

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Державний заклад  
«Південноукраїнський національний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»**

**Кафедра політичних наук і права**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЕКОНОМІКА ОСВІТИ»**

**МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

ОПП: Політологія

Спеціальність: 052 Політологія

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Рік навчання: 1

Мова навчання: українська

Факультет Соціально-гуманітарний

Розробник:

**Т.Г. Добрава**  
к. економ. н., доцент.

Одеса - 2022

УДК: 658 : 005.5

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Південноукраїнського національного педагогічного університету  
імені К.Д.Ушинського (протокол № .... від .....2022 року)*

### **Рецензенти:**

**Матюк Тетяна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І.І.Мечникова.

**Личковська Марина Рейнгольдівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри політичних наук і права Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д.Ушинського

**Доброва Т. Г.** Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент, маркетинг, економіка освіти». Модуль 1. Основи менеджменту [для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 052 «Політологія» денної та заочної форм навчання]. Одеса : Вид-во «Університет Ушинського». 2022. 214 с.

Конспект лекцій укладений відповідно до Освітньо-професійної програми «Політологія» для підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціально-поведінкові науки» спеціальності 052 «Політологія» та розкриває основні теоретичні положення першого змістовного модулю «Основи менеджменту» навчальної дисципліни «Менеджмент, маркетинг, економіка освіти». Зокрема розкрита суть менеджменту як особливої сфери людської діяльності, розглянута історія становлення менеджменту як науки, її основні теоретичні концепції. Особливу увагу приділено аналізу основних функцій менеджменту, проблемі реалізації владних повноважень та теоріям лідерства.

Таблиці, схеми, контрольні запитання та завдання, тести для самоконтролю сприяють засвоєнню дисципліни.

## Зміст

	Стор.
<b>ПЕРЕДМОВА</b>	5
<b>Навчально-методичний план дисципліни «Менеджмент, маркетинг, економіка освіти»</b>	8
<b>Змістовий модуль 1. Основи менеджменту</b>	10
<b>Тема 1. Менеджмент як особлива сфера діяльності людей</b>	10
1.1. Управління й менеджмент: сутність і співвідношення понять	10
1.2. Менеджмент: наука або мистецтво?	13
1.3. Основні категорії менеджменту	15
1.4. Структура й рівні управління	17
Завдання для самоконтролю	21
<b>Тема 2. Менеджмент як наука: еволюція управлінської думки.</b>	24
2.1. Школа наукового управління.	24
2.2. Адміністративна школа управління.	32
2.3. Школа людських відносин і поведінкової науки.	37
2.4. Наука управління або кількісний підхід	46
Завдання для самоконтролю	47
<b>Тема 3. Організація як об'єкт управління</b>	53
3.1. Сутність і основні ознаки організації	53
3.2. Види організації	55
3.3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації	68
3.4. Концепція життєвого циклу організації	73
Завдання для самоконтролю	74
<b>Тема 4. Основні функції менеджменту</b>	82
<b><i>Розділ 4.1. Планування як функція менеджменту</i></b>	82
4.1.1. Планування як загальна функція менеджменту	82
4.1.2. Стратегічне планування	84
4.1.3. Оперативне (середньострокове і поточне) планування	92
<b><i>Розділ 4.2. Організація як загальна функція менеджменту</i></b>	95
4.2.1. Сутність організаційної діяльності	95
4.2.2. Владні повноваження та відповідальність	97
4.2.3. Процес делегування повноважень і відповідальності	100
<b><i>Розділ 4.3. Мотивація як функція менеджменту</i></b>	105
4.3.1. Поняття мотивації як функції менеджменту	105
4.3.2. Теорії мотивації	108
4.3.3. Мотиваційні засоби менеджера	128
4.3.4. Зарплата як чинник мотивації. Сучасні форми і системи зарплати.	131
<b><i>Розділ 4.4. Контроль як функція менеджменту</i></b>	135
4.4.1. Контроль як функція менеджменту: сутність, завдання та принципи здійснення	135
4.4.2. Види управлінського контролю	138
4.4.3. Етапи процесу контролю	140
Завдання для самоконтролю по темі 4.	143
<b>Тема 5. Керівництво та лідерство</b>	151

5.1. Поняття та загальна характеристика керівництва	151
5.2. Основи керівництва: вплив, влада, лідерство	152
5.3. Баланс влади	155
5.4. Форми влади	156
5.5. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерства	169
5.6. Теорії лідерства	176
5.6.1 Теорія лідерських якостей	177
5.6.2 Концепції лідерської поведінки	181
5.6.3 Концепції ситуаційного лідерства	189
Завдання для самоконтролю	204
<b>Рекомендована література</b>	<b>212</b>

## ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна "Менеджмент. Маркетинг. Економіка освіти" є обов'язковою дисципліною для підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «соціально-поведінкові науки» спеціальності «Політологія». Вона виступає одним з інструментів підготовки висококваліфікованих і професійних політологів з широким колом зору, лідерськими та управлінськими навичками, фундаментальними знаннями як в політології так і в економіці.

*Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів уявлення про зміст і еволюцію менеджменту як науки, про складові зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (організації), та ступінь їх впливу на ефективність господарської і соціальної діяльності; оволодіння законами функціонування організації, розуміння принципів та функцій менеджменту. В навчальному курсі досліджуються зміни, які відбулися в зовнішньому середовищі фірми (організації) в ХХ сторіччі та обумовили необхідність маркетингового менеджменту, визначаються його сутність та соціальні цілі. Значна увага приділяється змісту та процесу створення комплексу маркетингу. Особливим об'єктом вивчення є економіка освітньої галузі. Цей розділ забезпечує здобувачів знаннями, які стануть у нагоді за умови обрання ним кар'єри науково-педагогічного працівника.*

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен:

*знати:*

- сучасні основи управління, методи і стиль керівництва, процедуру прийняття і реалізації управлінських рішень, систему інструментів, що забезпечують послідовне досягнення стратегічних цілей організації;
- зміст процесу визначення конкретних цілей розвитку і прийняття системи заходів для забезпечення ефективної діяльності організації;
- теорії мотивації персоналу та її особливості в галузі освіти;
- засоби контролю над виконанням поставлених завдань;
- інструменти визначення потреб потенційних споживачів та їх уподобань щодо певних брендів;
- зміст процесу сегментації ринків і виявлення «свого» споживача;
- зміст та особливості розробки комплексу маркетингу.

*уміти:*

- використовувати отримані знання у повсякденній діяльності, при проведенні ділових нарад, створенні нормального морально-психологічного клімату в колективі, в зовнішніх комунікаціях;

- формувати відповідний стиль керівництва, забезпечувати ефективну діяльність персоналу організації.
- виділити особливості економіки та менеджменту в системі освіти.

