чисел, що стоять за дужками: $218 - 114 = 104$;

$104 : 2 = 52$.

66 – кожне число дорівнює подвоєному попередньому мінус два.

БУЙВОЛ – решта всіх слів означають кольори: БЕЛЫЙ, СИНИЙ, АЛЫЙ.

44 – рухаючись за годинниковою стрілкою, починаючи зверху: до першого числа потрібно додати 6, щоб дістати друге число; потім кожний наступний доданок збільшується на два. Так, $8 + 6 = 14$; $14 + 8 = 22$; $22 + 10 = 32$; $32 + 12 = 44$.

1 – фігурки відрізняються одна від одної положенням тіл, кількістю рук і формою взуття.

Л – рухайтесь почергово на дві букви вперед і на чотири назад.

СОН

6 – кожен квадрат має одну, дві або три ніжки; зовнішня стріла може бути в трьох положеннях, внутрішня стріла – також у трьох положеннях.

77 – із числа, що стоїть справа, треба відняти число, що стоїть зліва, і різницю поділити на два.

3 – числа другого рядка треба відняти від чисел першого рядка і різницю помножити на три – тоді одержимо числа третього рядка.

С та О – слово МОСТОВАЯ читається проти годинникової стрілки.

БАР

484 – різницю чисел, що стоять поза дужками, помножити на два.

СНЕГ – перша буква пропущеного слова – це остання буква попереднього слова; друга буква пропущеного слова – це друга буква попереднього слова; третя буква пропущеного слова – це четверта буква наступного слова; четверта буква пропущеного слова – це друга буква наступного слова.

24 – піднести у квадрат числа від 1 до 5 і відняти одиницю.

ПУШКА – решта всіх слів означають плоди: СЛИВА, ОРЕХ, ГРУША.

БОР

5 – фігура в третій колонці складена з елементів фігур перших двох колонок, які не є загальними для них.

ОКНО – перша буква пропущеного слова – це третя буква попереднього слова; друга буква пропущеного слова – це друга буква попереднього слова; третя буква пропущеного слова – це четверта буква наступного слова; четверта буква пропущеного слова – це третя буква наступного слова.

35 – до кожного попереднього числа треба додати відповідно 7, 8, 9, 10, щоб отримати наступне число.

6 – три кола розділено вертикальною, горизонтальною або діагональною лінією; кожна половина біла, чорна або заштрихована.

ЛАВКА

Ч – для того щоб отримати букви третьої колонки, потрібно переступити через стільки ж букв алфавіту, скільки потрібно пропустити, аби з букв першої колонки отримати букви другої колонки. Наприклад, від Б до Д потрібно переступити через дві букви; отже, якщо переступити ще через дві букви, то вийде З; від Й до Р треба переступити через 6 букв.

4 – чоловічок всередині квадрата означає +1, зовні –1. У кожному горизонтальному ряду остання фігура розглядається як сума попередніх: $-2 + 3 = 1$; $+1 + (-4) = -3$; $1 - 1 = 0$.

4 – маємо три типи великих фігур, три типи малих фігур усередині великих і три типи підстановок.

О та Н – слово ВЛОЖЕНИЕ читається проти годинникової стрілки.

СЛОН – перша буква пропущеного слова – це остання буква попереднього слова; друга буква пропущеного слова – це третя буква попереднього слова; третя буква пропущеного слова – це перша буква наступного слова; четверта буква пропущеного слова – це четверта буква наступного слова.

ЖЕЛУДОК – решта всіх слів означають зображення: РИСУНОК, СНИМОК, КАРТИНА.

Т і Х – букви йдуть в алфавітному порядку, через дві на третю – спочатку від чисельника до знаменника, далі до наступного чисельника, знову до знаменника і так далі.

РУБКА

6 – кількість кружечків зменшується зліва направо, а кількість квадратів – збільшується.

55 – різницю між числами, що стоять за дужками, потрібно помножити на 11.

6 – подано три типи прямокутників, три положення кружечків і три типи розфарбовування. Кожне поєднання форми, положення і розфарбовування зустрічається тільки один раз в ряду або колонці.

ПЛЕН – перша буква пропущеного слова – це перша буква попереднього слова; друга буква пропущеного слова – це друга буква наступного слова; третя буква пропущеного слова – це четверта буква попереднього слова; четверта буква пропущеного слова – це п'ята буква наступного слова.

Варіант 2

4

ЧАЙ.

ЧЕМОДАН – решта всіх слів означає посуд: **ТАРЕЛКА, ЛОЖКА, ЧАШКА.**

11 – відняти число на підлозі від суми чисел у вікнах.

ЖАБА – перша буква пропущеного слова – це остання буква попереднього слова; друга буква пропущеного слова – це четверта буква попереднього слова; третя буква пропущеного слова – це третя буква наступного слова; четверта буква пропущеного слова – це четверта буква наступного слова.

25 – додати всі цифри, що стоять за дужками.

3 – кожне число одержимо, якщо до попереднього додати 2 і результат розділити на 2: $4 + 2 = 6$, $6 : 2 = 3$.

ТЕСТО – решта всіх слів означають предмети домашньої обстановки: **СТОЛ, ДИВАН, КРЕСЛО.**

6 – коло, трикутник і квадрат можуть бути як зовнішньою, так і внутрішньою фігурою і можуть бути чорного кольору, білого або заштрихованими. Кожна з цих ознак зустрічається лише один раз в ряду або колонці.

5 – подано три фігури, що відрізняються тим, яку проведено лінію всередині прямокутника, і три маленькі фігури всередині - хрест, ромб і парна пляма. На кожному прямокутнику є дві такі фігури.

И – букви розташовані у зворотному алфавітному порядку по черзі через дві на третю і через три на четверту.

ШОК.

54 – числа в лівій половині кола втричі більші за числа, що розташовані навпроти них, у правій половині кола.

11 – у кожному ряду третє число є сумою половини першого числа з подвоєним другим.

27 – число в дужках є різницею між числами за дужками.

С і Е – слово **СОМНЕНИЕ** читається проти годинникової стрілки.

2 – коло може бути без ліній, може мати горизонтальну або вертикальну лінію. А малі кружечки всередині кола можуть бути в одному з трьох положень. Крім того, вони мають різне штрихування.

2 – третя фігура кожного горизонтального ряду складається з тих елементів фігур свого ряду, які не є для них спільними.

18 – піднести в квадрат числа 2, 3, 4, 5 відповідно, щоразу додаючи по 2.

76 – подвоєна сума чисел, що стоять за дужками.

КОЖА – перша буква пропущеного слова – це остання буква попереднього слова; друга буква пропущеного слова – це друга буква попереднього слова; третя буква пропущеного слова – це п'ята буква наступного слова; четверта буква пропущеного слова – це четверта буква наступного слова.

ЛАД.

СКУНС – решта слів означають типи суден: БАРЖА, ЯХТА, ЛОДКА.

КИСТЬ.

С – ряди побудовані з букв російського алфавіту відповідно через 2, 3 і 4 букви.

Е і Е – слово ЕДИНЕНИЕ читається за годинниковою стрілкою.

2 – подано три типи головних фігур, на кожній з яких є або +, або стріла, або Х.

1 – подано три типи вазонів, три типи стебел і три форми квітів. Вазон може бути білим, чорним або заштрихованим. Кожна з цих ознак зустрічається лише один раз в ряду або колонці.

1 – шипи, спрямовані назовні, вважаються за +1; шипи, спрямовані всередину, – за -1. У кожному горизонтальному ряду остання фігура розглядається як сума двох попередніх фігур: $42 = 2, 1 + 5 = 4, 2 + 2 = 4$.