У наслідок вивчення навчальної дисципліни здобувач має набути такі компетентності:

*Інтегральна компетентність:* здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми в політичній та викладацькій професійній діяльності або у процесі навчання, які передбачають застосування певних теорій та методів політичної науки і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

*Загальні компетентності :*

- ЗК 2. Набуття гнучкого мислення, відкритість до застосовування концептуальних і базових знань у практичних ситуаціях, розуміння предметної області та професійної діяльності.
- ЗК 3. Здатність до генерування нових ідей (креативність), прийняття обґрунтованих рішень, адаптації та дії в новій ситуації.
- ЗК 4. Здатність працювати в команді, налагоджувати міжособистісну взаємодію, мотивувати людей та рухатися до спільної мети при вирішенні професійних завдань, бути критичним та самокритичним.
- ЗК 5. Здатність здійснювати усну і письмову комунікацію професійного спрямування державною та іноземною мовами.
- ЗК 6. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу та використання інформації з різних джерел.
- ЗК 7. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, проводити дослідження на відповідному рівні.
- ЗК 10. Здатність працювати автономно, визначати, формулювати та розв'язувати проблеми, аналізувати соціально-значущі процеси та приймати обґрунтовані рішення.

*Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:*

- ФК 1. Знання понятійно-категоріального апарату та методів політичної науки, основних галузей (напрямків) політичного знання.
- ФК 3. Знання основних компонентів політичного процесу на світовому, регіональному та національному рівнях.
- ФК 4. Знання принципів політичного підходу до аналізу соціально-політичних явищ і процесів, окремих суб'єктів та інститутів; засад та технологій політичного прогнозування.
- ФК 9. Уміння об'єктивно і критично оцінювати життєво важливу соціально-політичну інформацію

- ФК 10. Уміння проводити кваліфікований аналіз і давати оцінку прийнятним рішенням, постановам органів законодавчої, виконавчої влади, партійних і громадських організацій, їх лідерів.
- ФК 13. Здатність застосовувати прогностичні методи дослідження операцій у процесі підготовки та прийняття політичних рішень.
- ФК.15. Здатність здійснювати ефективну організацію навчально-виховного процесу у освітньому закладі на основі знань теорії і практики освіти, моделювання діяльності фахівця; викладання суспільно-гуманітарних дисциплін у загальноосвітньому навчальному закладі.

Згідно з навчальним планом підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 052 «Політологія» дисципліна «Менеджмент. Маркетинг. Економіка освіти» є обов'язковою для виконання всіма студентами першого року навчання (2 семестр) денної та заочної форми навчання. Здобувач вищої освіти має виконати запропоновані завдання до кожної теми, що оцінюються відповідно визначених критеріїв.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ. ЕКОНОМІКА ОСВІТИ»**

Назви змістових модулів	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.		л.	п.	лаб.	інд.	с.з.
<b>Змістовний модуль I. Основи менеджменту</b>												
Тема 1. Менеджмент як особлива сфера діяльності людей	8	2	2			4	8	2				8
Тема 2. Менеджмент як наука: еволюція управлінської думки	12	2	6			4	12					
Тема 3. Організація як об'єкт управління	10	2	4			4	10	2	2			8
Тема 4. Основні функції управління	12	2	6			4	12					
Тема 5. Керівництво та лідерство	8	-	4			4	8	2				8
Тема 6. Відповідальність та етика в менеджменті	6	-	2			4	6					6
<b><i>Разом за змістовим модулем I.</i></b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>24</b>			<b>24</b>	<b>56</b>	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>50</b>
<b>Змістовий модуль II. Основи маркетингу</b>												
Тема 7. Маркетинговий менеджмент як сучасна система управління	8	2	2			4	8	2	2			6
Тема 8. Аналіз ринкових можливостей	10	2	4			4	10					
Тема 9. Відбір цільових ринків	8	2	2			4	8					6
Тема 10. Розробка комплексу маркетингу	12	2	6			4	12	2	2			10
Тема 11. Реклама і Паблік Рілейшнз в системі маркетингу	10	-	4			6	10					
<b><i>Разом за змістовим модулем II.</i></b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>18</b>			<b>22</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>42</b>



<b>Змістовий модуль III.</b>												
<b>Економіка освіти. Особливості управління в галузі освіти</b>												
Тема 12. Освіта як частина економічної системи суспільства	4	-	2			2	4	2				4
Тема 13. Структура освітньої системи України	4	-	2			2	4					4
Тема 14. Фінансова система освіти України і її сучасний стан	6	2	2			2	6					6
Тема 15. Мотивація в освітньому менеджменті	6	2	2			2	6					4
Тема 16. Маркетинговий менеджмент в системі освіти	6	2	2			2	6					6
<b><i>Разом за змістовим модулем III.</i></b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>10</b>			<b>10</b>	<b>26</b>		<b>2</b>			
ІНДЗ	<b>20</b>	-	-	-	20	-	<b>20</b>			-	20	
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>22</b>	<b>52</b>	-	<b>20</b>	<b>56</b>	<b>150</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	-	<b>20</b>	<b>116</b>

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Тема 1. Менеджмент як особлива сфера діяльності

#### План.

- 1.1. Управління й менеджмент: сутність і співвідношення понять.
- 1.2. Менеджмент: наука або мистецтво.
- 1.3. Основні категорії менеджменту.
- 1.4. Структура й рівні управління

#### 1.1. Управління й менеджмент: сутність і співвідношення понять.

Поняття «управління» широко вживається в житті людини. Ми можемо управляти різними механізмами (автомобілем, літаком, різним обладнанням); ростом і розвитком рослин і тварин; хімічними реакціями; шкільним або студентським колективом; виробничими процесами й ін.

Тобто управління - це процес, що може мати найрізноманітніші види:

- *технологічне управління* різного роду природними й технічними процесами – рухом транспорту, подачею енергії, виготовленням певного продукту й т.п.;
- *державне управління* соціально-економічним життям суспільства через різні адміністративні й правові інститути;
- *ідеологічне управління* – впровадження у свідомість суспільства різних соціально-політичних доктрин через політичні партії й суспільні об'єднання;
- *господарче управління* - керівництво виробничою й комерційною діяльністю господарських організацій, що функціонують у рамках ринкових відносин.

Узагальнивши сказане можна дати наступне визначення: **управління це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує й підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої й неживої природи, техніки.**

Стосовно суті управління соціально-економічними процесами доречно процитувати визначення, що дає Пітер Друкер<sup>1</sup>: «Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану й продуктивну групу».