ГРОТ – перша і друга букви пропущеного слова – це відповідно п'ята і третя букви попереднього слова, а третя і четверта букви пропущеного слова – це відповідно перша і п'ята букви наступного слова.

ВИНТ.

64 – піднесіть у куб числа 1, 2, 3 і 4 відповідно.

ПОРТ – перша і друга букви пропущеного слова – це відповідно п'ята і перша букви попереднього слова, а третя і четверта букви пропущеного слова – це відповідно п'ята і третя букви наступного слова.

ВТОРНИК – решта слів означають частини будинку: СТЕНА, КРЫША, ОКНО.

Ж і 7 – букви йдуть в алфавітному порядку через одну.

ГУБА

РОСА – перша і друга букви пропущеного слова – це перша і четверта букви слова РАНОК; третя і четверта букви пропущеного слова – це друга і третя букви слова ОСАДА.

1 – подано три ознаки: положення рук, форму м'яча і взуття. Кожна з цих ознак зустрічається один раз.

6 – подано три ознаки: форму тіла, положення рук і форму взуття. Кожна з цих ознак зустрічається один раз.

1 – друга і третя фігури кожного ряду містять по одному з елементів, розташованих усередині першої фігури, які повернуті на 90 градусів.

Додаток 8

Тест «Нестереотипність мислення»

Цей короткий тест корисний для керівників, фахівців і науковців, тобто всіх, хто за характером своєї роботи зобов'язаний мислити багатоваріантно, нестандартно.

Пропоноване завдання допоможе оцінити гнучкість, нестереотипність вашого мислення. На розв'язання 10 завдань різної складності дається 15 хвилин. Намагайтеся мислити творчо, не сковувати себе рамками звичних традиційних рішень.

Завдання 1

Як кинути тенісний м'яч так, щоб він, пролетівши невелику відстань, зупинився і почав рухатися у протилежному напрямі? Умова: м'яч не повинен стукатися об перешкоду, його не можна ударяти чимось, прив'язувати до чогось.

Завдання 2

Відношення віку одного хлопчика до віку іншого хлопчика кілька років тому було таким самим, що й зараз. Яке це відношення?

Завдання 3

У темній кімнаті стоїть шафа. У шухляді в ній лежать упереміш 24 червоних і 24 синіх шкарпетки. Якою має бути найменша кількість шкарпеток, що їх потрібно взяти з шухляди, щоб можна було підібрати пару одного кольору?

Завдання 4

Лікар прописав хворому три пігулки і сказав приймати їх через півгодини. Скільки часу піде на прийом пігулок?

Завдання 5

Двоє підійшли до широкої річки. Біля берега стоїть порожній човен. Як їм переправитися на протилежний берег за допомогою човна, щоб він залишився стояти на тому самому місці?

Завдання 6

В однієї пані не було при собі прав водіїв. Вона не зупинилася на залізничному переїзді, хоча шлагбаум був опущений, і, не звертаючи увагу на знак одностороннього руху, рушила в протилежному напрямі. Все це відбувалося на очах полісмена, який не затримав пані. Чому?

Завдання 7

З однієї точки на столі злітають одночасно дві мухи під кутом 45 градусів до поверхні столу із швидкістю 1 м/сек. Через 1 секунду після них з тієї ж точки злетіла строго вертикально ще одна муха із швидкістю 2 м/сек. Коли всі мухи опиняться в одній площині?

Завдання 8

Ковалеві принесли 5 обривків ланцюга по 3 кільця в кожному обривку і замовили з'єднати їх в один ланцюг. Коваль задумався над тим, скільки кілець знадобиться для цього розкрити і знов закувати. Він вирішив, що чотири. Чи можна виконати цю роботу, розкривши і знов закувавши менше кілець?

Завдання 9

Яке найбільше число можна записати чотирма одиницями?

Завдання 10

Скільки разів зустрінеться «9» у будь-якому поєднанні в ряді натуральних чисел від 1 до 100?

Відповіді:

Кинути вгору.

Відношення 1.

3 шкарпетки.

1 година

Дві людини підійшли з різних берегів і переправилися по черзі.

Пані йшла пішки.

Три мухи завжди перебувають в одній площині.

Три кільця одного з п'яти обривків.

11¹¹.

19 разів.

ПОЛІТИЧНА ВЛАДА ТА ЇЇ ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ В СИСТЕМІ ВЧЕННЯ РОБЕРТА ГРІНА*

Так уже у світі повелося, що мисляча людина, яка відчуває себе творчою і має певний рівень культури, не прагне до того, щоб мати менше влади, кожен хоче отримати її якомога більше.

Сьогодні ми зустрічаємося з досить схожим парадоксом, який завжди спостерігався в минулому: все повинно бути цивілізованим, гідним, демократичним і чесним на вигляд. Однак коли ми граємо і дуже чесно дотримуватимемося правил, то нас знищать наші супротивники, якщо вони не такі простаки. Про це досить оригінально писав Н. Макіавеллі у праці «Державник».

Девіз політикам для майбутнього такий: «Завжди насторожі!» Якщо гра у політичну владу є необхідною, краще у ній стати майстром, ніж невмілим і дилетантом. Оволодіння політиком грою у владу потребує певного погляду на світ, зміни перспективи. Для цього потрібні будуть роки практики і великі зусилля для праці над собою. Доведеться оволодіти цілим рядом базових навичок, завдяки чому ви зможете застосовувати закони влади легко і природно. Найважливішою навичкою є вміння володіти своїми почуттями.

Гнів — найбільш руйнівна з усіх емоційних реакцій. Якщо ви хочете знищити ворога, що заподіяв вам лихо, краще перетягнути його на свій бік, демонструючи дружелюбність, ніж показувати свій гнів.

Законом влади є серйозне вивчення помилок минулого, аби зробити з цього для себе відповідні висновки типу: «Я ніколи не потраплю вдруге в ту ж саму пастку». Влада потребує також уміння змінювати образ. Політики повинні навчитися «носити різні маски». Терпіння захистить вас від згубних помилок, воно виховується людиною протягом життя. Для того щоб оволодіти психологією соціальної гри як формою влади, важливо розвинути в собі властивість розуміти людей. У народі кажуть: щоб бути гравцем

* Витяги з праці: Грін Роберт. 48 законів влади / Пер. с англ. Е. Я. Мигутиной. — М.: РИПОЛК-ЛАСИК, 2001.

високого класу, потрібно бути психологом високого класу. Важливо мати на увазі: ніколи не довіряйте нікому повністю та вивчайте кожного, включаючи друзів і коханих. Народ пам'ятає суть влади через свою історію (історичну пам'ять) і тому твердить: «Божества влади неприхильні до легковажних». Пропонуємо для вашого психоаналізу цікаві закони, виведені Робертом Грінном на основі історичних фактів та власного досвіду. Ці закони політик повсякчас відчуває у процесі політичної діяльності. Роберт Грін своїм глибоким науковим мисленням узагальнив їх і запропонував політикам, психологам для подальшого наукового осмислення та практичного використання.

Закон 1. Ніколи не затьмарюй начальника

Формулювання закону

Завжди домагайтеся, щоб ті, хто головує, комфортно відчували себе зверху. В прагненні догодити їм чи справити відповідне враження не заходьте дуже далеко, демонструючи свої таланти, — інакше ви ризикуєте домогтися зворотного: вселити в них страх та невпевненість у собі. Змусьте ваших начальників уявляти себе блискучішими, ніж вони є, — в такому разі ви досягнете вершин влади.