**Термін «менеджмент» по суті, є синонімом терміну «управління», однак не повною мірою. Термін «управління» набагато ширше, оскільки включає різні види людської діяльності. Термін «менеджмент» застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні фірми, що діє в ринкових умовах.**

Можна виділити й ще одну принципову відмінність між «управлінням» і «менеджментом». Управління як таке пов'язане з необхідністю організувати спільну працю людей, спрямовану на досягнення поставленої мети, незалежно від сфери, у якій ця праця здійснюється. Тому виникнення управління можна віднести ще до епохи античності. Стверджується, що вперше проблему управління ставили ще древні єгиптяни.

Протягом тривалої історії, аж до виникнення капіталізму, розвинених ринкових відносин, управління базувалося на позаекономічному примусі до праці, на юридичній залежності працівників від власника. Наприклад, будівництво єгипетських пірамід вимагало зусиль величезної кількості рабів, яких необхідно було організувати, поставити конкретну мету, спонукати до її досягнення. Управління базувалося на «дисципліні батога».

В капіталістичній системі господарювання такі спонукальні дії неприйнятні. Капіталістичне суспільство, розвинена ринкова економіка, як відомо, сформувалися під впливом двох об'єктивних причин. *По-перше, промислових революцій* середини XVIII століття й кінця XIX - початку XX століть, які привели до формування крупного машинного виробництва,

---

<sup>1</sup> **Друкер Пітер Фердинанд** (1909 - 2005) – американський вчений австрійського походження, економіст, публіцист, педагог, один з найвпливовіших теоретиків менеджменту XX століття. Всі провідні світові концерни з середини 40-х років XX сторіччя живуть «по Друкеру». Друкер вірив, що можна створити економічний прогрес и соціальну гармонію.

концентрації капіталу, виникнення гігантських фірм акціонерного типу. *По-друге, соціальні революції*, що змінили всю систему відносин власності й звільнили працівників від юридичної залежності.

Нові соціально-економічні відносини вимагають принципово нової системи управління. Менеджмент виникає тоді, коли у стосунки вступають юридично вільні суб'єкти. У цих умовах уже неможливий насильницький примус до праці. Залежність працівників від власників набуває економічного характеру. Наймана праця заснована на «дисципліні голоду». **Виникає необхідність вибору стимулів, що спонукують людей до ефективної діяльності.** Саме в цьому полягає завдання менеджера.

Тепер щодо самого терміну «менеджмент». Саме по собі слово «менеджмент» (management) американського походження, що не має дослівного перекладу на інші мови. Спочатку застосовувалося в розумінні «уміння об'їжджати коней». Походить від латинського слова «manus» - рука, тобто «to manage» - керувати. У сучасних умовах в англійськомовних країнах поняття «менеджмент» застосовується до керування господарською діяльністю фірми. Для позначення інших видів управління застосовуються інші вираження (дивіться додаток 1).

Додаток 1.

### Варіанти тлумачення терміну «управління»

Термін	Англійський варіант	Смислове значення (область застосування)
Управління	- administration - control - direction - governance - handling - operation - management	- адміністрування, управління - управління (частіше неживою природою) - керівництво, управління - керівництво, влада, управління - маніпулювання, управління - управління, маніпулювання - управління (комерційними процесами)
Менеджмент	management	управління <i>господарчою діяльністю</i> організації (комерційними процесами)
	to manage	походить від латинського «manus» - рука, тобто «to manage» - керувати
	- government administration, - public administration	застосовуються для державного або суспільного управління

Наприклад, для позначення управління в неживій природі застосовують термін «control»; для державного або суспільного управління застосовують терміни «government administration» або «public administration».

Отже, надалі ми будемо вживати термін «менеджмент» у тім же значенні, що й «управління», маючи на увазі, що мова йде про господарську діяльність фірми (організації) в ринковій економіці.

## **1.2. Менеджмент: наука або мистецтво?**

А тепер порушимо питання, що виникає досить часто: МЕНЕДЖМЕНТ - ЦЕ НАУКА АБО МИСТЕЦТВО?

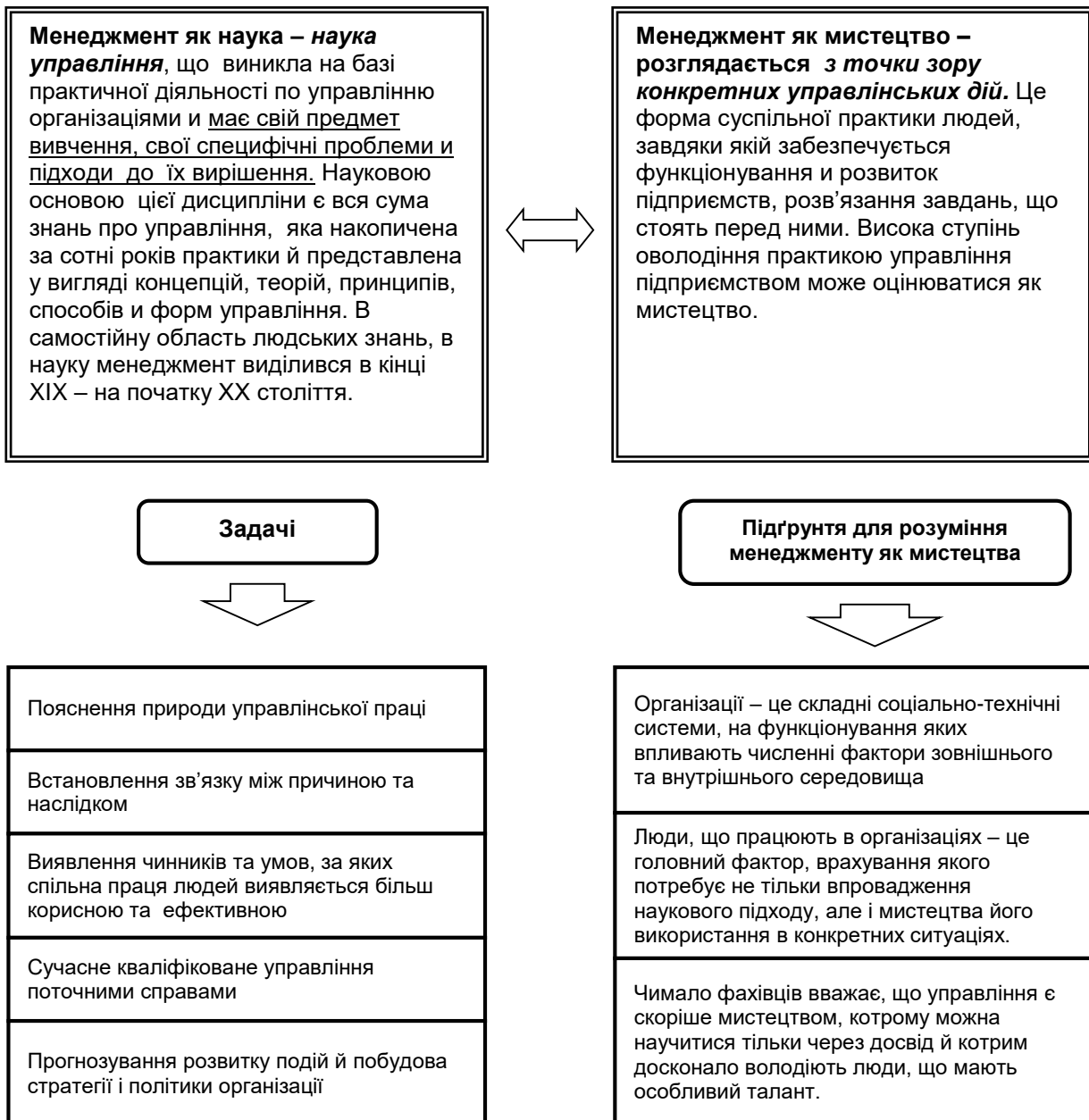
Узагальнення досвіду управлінської діяльності людей, накопиченого до початку ХХ століття, робило усе більше актуальним перетворення управління в науку. Теоретики менеджменту прагнули на системній основі зрозуміти, чому і як люди працюють разом для досягнення певних цілей, і як домогтися того, щоб це співробітництво було найбільш ефективним і корисним для організації й суспільства.