Ключ до влади

У кожного є свої комплекси (примхи). Ввійшовши у товариство і представляючи свої таланти, ви стикаєтесь із заздрістю, неприйняттям. Затьмарити старшого за становищем, можливо, є найгрубішою з усіх помилок, які можуть бути. Начальник (правитель) знайде причину позбутися вашої присутності.

Ніколи не думайте, що коли правитель вас любить, то ви можете робити все, що хочете. Ні! Це не так. Пам'ятайте: ніколи не розслабляйтесь, вважаючи своє становище непорушним. Все в часі, в змінах.

Якщо ви розумніші за вашого начальника, постарайтеся, щоб це виглядало навпаки. Демонструйте наївність. Доведіть, що потребуєте його досвіду, особливо з приводу дрібниць. Це вам не зашкодить. Повелителі люблять такі прохання. В усіх випадках приховати свою силу розуму не означає виявити слабкість, це веде до влади. Якщо зірка вашого правителя (начальника) занепадає, можна не боятися затьмарити його. Оцініть його силу. Якщо він слабкий у владі, поспішіть сприяти його падінню, дайте можливість природі вершити її об'єктивну справу! (С. 31).

Закон 2. Не довіряй друзям безмежно, навчись використовувати ворогів!

Формулювання закону

Будьте насторожі з друзями — вони, скоріше, зрадять, тому що легко піддаються зраді. До того ж вони швидко стають мазунами і тиранами. Проте покличте на службу колишнього ворога — і він буде лояльнішим за друга, тому що йому є що доводити, він змушений себе виправдати. Насправді друзів вам слід більше остерігатися, ніж ворогів. Якщо у вас немає ворогів, знайдіть спосіб надбати їх.

«Щоб отримати доброго ворога, вибери друга: він знає, куди завдати удар» (Діана де Пуатьє (1499–1566 рр.), фаворитка Генріха II Французького).

Вольтер з цього приводу писав: «Боже, оберігай мене від друзів; про ворогів я потурбуюся сам!» Біда в тому, що часто ми не так добре знаємо друга, ніж нам здається. Як не дивно, ваш добрий вчинок порушує рівновагу в суспільстві та в стосунках. Людям подобається думати, що вони заслуговують на свій успіх. Дійсність може принести розчарування і біль, виявляється, вибір на вас випав через дружбу, тобто не за заслуги. Тріщина поступово стає помітнішою: трохи більше відкритості у висловлюваннях, інколи образи, задрість, і не встигли ви озирнутися — як дружбі кінець.

Мудрець отримає більше користі від своїх ворогів, ніж дурень від своїх друзів (Бальгазар Граціан).

Хоча, як правило, краще не змішувати дружбу зі службою, проте бувають випадки, коли товариш виявляється кориснішим, ніж ворог (С. 39).

Закон 3. Приховуй свої наміри

Формулювання закону

Тримайте людей у незнанні, в стані нестійкої рівноваги, ніколи не розкриваючи підгрунття своїх вчинків. Перебуваючи в незнанні того, що ви хочете зробити, вони не зможуть забезпечити собі захист. Той, хто не в змозі відрізнити істину від фальші, не зможе зрозуміти, яка мета у вас насправді. Розумне приховування від інших своїх намірів призводить до влади.

Якщо ви навчаєтесь влади, відкладіть вашу чесність і починайте тренуватися в мистецтві приховувати свої наміри. Приховуйте свою мету і не хваліться успіхами, поки битва не виграна.

К'єркегор писав: «Світ хоче бути обманутим» (С. 49).

Закон 4. Завжди говори менше, ніж здається потрібним

Формулювання закону

Прагнучи створити враження своїми промовами, пам'ятайте: чим більше ви наговорите, тим більше здаватиметеся ординарним і несильним. Впливові люди сильні тим, що недоговорюють. Цікаво: Людовік XIV був дуже лаконічним. Він говорив: «Держава — це я!» На всі запитання він відповідав: «Я подумаю». І це робило йому честь (С. 69).

Закон 5. Багато чого залежить від репутації — бережіть її ціною життя

Формулювання закону

Репутація — наріжний камінь влади. За допомогою репутації ви можете наводити страх і перемагати. Фрідріх Ніцше писав: «Краще справитись з нечистою совістю, ніж з поганою репутацією».

Будьте господарем своєї долі і своєї репутації! (С. 76).

Закон 6. Завойовуй увагу будь-якою ціною

Формулювання закону

Про все судять із зовнішнього вигляду. Те, чого не можна побачити, не має ціни. Виділяйтесь. Кидайтесь в очі, чого б вам це не коштувало. Притягуйте до себе, як магніт, створюйте вигляд величності, загадковості, краще, щоб про вас знали, ніж проігнорували. Пабло Пікассо ніколи не дозволяв собі зливатися з фоном, він вражав публіку серією нових, неочікуваних праць. Те, чого люди не бачать, начебто і не існує. Ніколи до кінця не розкривайте своєї карти. Атмосфера таємничості піднесе вас вгору (С. 85).

Закон 7. Примусь інших працювати на себе і користуйся цим

Формулювання закону

Ніколи не робіть самі те, що можуть зробити для вас інші. Наприклад, Едісон сказав, що йому самому не обов'язково бути математиком, якщо його можна найняти. Він був діловою людиною і вмів подати себе. Він писав: «Всі крадуть у комерції та промисловості. Я і сам багато вкрав. Але я можу красти з розумом».

Ісаак Ньютон назвав такі вчинки «стояти на плечах гігантів». Навчіться користуватися знаннями інших. Є багато такого, що варто знати, але життя коротке, тому важливо осягати знання і користуватися знаннями інших з розумом для себе і пропагандою розуму інших (С. 100).

Закон 8. Примушуй людей підійти до себе, якщо потрібно, використовуй приманку

Формулювання закону

Пам'ятайте: основа влади — це здатність утримувати ініціативу, змушувати інших відповідати на ваші ходи, тримати ваших суперни-

ків та оточення в оборонній позиції. Коли люди будуть змушені діяти за вашою вказівкою, ви почнете контролювати ситуацію. Дві речі повинні мати місце, щоб ви могли керувати: ви самі повинні навчитися керувати своїми почуттями і ніколи не дозволити гніву заволодіти вами (С. 107).

Закон 9. Домагайтеся перемоги діями, а не доказами

Формулювання закону

Сила наочної демонстрації вашої ідеї в тому, що в опонентів немає необхідності оборонятися, а отже, вони більше відкриті для переконань (Хрущов про деспотизм Сталіна поінформував, а з залу почувся голос: чому його не зупинили? Хрущов кинув репліку: «Хто це сказав?» У залі — тиша. Тоді Хрущов добродушно відповів: «Тепер все зрозуміло, чому не зупинив!» Авторитетною є думка: «Ніколи не вступайте в суперечки. В суспільстві нічого не доцільно обговорювати, а лише давати результати» (Бенджамен Дизраелі, 1804–1881) (С. 112).