Основа всякої науки – це можливість об'єктивно виміряти досліджувані явища. Деякі аспекти господарської діяльності піддаються кількісному виміру (наприклад, продуктивність праці, хронометраж витрати робочого часу, ефективність використання капіталу й інші механічні завдання). Це створило передумови для перетворення управління в науку.

З іншого боку, керівники-практики спостерігають, що дійсно можна раціонально спроектувати роботу, але не завжди вдається змусити працівника точно виконувати все запропоноване, передбачати його реакцію на запропонований метод роботи. У управлінні великими групами людей менеджери стикаються з багатьма соціальними факторами, які не завжди вдається виявити, а тим більше точно визначити їхню значимість. Величезний вплив на стан організації робить зовнішнє середовище бізнесу (економічна кон'юнктура, державна політика, соціальні установки в середовищі споживачів і багато чого іншого). Тому чимало фахівців схильні розглядати менеджмент як

мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід, і яким досконало опановують тільки люди, що мають до цього особливий талант. Керівники-практики, особливо ті, які домоглися значних успіхів, вважають, що наукові теорії управління – це академічні «вежі зі слонової кістки»<sup>2</sup>, а не реальний повсякденний світ життя організації.

Тлумачення менеджменту як науки й мистецтва управління представлені в схемі 1.1.



**Схема 1.1. Менеджмент як наука й мистецтво**

<sup>2</sup> «Вежа зі слонової кістки» - метафора, котра в сучасному тлумаченні означає відхід від реального життя, від зовнішніх обставин в удаваний світ, здійснення над реальним життям.

Представляється, що не доцільно протиставляти ці два погляди на менеджмент. Логічніше акцентувати увагу на тісному взаємозв'язку двох тлумачень, на нерозривному зв'язку теорії й практики управління. Керівники повинні вчитися на досвіді й модифікувати практику з урахуванням висновків теорії. Теорію управління варто розглядати не як абсолютну істину, а як інструмент, що допомагає зрозуміти складний світ бізнесу й уникнути можливих помилок.

### 1.3. Основні категорії менеджменту.

**Менеджмент** – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів.

Менеджмент як управління в умовах ринку означає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку, організацію виробництва тих видів продукції, які користуються незмінним попитом і можуть принести фірмі максимальний прибуток;
- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва (одержання максимальних результатів при мінімальних витратах);
- господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто відповідає за кінцеві результати діяльності фірми;
- постійне коректування цілей і програм залежно від стану ринку.

**Об'єкт управління** – елемент, на який спрямована управлінська діяльність. Наприклад, торговельна фірма, банк, виробниче підприємство, його філії й підрозділи (цех, бригада й т.п.), або конкретна сфера діяльності фірми (виробництво, збут, фінанси, НДДКР і ін.).

**Суб'єкт управління** – група людей або окрема людина, що здійснює управлінську діяльність. Суб'єкт управління організаційно і юридично оформляється у вигляді *посади* або *сукупності посад*, що утворюють *підрозділ управління*. Наприклад, загальні збори акціонерів, рада директорів акціонерної

компанії, голова правління, плановий відділ, технічний відділ, відділ маркетингу, бухгалтерія й т.п.

Говорячи про суб'єкта управління, варто спеціально охарактеризувати категорію «менеджер». **Менеджер** – фахівець із управління, тобто конкретна особа, що професійно здійснює управління, незалежно від його рівня, від професійної підготовки й від практичного досвіду роботи. Більш точно відносити до категорії «менеджер» фахівців середнього й вищого рівня управління. У побуті менеджерами часто називають дрібних клерків (співробітників відділів) або безпосередніх виконавців. Наприклад, торговельного консультанта називають «менеджером по продажах». Такий підхід не відповідає вірному розумінню цього терміну.

Менеджер незалежний від власності на капітал фірми, у якій він працює. Він може володіти акціями фірми, а може й не мати їх, працюючи за наймом на посаді менеджера.

Від суб'єкта управління необхідно відрізнити поняття «**суб'єкт управлінської діяльності**». Це може бути тільки фізична особа, жива людина, через яку реалізуються управлінські відносини. В якості суб'єкту управлінської діяльності можна розглядати як суб'єкт, так і об'єкт управління. Наприклад, керівники різних рангів (головний інженер, начальник цеху, декан факультету, завідувач кафедри й ін.), з одного боку, і співробітники відділів, працівники цехів і бригад, викладачі кафедри - виконавці управлінських рішень, з іншого боку.

**Управлінська діяльність** – специфічний різновид трудового процесу, що має особливий предмет і засоби праці, а також результат праці (продукт).

Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація. У першому випадку вона «сира» (те із чого виникне рішення). Оброблена, проаналізована вона дозволяє прийняти управлінське рішення, за котрим ідуть конкретні дії (продукт праці).

Засобами управлінської праці є все те, що дозволяє працювати з інформацією - від комп'ютерів, телефонів, ручок і паперу до органів людського тіла.



Управлінська праця відноситься до категорії розумової праці. Вона є *продуктивною працею*, оскільки раціональне об'єднання й направлення зусиль всіх суб'єктів управлінської діяльності дозволяє досягти бажаного результату, забезпечити зростання ефективності виробництва.

Управлінську працю можна розрізнити по ступеню складності. Останнє залежить від кількох обставин:

- масштаби, кількість і структура розв'язуваних проблем; розмаїття застосовуваних методів і організаційних принципів (наприклад, управління автомобільним заводом або бригадою будівельників);
- ступінь новизни прийнятих рішень, обсяг необхідних змін у стані об'єкта управління (наприклад, розробка й впровадження планшетного комп'ютера або розробка нової упаковки для прального порошку, що дозволить збільшити об'єм продажів);
- ступінь оперативності, самостійності й ризикованості прийнятих рішень (наприклад, диспетчер польотів в аеропорті, або бригадир вантажників).

#### **1.4. Структура й рівні управління.**

Чим більше масштаб підприємства (організації), тим більше обсяг управлінської діяльності. Зрозуміло, що один керівник не може ефективно вирішити всі управлінські задачі. Необхідність зосередити увагу на вирішенні одних, невідкладних проблемах, відсуне на другий план інші, не менш значимі завдання. Як наслідок, ефективність управління в цілому знизиться. Це визначає необхідність поділу праці в сфері управління.

У практиці менеджменту розрізняють вертикальний і горизонтальний поділ праці.

**Вертикальний поділ праці** передбачає **три рівні управління**: управління низової ланки (технічний рівень), управління середньої ланки (управлінський

рівень), управління вищої ланки (інституціональний рівень). Наочно ця структура представлена на схемі 1.2.<sup>3</sup>



**Схема 1.2. Вертикальна структура управління**

**Управління низової ланки** – це оперативне технічне управління первинних виробничих ланок – цеху, бригади, зміни й т.п., тобто те, що стоїть безпосередньо над робітниками (виконавцями виробничих завдань). Його здійснюють молодші начальники<sup>4</sup> – майстри, бригадири, керівники зміни на виробничих підприємствах, виконроби на будівельних об'єктах, старші продавці, адміністратори в торговельних фірмах і т.п. Їхні функції – це контроль над виконанням виробничих завдань. Вони відповідають за безпосереднє використання виділених ресурсів (сировини й обладнання).

**Управління середньої ланки** – об'єднує керівників, що є «передаточною ланкою» між вищим і низовим рівнем управління. Наприклад, директор філії,

<sup>3</sup> Джерело: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997. - С. 42.

<sup>4</sup> В процесі розвитку ринкових відносин, особливо сфери торгівлі, в наше повсякдення проник термін **супервайзер** (от англ. Supervisor) – адміністративна посада в різних галузях бізнесу на низовому рівні управління (перекладається як майстер, молодший начальник, контролер). Супервайзер має права й повноваження давати інструкції й накази підлеглим, несе відповідальність за продуктивність праці та інші дії невеликої групи співробітників.

керівник великого підрозділу, начальник відділу в організації, керуючий збутом по регіону й т.п.

Керівники середньої ланки готують інформацію для рішень, що приймають керівниками вищої ланки, і передають ці рішення після трансформації, у вигляді конкретних завдань низовим керівникам, здійснюють контроль над їхнім виконанням. Більша частина їхнього робочого часу проходить в усному спілкуванні з керівниками середньої й низової ланки управління.

Характер роботи керівників середньої ланки може значно варіюватися від організації до організації. Багато фірм залучають таких керівників до процесу прийняття рішень. Вони визначають проблему, проводять обговорення й виробляють рекомендації з її усунення, розробляють новаторські, творчі пропозиції.

**Управління вищої ланки** – це вузьке коло керівників, що відповідає за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому. Вони розробляють довгострокові плани, формулюють цілі, забезпечують адаптацію організації до змін різного роду, управляють відносинами між організацією й зовнішнім середовищем бізнесу.

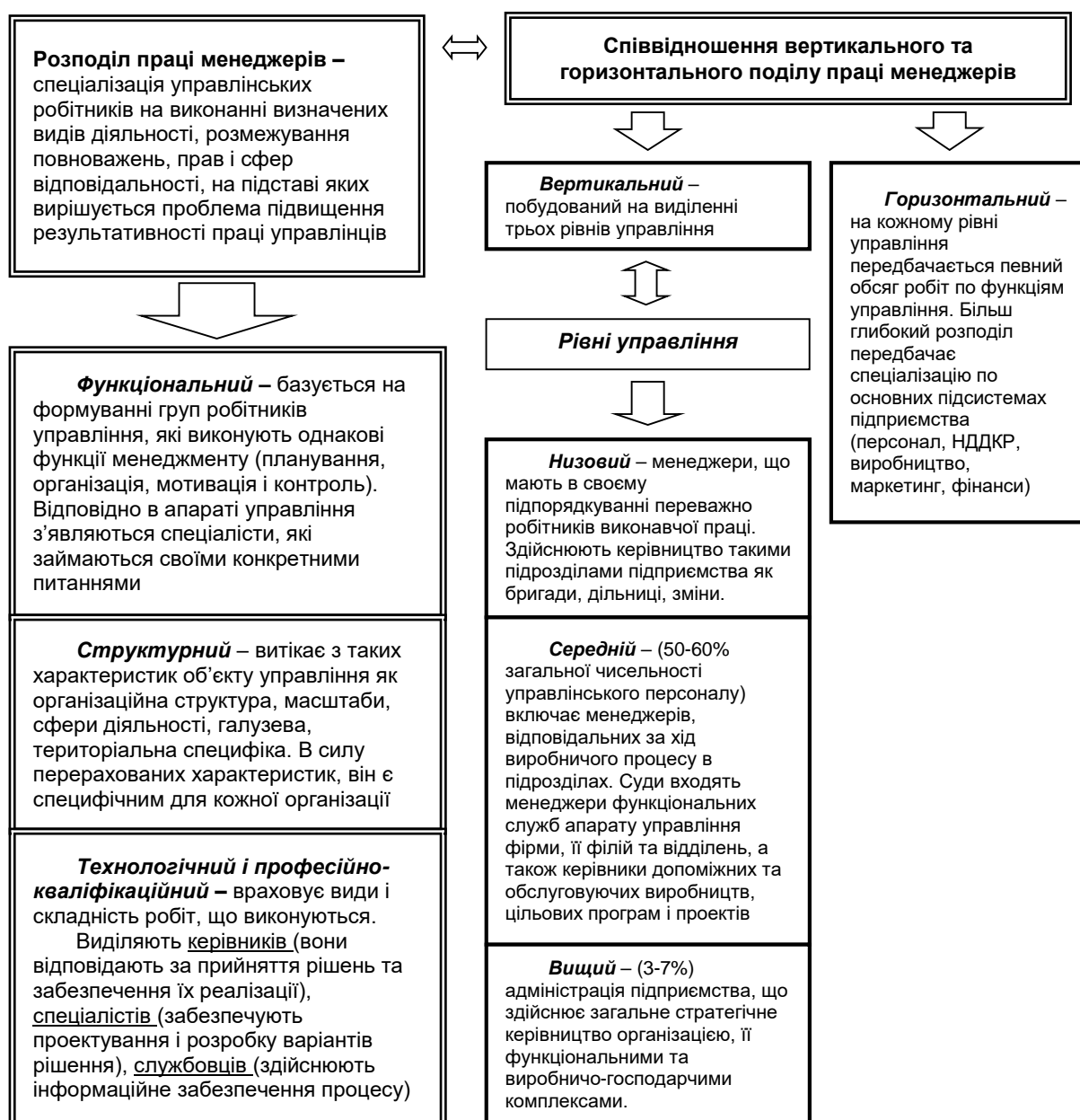
Типові посади керівників вищої ланки - це голова ради директорів, президент і віце-президент корпорації, фінансовий директор і т.п. На цьому рівні величезну роль грає особистість керівника, його здатність до творчості й новаторства, здатність йти на ризик, інтуїція, уміння правильно оцінити ринкову ситуацію, передбачати зміни й формувати попит на свій продукт.