Закон 10. Інфекція: обминай невеселих і невдачливих

Формулювання закону

Чийсь неприємності можуть бути для вас згубними, бо емоційні стани такі ж заразні, як хвороби. Ви можете подумати, що врятуєте того, хто тоне, насправді ви лише наближаєте своє нещастя. Нещасливі інколи накликають біди на себе, вони накликають їх і на вас. Тому порада життя така: тримайтеся ближче до тих, кому таланить. Найпідступніший той, хто постійно страждає від невдоволення, навпаки, є люди, які притягують удачу своїм гарним станом духу, природною життєрадісністю, енергією та розумом. Використовуйте позитивні сторони такого впливу для своєї удачі. Якщо за природою ви скупувати, ви ніколи не підніметеся вище певного рівня: лише для щедрих натур властива величність. Спілкуйтеся зі щедрими, вони заразять вас своїми здібностями. Якщо ви схильні до відлюдництва, вам варто подружитися з комунікабельними людьми. В простонародді кажуть: розпізнавай улюбленців долі для того, щоб спілкуватися з ними, а не з невдахами, прагніть уникати невдах (С. 120).

Закон 77. Прагни, щоб люди залежали від тебе

Формулювання закону

Щоб залишитися незалежним, ви завжди повинні бути необхідними і потрібними. Чим більше на вас покладаються, тим більшою свободою ви володієте. Домагайтесь, щоб щастя та благополуччя людей залежало від вас, тоді вам нічого боятися. Ніколи не навчайте їх всього, щоб вони не могли обходитися лише своїми силами. «Тому ро-

зумний правитель турбуватиметься про те, як зберегти залежність своїх підданих від держави і від нього самого, ким би вони не були і за будь-яких обставин. У такому разі вони завжди заслуговуватимуть довір'я» (Нікколо Макіавеллі, 1449—1527) (С. 128).

Закон 12. Проявляй інколи чесність і щедрість, щоб обеззброїти свою жертву

Формулювання закону

Чистосердні прояви чесності та великодушності присплять пильність навіть найбільш підозрілих (С. 137).

Закон 13. Прохаючи про допомогу, звертайся до вигоди людей і ніколи — до їх милості або великодушності

Формулювання закону

Якщо вам доведеться звернутися до союзника за допомогою, не намагайтеся нагадувати йому про вашу участь у добрих справах, він знайде спосіб вас проігнорувати. У своїй розмові з ним дайте йому побачити те, що може бути вигідно йому, і говоріть про це часто. Цю пропозицію він підтримає, бо в цьому є вигода. У своєму просуванні до влади вам доведеться не раз потрапляти у становище того, хто просить допомоги в тих, хто володіє великою владою. Просити допомоги — це мистецтво, а успіх залежить від того, як здатні ви зрозуміти іншого (з ким ви маєте справу) і перемішати свої потреби з його потребами. Інколи ті, що просять, думають, що кожен має жити їхніми потребами, не усвідомлюючи, що і «великі» мають свої потреби та проблеми, тому треба врахувати: хоча маленькі, але їхні інтереси є в них. Навчіться розуміти людей і підбирати відповідний підхід до них (С. 145).

Закон 14. Відігравай роль товариша, а дій, як шпигун

Формулювання закону

Важливо знати свого суперника. Збирайте відповідну інформацію, яка дасть вам змогу бути на крок попереду; зондуйте ґрунт, підтримуючи толерантну світську бесіду. Задавайте непрямі запитання, які трохи відкриють слабкі сторони опонента, щоб він відкривав себе тією мірою, як вам потрібно (С. 153).

Закон 15. Розбий ворога повністю

Формулювання закону

Всім великим вождям з часів Мойсея було відомо, що переляканого ворога потрібно розбити повністю. Якщо залишити хоч одну іскру, хай би яка вона була слабка, врешті-решт розгориться вогонь. Розгроміть ворога не тільки фізично, а й духовно. «Тим, хто хоче домог-

тися мети, не слід виявляти милосердя», — писав Катуля, індійський філософ (III ст. до н. е.) (С. 160).

Закон 16. Використай свою відсутність, щоб збільшити повагу і честь

Формулювання закону

Дуже активна участь в суспільстві збиває вам ціну. Чим більше вас видно і чуто, тим буденнішим ви здаєтеся. Якщо ви вже домоглися певного становища, тимчасове зникнення змусить більше про вас говорити, навіть захоплюватися вами. Доцільно навчитися визначати, коли піти. Творіть цінність, створюючи дефіцит (С. 170).

Закон 17. Тримай інших у підвищеному стані: підтримуй атмосферу непередбачуваності

Формулювання закону

Змішуйте карти: станьте спеціально непередбачуваним. Немає нічого страшнішого від неочікуваності та непередбачуваності. Одного разу Пікассо сказав своєму торговцю, що не даватиме більше на продаж йому своїх картин. Розенберг через ніч запропонував йому велику суму. Психологи стверджують, що лише безнадійний аутсайдер, який займає підлегле становище, веде себе передбачувано (С. 179).

Закон 18. Не будуй фортець, щоб захистити себе: ізоляція шкідлива та ризикована

Формулювання закону

Світ ризикований, а вороги, злі люди є всюди — кожен повинен захищатися. Власна фортеця здається надійним сховищем. Проте ізоляція не так захищає нас, як ще більше наражає на небезпеку: вона позбавляє нас важливої інформації, робить помітною та вразливою мішенню. Краще бути серед людей і знаходити союзників. Прикрийтеся від ворогів натовпом, наче щитом. Самотність є небезпечною для розуму. Оскільки людина за своєю природою суспільний феномен, то влада залежить від соціальних контактів та взаємодій.

Влада — породження людей, вона посилюється від спілкування з ними. Важливо стати відкритим, навчитися легко входити у різні кола спілкування і вміло виходити з них. Така рухомість та легкість у спілкуванні захистить вас від недобррозичливців, які не зможуть зберегти свої підступи у секреті, а також від ворогів, яким не вдасться ізолювати вас від ваших прибічників. Ніколи не засиджуйтеся на одному місці, тоді жоден недобррозичливець не зможе нашкодити вам. Не будучи в курсі всього, що відбувається навколо, ви не зможете себе захистити. Інколи дозволяйте собі ізолюватися, але

стежете, щоб двері, які ведуть назад у суспільство, перед вами не зачинилися (С. 188).

Закон 19. Знай, з ким маєш справу: не ображай того, хто цього не заслужив

Формулювання закону

У світі є різні люди, не слід думати, що вони однаково реагуватимуть на одні і ті ж прийоми. Ви перелякаєте або перехитрите когось — а він до кінця життя вам мститиме. Такі люди — вовки в овечій шкурі. Тому не зачіпайте і не ображайте того, хто цього не заслужив.

У процесі сходження до влади ви зустрінетесь з різними опонентами. Найвища форма мистецтва влади — мистецтво відрізати вовків від агнят, лисиць від зайців, соколів від стерв'ятників.

Ніколи не виходьте з передумов, що той, з ким ви маєте справу, слабший за вас. Ніколи не відповідайте людям грубо. Не виставляйте за двері тих, кого ви ще недостатньо добре знаєте. Людина, яка займає скромну посаду сьогодні, може стати впливовою особою завтра. Багато доброго забуваємо швидко, проте образу забуваємо рідко. Авторитетна думка: «Варто пам'ятати, що не буває людей зовсім незначних і не вартих уваги». Час від часу дозволяйте всім людям бути корисними для вас (С. 197).

Закон 20. Ні з ким не об'єднуйтесь

Формулювання закону

Не довіряйте себе нікому, крім самому собі, не зв'язуйте себе обов'язками. Зберігаючи незалежність, ви отримаєте можливість панувати — зіштовхуючи людей між собою, змушуючи їх йти за вами.

Не зв'язуйте себе ні з ким, але дозволяйте всім шукати вашої прихильності. Не давайте оточенню втягувати вас в їхні дріб'язкові сварки і чвари (С. 207).