Як відзначено вище, у структурі управління розрізняють не тільки вертикальний, але й горизонтальний рівень.

**Горизонтальний поділ праці** – це розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів на різних рівнях управління. Наприклад, на рівні середньої ланки, як правило, виділяється кілька відділів - виробничий, фінансовий, відділ постачання, відділ маркетингу, бухгалтерія, відділ кадрів і

інші. На вищому рівні керування - президент компанії, віце-президент по зв'язках із громадськістю, віце-президент по трудових ресурсах, віце-президент по маркетингу й інші. Очевидно, що горизонтально розділена управлінська робота повинна бути скоординована так, щоб організація досягла наміченої цілі.

Загальна логіка взаємозв'язків у системі поділу управлінської праці представлена у схемі 3.



**Схема 1.3. Основні види поділу управлінської праці: сутність і зміст**

### Використана література

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. Москва: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. 384с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник. О. Г. Основы менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. Київ: Академвидав, 2007.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Москва: Дело, 1997. 704 с.
5. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп./ Київ.: Академвидав, 2007.
6. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor>
7. Файоль А. Общее и промышленное управление Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. Москва, 1923. Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 28.08.2012. URL : <http://gtmarket.ru>
8. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. URL: <https://mybook.ru>
9. Хміль Ф. І. Основы менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2005.
10. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основы менеджменту: Навч. посібник. Київ: Освіта, 1998. 256 с.
11. Эмерсон Гаррингтон. Двенадцать принципов производительности. URL: [www.koob.ru](http://www.koob.ru)

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

#### 1. Дайте відповіді на наступні питання

1. Чи можна вважати, що управління і менеджмент є абсолютними синонімами?
2. Пітер Друкер стверджує, що «управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп у цілеспрямовану і продуктивну групу». Чи можливо використовувати такі ж спонукальні мотиви до ефективної праці в ринкових умовах як і у рабовласницькому чи феодальному господарстві?
3. Чиї аргументи, на вашу думку, є більш переконливими – тих, хто вважає менеджмент наукою, чи тих, хто розглядає його як мистецтво, що підкоряється лише обраним?
4. Дайте визначення категорій «суб'єкт» і «об'єкт управління» та наведіть відповідні приклади для організацій з різних сфер господарювання.
5. Чи є підстави вважати управління продуктивною працею?

6. Побудуйте піраміду вертикального розподілу праці менеджерів. Які функції притаманні управлінцям вищого рівня?
7. Назвіть принципові відмінності між функціями менеджерів середньої та низової ланки в структурі розподілу праці.
8. В чому полягає зміст горизонтального розподілу праці? Наведіть відповідні приклади.

## 2. Приведіть у відповідність категорії та їх визначення

Категорія	Визначення
1. Менеджмент	А. Група людей, або окрема людина, що здійснює управлінську діяльність. Підрозділ управління, юридично і організаційно оформлений у вигляді посади, або сукупності посад.
2. Об'єкт управління	В. Специфічний різновид трудового процесу, особливим предметом якого є інформація. Оброблена і проаналізована інформація складає продукт цього процесу.
3. Суб'єкт управління	С. Частина управлінського персоналу, завданням якої є проектування і розробка варіантів вирішення певної господарчої проблеми організації.
4. Менеджер	Д. Найбільш чисельна категорія управлінців, які готують інформацію для управлінських рішень, що приймають керівники вищої ланки, і передають ці рішення у вигляді конкретних завдань низовим керівникам, та здійснюють контроль над їх виконанням.
5. Управлінська діяльність	Е. Самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів.
6. Розподіл праці менеджерів	Ф. Особи, які наділяються повноваженнями приймати управлінські рішення та забезпечувати їх виконання.
7. Топ-менеджмент	Г. Особи, які здійснюють інформаційне забезпечення процесу управління.
8. Управління середньої ланки	Н. Особа, що професійно здійснює управління, незалежно від його рівня, від професійної підготовки й від практичного досвіду роботи.
9. Технічний рівень управління	І. Елемент, на який спрямована управлінська діяльність (певна господарча одиниця, або її підрозділ).

10. Горизонтальний розподіл праці менеджерів	J. Розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів на певному рівні управління; спеціалізація по основних підсистемах організації (виробництва, персоналу, маркетингу тощо).
11. Керівники	K. Пояснення природи управлінської праці; виявлення чинників та умов підвищення ефективності спільної праці людей; прогнозування розвитку подій й побудова стратегії і політики організації.
12. Спеціалісти	L. Спеціалізація управлінських робітників на виконанні визначених видів діяльності, розмежування повноважень, прав і сфер відповідальності, на підставі яких вирішується проблема підвищення результативності праці управлінців.
13. Службовці	M. Вузьке коло керівників, які формулюють цілі і місію організації, розробляють стратегію, забезпечують адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі бізнесу.
14. Задачі менеджменту як науки	N. Група управлінців, що має в своєму підпорядкуванні безпосередньо виробничі підрозділи, головна функція яких полягає у забезпеченні контролю над виконанням виробничих завдань, ефективним використанням виділених ресурсів.

## Тема 2. Менеджмент як наука: еволюція управлінської думки.

### План

- 2.1. Школа наукового управління.
- 2.2. Адміністративна школа управління.
- 2.3. Школа людських відносин і поведінкової науки.
- 2.4. Наука управління або кількісний підхід

На межі ХІХ і ХХ століть у виробництві відбулися революційні технологічні зрушення. З'явилися підприємства-гіганти, на яких були зайняті тисячі працівників, застосовувалося дороге обладнання, найскладніші технологічні процеси. У нових умовах традиційна система управління, заснована на емпіричних даних і інтуїції підприємця, уже не могла забезпечити високій ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

З'явилася потреба у впровадженні нових організаційних структур, схем управління, у створенні умов для ретельного дотримання технологій, точного виконання трудових операцій.