Закон 21. Прикинсья простаком, щоб надути простака: здавайтесь дурнішим від своєї мішені

Формулювання закону

Нікому не подобається бути дурнішим за інших. Тому важливо дати можливість вашій жертві відчувати себе розумним (С. 222).

Закон 22. Використовуй тактику капітуляції: перетвори слабкості на силу

Формулювання закону

Коли ви слабші, в жодному разі не боріться заради честі. Замість цього капітулюйте. Зробіть капітуляцію інструментом влади. Мета капітуляції в тому, щоб вижити до кращих часів, коли буде можливість знову заявити про себе (С. 230).

Закон 23. Концентруй свої сили

Формулювання закону

Зберігайте сили та енергію, нагромаджуйте і зберігайте їх у концентрованому вигляді. Немає закону вищого і простішого, ніж необхідність концентрувати свої сили для дій з безмежною концентрацією (С. 240).

Закон 24. Дій як справжній придворний

Формулювання закону

Справжній придворний розцвітає у світі, де все крутиться навколо влади та політичної спритності. Закони придворної політики (С. 248):

- не виставляй себе напоказ;
- будь безпечним, ніколи не показуй, що дуже багато працюєш, твій талант повинен здаватися чимось природним;
- знай міру в лестощах;
- намагайся, щоб тебе помітили;
- залежно від того, з ким маєш справу — змінюй мову та стиль спілкування;
- не принось поганих звісток;
- унікай фамільярності і демократії, близькості до свого господаря;
- ніколи прямо не критикуй вищого за становищем;
- не проси про послугу тих, хто стоїть вище за тебе;
- не ставай придворним циніком;
- умій бачити себе збоку;
- володій своїми почуттями;
- відповідай духові часу;
- стань джерелом задоволення.

Закон 25. Створи себе заново

Формулювання закону

Не приймайте ролі, які нав'язує вам суспільство. Створіть себе заново, виграньте свою індивідуальність, яка прикувала б увагу і ніколи не набридала публіці.

Переробляйте себе в сильну натуру (С. 265).

Закон 26. Держи руки чистими

Формулювання закону

Не спокушайся на те, що тобі не належить. Настане час, коли це буде найбільшою твоєю помилкою (С. 277).

Закон 27. Грай на потребах людей, створюючи армію фанатичних прихильників

Формулювання закону

Служи людям чесно — і вони тебе пізнають і теж відчують, що ти такий, як їм потрібно (С. 297).

Закон 28. Берись за справу без вагання, коли на це є підстави

Формулювання закону

Якщо ви не переконані в тому, як піде справа, не розпочинайте її. Ваші вагання і сумніви зашкодять виконанню справи. Будь-які помилки, які будуть допущені через самовпевненість, легко виправити за допомогою ще більшої самовпевненості. Сміливість бере міста, а скромність не завжди в пошані, хоча без неї немає добра і радості (С. 313).

Закон 29. Плануйте все до самого кінця

Формулювання закону

Завершення — це все. Плануйте весь шлях до нього, враховуючи всі можливі наслідки, перепони, повороти фортуни, які можуть знівельовати вашу важку працю, бо праця була ваша, а слава дістанеться іншим. Якщо ж ви продумали все до кінця, вас не знищать обставини і ви будете знати, коли зупинитися. Якщо ви досить чітко думаєте і прораховуєте відповідно всі варіанти, то зрозумієте, що мусите бути гнучким та адаптуватися до обставин (С. 322).

Закон 30. Домагаючись успіху, не показуй усіх зусиль

Формулювання закону

Ваші дії повинні бути природними — такими, що виконуються з легкістю. Всю силу і піт, вкладені в них, як і всі хитрі трюки, необхідно приховати. Робіть так, щоб створювалася думка, що це можна зробити легко, аби люди не розчарувалися і були зацікавлені йти далі. (С. 333).

Закон 31. Контролюй всі варіанти: нехай інші грають картами, які здаєш ти

Формулювання закону

Давайте людям вибір таким чином, при якому ви виграєте, щоб вони не вибирали. Змушуйте їх вибирати менше ніж із двох можливих варіантів, однак те, що має належати вам, слугуватиме вам, вашій меті. Поставте їх перед дилемою: куди не кинь, всюди клин! (С. 344).

Закон 32. Грай на людських фантазіях

Формулювання закону

Правди часто уникають, бо вона інколи буває неприємною. Ніколи не закликайте до істини і реальності, якщо ви не готові до вибуху

гніву через крах ілюзій. Життя настільки жорстоке і чорне, що люди здатні створити і пустити у світ таку романтичну фантазію, як «оазу в пустелі»: до них потягнуться. Керівник ілюзіями натовпу — це велика сила влади! (С. 353).

Закон 33. Знай слабкі струни кожної людини

Формулювання закону

У кожного є свої слабкі місця, пролом у «фортечної стіні». Такою слабкістю може бути невпевненість, неконтрольовані емоції, бажання чи маленькі таємні радості. Виявивши їх, перетворіть їх у зброю для своєї вигоди, проте пам'ятайте про «міру речей» (С. 364).

Закон 34. Будь царським на свій манер: веди себе як король — і тебе прийматимуть за короля

Формулювання закону

Тим, як ви подаєте себе, часто визначається те, як з вами обходяться. При тривалому спілкуванні, показавши себе вульгарним чи сирим, ви не зможете домогтися поваги. Король поважає себе сам і тим викликає почуття поваги до себе. Тримайтеся впевнено і велично, тим самим ви покажете, що носите корону — ваше призначення.

Щоб не знижувати ваш «горизонт ілюзій» з часом, мусите навчитися не звертати уваги на невдачі й обмеження, переконати себе, що ви гідні кращого, змусити себе цього вимагати — як у дитинстві. Щоб цього домогтися, потрібно виробити для себе стратегію. Назвемо її «Стратегією Корони».

Пам'ятайте, що ви самі призначаєте собі ціну. Ви просите менше і отримуєте рівно стільки ж. Просіть більше — цим ви покажете, що насправді гідні королівських почестей (С. 379).

Закон 35. Оволодівай мистецтвом керування часом

Формулювання закону

Николи не показуйте, що поспішаєте — поспіх видає невміння розпоряджатися самим собою і своїм часом. Завжди прагніть виглядати спокійно, наче ви знаєте, що врешті-решт все прийде до вас саме. Навчіться вибирати правильний момент, ловити дух часу, тенденції, які приведуть вас до влади. Навчіться відійти вбік, якщо час ще не прийшов, і боріться з усіх сил, коли назрів момент.

Не можна домогтися навіть малої влади, якщо пустити все на самотпів, опустивши руки, пристосуватися до того, що приносить час. Важливо хоча б найменшою мірою керувати часом, якщо не хочете стати жертвою часу (С. 390).

Закон 36. Зневажай те, чим не можеш володіти: ігнорування — найкраща помста

Формулювання закону

Визнаючи дрібницю проблемою, ви даєте їй силу для існування. Чим більше уваги ви приділяєте ворогові, тим сильнішим він стає. Маленька помилка може перетворитися на більш серйозну та помітну, якщо невміло її виправлятимете. Якщо є те, щоб ви хотіли, але не маєте можливості реалізувати бажання, облиште його, демонструючи до нього неухвагу, тоді отримаєте перевагу над ним (С. 402).

Закон 37. Створій незабутні видовища

Формулювання закону

Яскраве освітлення та символічні виразні жести створюють ауру влади — вони захоплюють кожного.