У першій половині ХХ століття набули розвитку три основних школи управлінської думки:

- *школа наукового управління (1885 – 1920);*
- *адміністративна школа управління (1920 – 1950);*
- *школа людських відносин і поведінкової науки (1930 – дотепер).*

У другій половині ХХ століття сформувалася нова теоретична течія - *наука управління або кількісний підхід (1950 – дотепер).*

### 2.1. Школа наукового управління.

Школу наукового управління пов'язують, насамперед, з ім'ям **Фредеріка Тейлора**. Свої погляди Ф. Тейлор виклав у книгах: «Управління підприємством» (1903 г) і «Принципи наукового менеджменту» (1911р.). Дослідження Тейлора



присвячені вдосконалюванню управління на низовому рівні - рівні цеху, бригади

5

«Найголовнішим завданням управління підприємством, - стверджував Ф.Тейлор, - має бути *забезпечення максимального прибутку для підприємця, у поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника*»<sup>6</sup>. Тейлор розумів, що для більшості фірм характерна повна протилежність інтересів власників і найманих робітників. Однак він думав, що досягти гармонії інтересів двох класів можна за умови, що збільшення зарплати працівників буде супроводжуватися істотним підвищенням продуктивності їхньої праці.

Експериментальним шляхом Тейлор довів, що на основі ретельного вивчення витрат часу, рухів, зусиль, можливо вибрати оптимальні методи здійснення трудових операцій, розробити норми витрати часу на кожну операцію й матеріально заохочувати до неухильного слідування цим нормам. Такі норми визначалися на основі хронометражу праці кращих, найбільш кваліфікованих працівників. Далі ставилося завдання навчити цим раціональним прийомам роботи всіх працівників, і встановити диференційовану винагороду працівників за виконання й перевиконання норми.

У книзі «Принципи наукового менеджменту» Тейлор наводить результати експериментів з різними видами робіт, що дозволили більш раціонально організувати виробничий процес і значно підвищити продуктивність праці.

---

<sup>5</sup> **Фредерік Уинслоу Тейлор** (1856 – 1915) – американський інженер, учений, визнаний класик менеджменту. Народився в сім'ї юриста. Отримав освіту у Франції й Німеччині. В 1874 р. закінчив Гарвардський юридичний коледж. Але із-за проблем із зором не зміг продовжити освіту і влаштувався працювати робітником пресу у промислових майстернях заводу гідро-обладнання. Потім в 1878 році, в пік економічної депресії, отримав місце різноробочого на сталеливарному заводі. За короткий період зробив значну кар'єру. Через 4 роки став начальником механічних майстерень, ще через рік – головним інженером. Паралельно продовжив навчання, отримав ступінь інженера-механіка. В 1890 – 1893 рр. був головним управляючим Мануфактурної інвестиційної компанії. С 1895 р. Тейлор почав свої всесвітньо відомі дослідження наукової організації праці. Оформив патентами біля сотні своїх винаходів й раціоналізацій.

<sup>6</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – гл. 1, §1. URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor>

Наприклад, працівник, що лопатою перевантажує залізну руду, може виконати різний об'єм роботи залежно від розмірів лопати і її завантаження. Експеримент довів, що максимальний денний виробіток першокласний робітник забезпечить при середньому навантаженні на лопату в розмірі 21 фунт (а не 24 або 18 фунтів). У результаті кожен працівник був забезпечений такою лопатою, що вміщала б оптимальну кількість руди. Крім того весь процес поділявся на елементарні операції, за допомогою секундоміра точно визначалася оптимальна тривалість кожної з них, усувалися всі зайві, неправильні рухи. Отриманий результат встановлювався як норма (урок). Кожний працівник щодня одержував точні інструкції, що стосуються його денного завдання, відомості про результати виконання норми й нараховану зарплату за попередній день, попередження про можливе звільнення при невиконанні норми. При кожному виконанні денного завдання працівник одержував від 30 до 100% надбавки до встановленої ставки зарплати.

У цьому випадку з'являлися *нові завдання не тільки у працівників, але й у керівників*: необхідність спланувати завдання для кожного працівника, забезпечити контроль над результатами денної роботи, навчити працівника найкращим способам виконання операції, забезпечити матеріальну зацікавленість.

Результат такої раціоналізації праці й управління нею виявився досить високим. Чисельність людей, зайнятих на цих роботах зменшилася з 400-600 людей до 140 працівників. Середній виробіток на 1 працівника в день підвищився з 16 тон до 59 (*зріс в 3,6 рази*). Середній денний заробіток працівника збільшився з 1,15 до 1,88 дол. (*на 68%*). Середня собівартість переробки 1 тони руди зменшилася вдвічі. За рік підприємство заощадило 80 тисяч дол.

Зверніть увагу на співвідношення динаміки продуктивності праці й заробітної плати: продуктивність праці збільшилася в 3,6 рази, а зарплата – лише на 68%. Пам'ятаєте, що Тейлор наполягав на необхідності досягнення гармонії інтересів працівників і підприємців. Чи справедливим є такий розподіл отриманих вигід? Тейлор дає таке пояснення:

- у процесі розподілу вигід варто розглядати не тільки робітників і підприємців, але й третю сторону - суспільство в цілому, споживачів, які купують товар і, в кінцевому підсумку, забезпечують доходи першим двом суб'єктам; найбільша частка вигоди повинна бути отримана всім суспільством у вигляді зниження цін на товари;
- вантажник залізної руди зовсім не є якою-небудь винятковою людиною, яку важко знайти;
- своєю високою продуктивністю цей робітник зобов'язаний не своїй ініціативі або винахідливості, а тільки знанню наукових основ роботи з перенесення руди, розроблених і повідомлених йому кимось іншим.

Крім безпосередньої раціоналізації виробничого процесу Тейлор вважав ефективними й такі зміни в організації виробництва, як скорочення тривалості робочого дня (з 10,5 до 8 годин), введення технологічних перерв, які знижують стомлюваність працівників. Мотивацію до високопродуктивної праці він бачив у підтримці дружніх відносин між робітниками й управлінцями. Він рекомендував відкривати на підприємствах їдальні, дитячі садки, різні вечірні курси для підвищення кваліфікації робітників.

Ідеї створення сприятливого соціального клімату отримали розвиток у наступних школах менеджменту.

До творців школи наукового управління відносять також послідовників Тейлора, його співвітчизників **Ліліан і Френка Гилбретів**<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Подружжя Гилбретів заклало основи для сучасного поняття раціоналізації, стандартизації та мотивації праці. **Френк Гилбрет (1868-1924)** з юності працював каменярем, але поступово зробив кар'єру і в 27 років заснував власну конструкторську консалтингову компанію Gilbreth Inc. Він намагався підвищити потенціал робітників шляхом їх навчання, покращення умов праці, вдосконалення обладнання, а також завдяки створенню здорового соціального клімату в колективі. Прибічник принципів наукового управління Тейлора, Гилбрет одним із перших знайшов їм практичного застосування.