Користуйтеся владою символів для того, щоб об'єднати своїх підлеглих до мети. Люди люблять все масштабне, неправдоподібне, звертайтеся до їхніх почуттів, вони натовпом ітимуть на ваші публічні шоу. Влади неможливо досягти без звернення до образів та символів (С. 414).

Закон 38. Думай, що хочеш, але дій, як усі

Формулювання закону

Якщо хочете показати, що випереджаєте свій час і протистоїте епосі, хизуючись оригінальними ідеями та неортодоксальними шляхами, люди можуть подумати, що ви просто хочете привернути увагу, а на них дивитися звисока. Вони знайдуть спосіб покарати вас за те, що ви змусили їх відчутти вашу зверхність. Куди безпечніше змішатися з ними і бути таким, як усі. Свою оригінальність трохи відкривайте лише терпимим до цього друзям і тим, про кого ви точно знаєте, що їм сподобається ваша унікальність (С. 424).

Закон 39. Каламуть воду, щоб піймати рибку

Формулювання закону

Гнів та емоції стратегічно абсолютно непродуктивні. Вам бажано завжди залишатися спокійним і об'єктивним. Виведіть ворога (супротивника) з рівноваги, знайдіть щілинку в самозарозумілості, через що його можна дістати.

Запальні люди рано чи пізно починають виглядати смішними, оскільки їх реакція часто не відповідає причині, що викликала цей стан (С. 435).

Закон 40. З презирством відкидай безкоштовні обіди

Формулювання закону

Те, що вам пропонують задарма, приховує в собі небезпеку: за цим стоїть хитрий трюк або прихована обов'язковість. За те, що хоч чогось варте, доцільно заплатити. Часто розумніше заплатити повну ціну — не можна виблискувати й економити одночасно. Не шкодуйте грошей, змушуйте їх працювати, щедрість є ознакою влади та притягування її. Великі люди, якщо вони скупі, — дурні, а для людини з високим становищем немає вади страшнішої, ніж жадібність. Скупий не завойовує ні земель, ні влади, бо в нього мало друзів, які могли б йому допомогти (С. 445).

Закон 41. Намагайся не йти слідом за великими

Формулювання закону

Те, що трапляється спочатку, завжди здається кращим і оригінальнішим ніж те, що відбувається потім. Якщо ви — спадкоємець великої людини або дитина знаменитих людей, то, щоб перевірити їх, вам доведеться не просто повторити, а подвоїти їх досягнення. Бажаючи досягти власним світлом, а не відображенням (С. 464).

Закон 42. Вразь пастора — і паства розсіється

Формулювання закону

Часто біду може принести одна сильна особистість — баламут, збурювач спокою, самовпевнений вискочка. Якщо ви надасте таким людям поле діяльності, інші підпадут під їхній вплив. Спішіть нейтралізувати їх діяльність (С. 478).

Закон 43. Завойовуй серця і розум оточення

Формулювання закону

Насильство породжує реакцію, яка врешті-решт обернеться проти вас. Щоб люди рухалися у ваш бік, ви повинні зваблювати людей, для цього потрібно грати на їхніх індивідуальних психологічних особливостях і слабінках.

Якщо ігнорувати серця і розум людей, то в результаті вони вас ненавидітимуть (С. 488).

Закон 44. Обеззброюй і наводь гнів за допомогою ефекту дзеркала

Формулювання закону

Дзеркало відображає реальність, проте воно водночас є зброєю обману. Підносячи дзеркало до душ людей, ви створюєте у них ілюзію того, що розділяєте їхні цінності: підносячи дзеркало до їхніх вчинків, ви даєте їм урок. Небагато людей можуть встояти перед владою «ефекту дзеркала» (С. 499).

Закон 45. Провідувай потреби змін, проте не дуже захоплюйся реформами

Формулювання закону

Якщо ви новачок на вершинах влади або прагнете її домогтися, розумно організуйте спектакль, демонструючи повагу до старих методів роботи. Якщо зміни потрібні, надавайте їм вигляду невеликого поліпшення минулого (С. 518).

Закон 46. У жодному разі не думай, що ти дуже досконалий

Формулювання закону

Здаватися кращим за інших завжди небезпечно, проте ще небезпечніше думати, що ти безгрішний та досконалий.

З точки зору заздрісника, головний гріх досконалості полягає в тому, що вона не грішить. Причини, через які потрібно бути особливо обережним із заздрісниками, полягають у тому, що вони дуже винахідливі і знаходять безліч нових засобів підкопатися під вас (С. 530).

Закон 47. Не заходь далі зазначеної мети: перемагаючи, пам'ятай, коли треба зупинитися

Формулювання закону

Мить перемоги — це часто момент найбільшого ризику. В розпалі перемоги самовпевненість може штовхнути вас мимо обраної мети, а зайшовши далеко, ви отримаєте ворогів більше, ніж можете перемагти. З цього приводу Наполеон Бонапарт (1769—1821) писав: «Велика небезпека народжується в момент перемоги!» Для збереження влади часто бажано передчувати хитрість і силу, щоб тримати рівновагу (С. 544).

Закон 48. Набувай невизначеності форми

Формулювання закону

Набуваючи конкретної форми, маючи наочні плани, ви відкриваєте себе для нападу. Пристосовуйтеся і будьте у постійному русі. Кращий спосіб захистити себе — бути текучим і безформним, як вода: ніколи не спрямовуйте себе на стабільність або довготривалий порядок. Все змінюється, такою має бути ваша думка.

Влада розквітає доти, поки змінює форми. Постійно змінюючись, вона (влада) не передбачувана для ворогів. Сильні світу цього постійно творять, створюють різні форми, їх влада залежить від швидкості, з якою вони здатні змінюватися. Форми, які ми створюємо, постійно змінюються — впливають мода, стиль, всі людські прояви, що виражають настрій часу. Ми постійно змінюємо ті форми, які успадкували від попередніх поколінь, саме ці зміни є сигналом нашого життя та життєздатності. Молоді люди почувають себе незатишно зі старими нормами, які суспільство їм нав'язало. Сприймаймо рух як Закон життя! (С. 556).

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Абрамов Ю. И.* Партии и исполнительная власть в США (70–80 гг.). — М.: Политиздат, 1990.
2. *Аверьянов В. Б.* Аппарат государственного управления: содержание деятельности и организационные структуры. — К.: Наук. думка, 1996.
3. *Агеев Е. А.* Юридическая ответственность в государственном управлении (социально-правовой аспект). — Л.: Наука, 1990.
4. *Акофф Р.* О природе систем. — Известия АН СССР. Техническая кибернетика. — М., 1973.
5. *Административный менеджмент* / Сост.: И. П. Алдохин, Л. Ю. Гордиенко, Л. Ф. Кондусова, Т. И. Лепейко, К. И. Мельникова. — Х.: Программа TACIS ED UK 9801, 1996.
6. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту. — Львів, Світ, 1995.
7. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту. — Тернопіль, 1997.
8. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
9. *Антимонова О.* Как управляет технологическая элита // OFFICE, К., 1995. — № 1. — 1996. — № 2.
10. *Асмус В. Ф.* Платон. — М., 1969.
11. *Атаев А. А.* Управленческая деятельность. — М.: Юридическая литература, 1990.
12. *Атаманчук Г. В.* Обеспечение рациональности государственного управления. — М.: Наука, 1990.
13. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления. — М.: Юридическая литература, 1997.
14. *Бачило И. Л.* Организация государственного управления: правовые проблемы. — М.: Наука, 1994.
15. *Белоусов Р. А.* Основные этапы развития теории и практики управления. — М., 1981.
16. *Бобышев Д. Н., Семенов С. П.* История управленческой мысли. — М., 1985.
17. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1992.
18. *Бромхед П.* Эволюция конституции. — М.: Юридическая литература, 1988.
19. *Будущее* искусственного интеллекта. — М.: Наука, 1991.

20. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем. М.: Наука, 1978.
21. Ващенко Ю. Попробуй управлять // Комп&ньоН. — № 1–2. — 1998.
22. Вейл П. Искусство менеджмента. Пер. с англ. — М.: Новости, 1993.
23. Вентцель Е. С. Исследование операций. Задачи, принципы, методология. — М.: Наука, 1980.
24. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М., 1996.
25. Вильховченко Э. Д. Критика современной буржуазной теории человеческих отношений в промышленности. — М., 1971.
26. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М., 1995.
27. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджмент. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
28. Гаврилишин Б. Дороговкази в майбутнє: До ефективніших суспільств. Доповідь Римському клубові. — К., 1993.
29. Гаевський Б. А. Основы науки управління. — К.: МАУП, 1997.
30. Ганзен В. А. Системный подход в психологии. — Л., 1983.
31. Гвишиани Д. М. Организация и управление. — М., 1972.
32. Генов Ф. Психология управления: Пер. с болг. — М.: Прогресс, 1982.
33. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М., 1995.
34. Гладун З. Поняття і зміст державного управління: адміністративно-правовий аналіз. — Л., 1996.
35. Глухов В. В. Основы менеджмента. — СПб.: Спец. литература, 1995.
36. Глушков В. М. Введение в АСУ. — К.: Техника, 1972.
37. Грейсон Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
38. Гончаров В. В. В поисках совершенного управления: руководство для высшего управленческого персонала. — М.: Сувенир, 1993.
39. Горохов В. Г. Системотехника и управление. — М., 1979.
40. Государственное и муниципальное управление: Справочник. — М.: Магистр, 1998.
41. Грешиллов А. А. Как принять наилучшее решение в реальных условиях. — М.: Радио и связь, 1991.
42. Гурне Б. Державне управління. — К.: Основы, 1993.
43. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: Моногр. / Кол. авт.; Відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. — К.: Вид-во УАДУ при Президентіві України, 1997.

44. *Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування*: Моногр. / Кол. авт.; За заг. ред. проф. О. Ю. Оболенського. — Хмельницький: Поділля, 1999.
45. *Державне управління: теорія і практика* / За ред. В. Б. Авер'янова — К.: Юрінком Інтер, 1998.
46. *Дерлоу Дес*. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Наукова думка, 2001.
47. *Доватур А*. Політика політики Аристотеля. — М., 1965.
53. *Долныкова Р. Н.* Методология и методика прогнозирования внешней политики несоциалистических государств: опыт системной организации понятий. — М.: Наука, 1986.
49. *Драго Р*. Административная наука. — М.: Прогресс, 1982.
50. *Драккер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
51. *Драккер П. Ф.* Эффективный управляющий. — М., 1994.
52. *Дронье Анн*. Основні принципи успішного керівництва установою: Метод рекомендації. — К.: Вид-во УАДУ, 1995.
53. *Дружинин В. В., Конторов Д. С.* Системотехника. — М.: Радио и связь, 1985.
54. *Дункан Д. У.* Основополагающие идеи в менеджменте. — М., 1996.
55. *Евенко Л. И.* Организация структуры управления промышленными корпорациями США. — М., 1983.
56. *Евенко Л. И.* Уроки американского менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
57. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 1984.
58. *Жигалов В. Т., Шимановська Л. М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності. — К.: Вища школа, 1994.
59. *Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И.* Основы менеджмента. — М.: Центр, 1997.
60. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М.: Экономика, 1990.
61. *Зудина Л. Н.* Организация управленческого труда. — М., 1997.
62. *Иванов В. А.* Системный подход при принятии решений. М., 1977.
63. *История менеджмента: Учебное пособие* / Под ред. Д. В. Валового. — М., 1997.
64. *Энциклопедия кибернетики*. Т. 2. — К., 1974.

65. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. — Минск, 1995.
66. *Карлофф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
67. *Кацура А. В., Келле В. Ж.* Развитие системных исследований и вопросы диалектики // Вопр. философии, 1984.
68. *Кнорринг В. И.* Искусство управления: Учебник. — М.: БЕК, 1997.
69. *Крамнин В. В.* Социально-психологические механизмы политической власти. Л.: Наука, 1991.
70. *Киллен К.* Вопросы управления. — М., 1981.
71. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1982.
72. *Клаузевиц К.* О войне. — М., 1937.
73. *Кнорринг В. И.* Искусство управления. — М.: БЕК, 1997.
74. *Ковалевски С.* Научные основы административного управления: Пер. с польск. — М., 1997.
75. *Кови С.* Семь навыков лидера: Пер. с англ. — Минск: Парадокс, 1996.
76. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента: Учебное пособие. — М., 1997.
77. *Кравченко А. И.* Прикладная социология и менеджмент. — М., 1995.
78. *Кричевский Р. Л.* Если вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.
79. *Ксенчук Е. В., Киянова М. К.* Технология успеха. — М.: Дело, 1993.
80. *Кузьмин И.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
81. *Кузнецов Ю. В.* Проблемы теории и практики менеджмента. — СПб., 1994.
82. *Кузнецов Ю. В., Подлесных В. И.* Основы менеджмента. — СПб., 1997.
83. *Кунц Г., О'Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: В 2 т.: Пер. с англ. — М., 1981. — Т. 1.
84. *Курашвили Б. Л.* Очерк теории государственного управления. — М.: Наука, 1987.
85. *Курс для высшего управленческого персонала:* Пер. с англ. — М: Экономика, 1970.
86. *Лебедев О. Т., Каньковская А. Р.* Основы менеджмента. — СПб., 1997.

87. *Ленд П. Э.* Менеджмент — искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента. Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1995.
88. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения. Учеб. — М., 2000. — 392 с.
89. *Мартыненко Н. М.* Менеджмент фирмы. — К., 1995.
90. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
91. *Малиновский А. А.* Теория структур и ее место в системном подходе. — Системные исследования. Ежегодник М., 1970.
92. *Менеджмент* организации. Учебное пособие. Под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Саломатина. — М.: ИНФРА-М, 1995.
93. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
94. *Методология* военно-научного познания. — М.: Воениздат, 1977.
95. *Морз Ф. М., Кимбелл Дж. Е.* Методы исследования операций / Пер. с англ. — М.: Сов. радио, 1956.
96. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. Пер. с англ. — М.: Сов. радио, 1979.
97. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посібник / Упорядник І. О. Слепов. — К., 1993.
98. *Нельсон Б., Экономі П.* Умение управлять для “чайников”. Пер. с англ. — К.: Диалектика, 1997.
99. *Нерсесянц В. С.* Сократ. — М., 1977.
100. *Нижник Н. Р.* Україна — державне управління, шляхи реформування. — К., 1997.
101. *Новицкий И. Б.* Основы гражданского права. — М., 1984.
102. *Общесистемное* проектирование АСУ реального времени / Под ред. В. А. Шабалина. — М.: Радио и связь, 1984.
103. *Оболеньский О.* Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування. — Хмельницький: Поділля, 1999.
104. *Оболонский А. В., Барабашев А. Г.* Государственная служба (комплексный подход). — М.: Дело, 1999.
105. *Омаров А. М.* Руководитель. Размышления о стиле управления. — М.: Политиздат, 1984.
106. *Опалев А. В.* Умение общаться с людьми. Этикет делового человека. — М.: ЮНИТИ, 1996.
107. *Основы* менеджмента. Под ред. В. С. Велоки, И. Д. Михайлова. — Харків: “Основа”, 1996.

108. *Основы современного менеджмента: Учебно-методическое пособие: В 5-ти книгах. Кн. 1.* — Ужгород, 1997.
109. *Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К.* Искусство управления. Пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1992.
110. *Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П.* Введение в системный анализ. — М.: Высшая школа, 1989.
111. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
112. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М., 1986.
113. *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений. — М., 1984.
114. *Плішкін В. М.* Теорія управління органами внутрішніх справ. — К.: Нац. академія внутрішніх справ України, 1999.
115. *Политико-административный менеджмент* / Под ред. В. В. Бакушева. — М., 1997.
116. *Попов Г. Х.* Проблемы теории управления. — М., 1974.
117. *Попов А. В.* Теория и организация американского менеджмента. — М., 1991.
118. *Поспелов Г. С.* Искусственный интеллект — основа новой информационной технологии. — М.: Наука, 1988.
119. *Пиоловский Т.* Принципы совершенной деятельности. — К., 1993.
120. *Райт Г.* Державне управління. Перекл. с англ. — К.: Основи, 1994.
121. *Розенбаум Ю. А.* Формирование управленческих кадров: социально-правовые науки. М.: Наука, 1992.
122. *Ромашенко В. Н.* Принятие решений: ситуация и советы. — К.: Политиздат, 1990.
123. *Ру Д., Сулье Д.* Управління. Перекл. с фр. — К.: Основи, 1995.
124. *Саати Т. Л.* Математические методы исследования операций. М.: Воениздат, 1963.
125. *Санталайнен Т.* и др. Управление по результатам. Пер. с финск. М.: УНИВЕРС, 1993.
126. *Сенченко В. И., Панченко Е. Г.* Искусство управления. — К.: Изд-во полит. литературы Украины, 1988.
127. *Сергиенко Л. А.* Правовая регламентация управленческого труда. — М.: Наука, 1994.
128. *Слепенков И. М., Аверин Ю. П.* Основы теории социального управления. — М.: Высшая школа, 1990.

129. *Словарь-справочник менеджера*. Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996.
130. *Смирнов Е. А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 271 с.
131. *Современный менеджмент: принципы и правила*. — М.; Нижний Новгород, 1992.
132. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом. — М.:1995.
133. *Старосыцяк Е.* Элементы науки управления. — М.: Прогресс, 1965.
134. *Таранов П. С.* Управление без тайн. — Симферополь: “Таврида”, 1993.
135. *Таранов П. С.* Приемы влияния на людей. — Симферополь: “Таврия”, 1995.
136. *Таранов П. С.* Секреты поведения людей. — Симферополь, “Таврия”, 1995.
137. *Тарасова Н. Н.* Государственные работники США. — М.: Наука, 1992.
138. *Туленков Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента. — К.: МАУП, 1998. — 136 с.
139. *Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд*. — М., 1992.
140. *Управленческие процедуры / Под ред. Б. Н. Лазарева*. — М.: Наука, 1992.
141. *Чиркин В. Е.* Государственная власть в развивающихся странах. — М.: Прогресс, 1996.
142. *Уткин Э. А.* История менеджмента. — М., 1997.
143. *Утчерко С. Л.* Политические учения Древнего Рима, III—I вв. до н. э. — М., 1977.
144. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПИКЭнерго, 1992.
145. *Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента. — М., 1997.
146. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. Пер. с англ. — К.: “Трайлык”, 1993.
147. *Шегда А. В.* Основы менеджмента. — К., 1997.
149. *Шекин Г. В.* Практическая психология менеджмента. — К.: “Украина”, 1994.
150. *Шекин Г. В.* Теория социального управления. — К., 1995.
151. *Яковлев Г. С.* Аппарат управления: принципы организации. — М.,1975.

152. Янг С. Системное управление организацией. — М., 1972.
153. Ясперс К. Смысл и назначение истории. Пер с нем. М., 1994.
154. Якокка Л. Карьера менеджера. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
155. Argyris C. Integrating the Individual and the Organization. — New York: Wiley, 1964.
156. Blake R., Mouton J. The Managarial Grid. Houston: Gulf, 1964.
157. Blake R. R., Mouton J. S. Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
158. Davis K. Human Behavior at Work, 5th ed., New York: McGraw-Hill, 1977.
159. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.
160. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. — New York: McGraw-Hill, 1967.
161. Filley F. A. Some Normative Issues in Conflict Management. California Management Review, vol. 21, № 2, 1978.
162. Gordon G. J. Public Adminictration in America, New York: St. Martin's Press, Inc, 1986.
163. Herzberg F., Mauser B., Snyderman B. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959.
164. House R. J., Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leadership. Journal of Contemporary Business, vol. 3, № 4 (Autumn 1974).
165. Kuhn D. G., Slocum J. W., Chase R. D. Does Job Performance Affect Employee Satifaction? Personnel Journal, June 1971, pp. 455–459; Adams J. S. Inequity in Social Exchange, in Advances in Experimental Social Psychology, 2nd ed., ed. L. Berkowitz, New York: Academic Press, 1965.
166. Lewin C., Lippett R., White R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal of Social Psychology, vol. 10 (1939).
167. Lewis P. V. Organizational Communications: The Essence of Effective Management. Columbus, Ohio: Grid, 1975.
168. Likert R. The Human Organization. — New York: McGraw-Hill, 1967.
169. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, № 50, 1943.
170. Martin W. J. The information Society. — L., 1988. — P. 40.
169. McClelland D. C. The Two Faces of Power. Journal of International Affairs, vol. 24, 1970.

170. *McGregor D.* The Human Side of Enterprise. — New York: McGraw-Hill, 1960.

171. *Mehrabian A.* Non-Verbal Communication. Chicago: Aldine, 1972.

172. Shannon K. E. Systems Simulation: The Art and Science. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975.

173. *Vroom V.* Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.

174. *Vroom V. H.* A New Look at Managerial Decision Making. — Organizational Dynamics, vol. 1, № 4 (Spring 1973).

175. *Walton R. D., Dutton J. M.* The Management of Inter-departmental Conflict: A Model and Review. Administrative Science Quarterly, vol. 14, 1969.



An origin and development of theory and practices of social management is considered in the offered train aid. On a background an analysis and generalization of large actual material, is given in numerous labours of domestic and foreign authors on questions of management in a social sphere, authors examine the historical aspect of this science comparatively with practical activity of leaders of middle and low links in modern terms.

For students and graduate students of higher educational establishments of administrative, economic and commercial specialities, and also for all, who is interested in management problems and strives to promote the administrative culture.

Educational edition

Kozyura, Valeriy D.

Yaschurinskiy, Yuriy V.

EVOLUTION OF ADMINISTRATIVE IDEA

Essay of social management and history theory development

Educational manual

Навчальне видання

Козюра Валерій Дмитрович

Ящуринський Юрій Володимирович

Історія управлінської думки

Навчальний посібник

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*

Редактор *Л. М. Ліщинська*

Коректор *О. В. Лебідь*

Комп'ютерне верстання *І. О. Бінова*

Художнє оформлення *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 07.02.08. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офсетний. Друк трафаретний.
Ум. друк. арк. 16.74. Обл.-вид. арк. 17,7. Тираж 1500 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП "Видавничий дім "Персонал"

03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000