**Ліліан Гилбрет (1878-1972)** спеціаліст в галузі психології управління, доктор наук з прикладного менеджменту (1915) Ліліан активно працювала разом із Френком у Gilbreth Inc. Вона стала першою жінкою – членом Товариства промислових інженерів (1921) і Американського товариства інженерів-механіків. Гилбрети одними з перших

В §11 книги «Принципи наукового менеджменту» Ф. Тейлор описує експерименти, що проводили Гилбрети з приводу наукової організації процесу укладання цеглин. За допомогою кінозйомки й хронометра вони проаналізували дії мулярів. Усунули зайві рухи (замість колишніх 18 установили 4), при цьому було краще організоване робоче місце муляра, змінена подача цеглин і розташування ємності із цементом і інше. У результаті продуктивність праці мулярів зростає на 50%.

Отже, школа наукового управління, по Тейлору базується на наступних постулатах<sup>8</sup> :

- наука замість традиційних навичок,
- гармонія замість суперечностей,
- співробітництво замість індивідуальної роботи;
- максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності;
- розвиток кожного окремого робітника до максимально доступної йому продуктивності й максимального добробуту.

Практичним втіленням ідей Ф. Тейлора, переконливим доказом їхньої високої ефективності служить підприємницька діяльність «автомобільного короля Америки» **Генрі Форда** (1863 – 1947). Його ім'я дало назву системі організації масово-потокowego виробництва – **фордизм**. В основу цієї нової системи покладений конвеєр, уперше впроваджений на заводах Форда в 1913 році. Кожний з робітників, розміщений уздовж конвеєра, здійснював одну операцію, що складається з декількох (а те й одного) трудових рухів (наприклад, поворот гайки ключем). Введення конвеєрної зборки поряд із деякими іншими

---

звернулися до проблеми психології управління, соціальним проблемам робітників, починаючи від зниження втомленості і стресу робітника до стимулів і добробуту працівників. Хоча Ліліан і не була творцем промислової психології, її докторська дисертація збагатила науку інформацією про значення людського фактору у виробництві. Цій проблемі присвячена її книга «Психологія праці» (1913).

<sup>8</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. Гл. 2, § 17. URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor>

технічними нововведеннями (стандартизація продукції, уніфікація деталей, їхня взаємозамінність і т.п.) призвело до різкого зростання продуктивності праці й зниження собівартості продукції, поклато початок масовому виробництву. Завод у Детройті в день видавав до одної тисячі автомобілів.

При цьому Г. Форд втілював ідею сполучення «максимальної продуктивності й максимального добробуту працівників». Зарплата робітників на його підприємствах становила 5 дол. на день, що було вдвічі вище, ніж на підприємствах конкурентів. Крім того Г. Форд одним з перших зробив своїх працівників акціонерами фірми. Вони почали отримувати свою *частку від прибутку*, а тому були особисто зацікавлені в розвитку й поліпшенні виробництва.

Проте об'єктивний погляд на систему Форда дозволяє побачити і її суперечності. Так само як і в Тейлора, здобуття максимального прибутку при високій зарплаті в працівників досягалося за рахунок дуже дешевої праці. Конвеєр дозволяв розділити процес зборки автомобіля на найпростіші операції, для виконання яких не було потрібно практично ніякої кваліфікації. За свідченням Форда, для 43% робітників була потрібна підготовка до одного дня, для 36% - від одного дня до одного тижня, для 6% - один-два тижні, для 14% - від місяця до року. При цьому примусовий ритм конвеєра дозволяв підвищити інтенсивність праці до небувалого рівня, продукт праці багаторазово перевищував витрати на робочу силу.

Ідеї Г. Форда викладені в автобіографічній книзі «Моє життя, мої досягнення». Книга витримала більше ста видань у багатьох країнах світу. Ідеї Форда дотепер становлять фундамент сучасного управління підприємством. Це обумовлено тим, що він з'єднав досягнення науки управління, створеної його сучасниками із власними інноваціями в області техніки й технології, комерції й менеджменту.

Пригортають увагу деякі висловлювання Генрі Форда, які містять корисні рекомендації щодо визначення стратегічних цілей бізнесу, в яких також закладена ідея соціальної відповідальності бізнесу<sup>9</sup>. А саме:

- Якщо ви вимагаєте від кого-небудь, щоб він віддавав свій час і енергію для діла, то потурбуйтеся про те, щоб він не відчував фінансових труднощів. Це окупається. Наші прибутки доводять, що високі зарплати робітників є самим вигідним діловим принципом.
- Коли прибуток «виймається» з покупця, або з робочих, це свідчить про погане ведення діла. Бережіться погіршувати продукт та оббирати публіку, бережіться знижувати зарплату. Прибуток повинно забезпечувати більш кваліфіковане керівництво справою.
- Не слід на перший план ставити фінансовий успіх. Переважаюча турбота про гроші тягне за собою острах невдачі, котра гальмує справу, викликає страх перед конкурентами, змушує остерігатися змін у методах виробництва, побоюватися кожного кроку, що вносить новації в бізнес. В кінцевому рахунку шлях до успіху відкритий для того, хто думає на самперед про наполегливу працю, про найкраще виконання своєї роботи.
- Невдачі дають тільки привід почати знову і більш розумно. Чесна невдача не ганебна; ганебний страх перед невдачею.
- Невдачі виникають в наслідок страху, спокою, розніженості та безтурботності. Усунення страху створює впевненість та достаток. Встаньте та озбройтеся. Хай милостиню отримує слабкий!

Іншим видатним послідовником Тейлора був американський інженер і підприємець *Гарингтон Емерсон*<sup>10</sup> (1853 – 1931). У книзі «Дванадцять

---

<sup>9</sup> Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. URL: <https://mybook.ru/author/genri-ford/genri-ford-moya-zhizn-moi-dostizheniya/read/?page=2>

<sup>10</sup> **Гарингтон Емерсон** (1853 – 1931) – народився в сім'ї професора англійської літератури. Отримав прекрасну освіту у Франції, Англії і Німеччині. В 23 роки очолював відділення лінгвістичного університету в штаті Небраска. Через шість років залишив наукову кар'єру, зайнявся торгівлею нерухомістю й банківськими операціями. В 1885 – 1891 роках здійснював економічні і інженерні дослідження для залізниці, потім досліджував виробництво на багатьох шахтах и заводах. Значний практичний досвід він узагальнив в

принципів продуктивності» він сформулював вимоги до управління, які забезпечать найбільшу продуктивність праці:

1. *Чітко поставлені цілі* – вихідний пункт управління.
2. *Здоровий глузд*, що полягає у визнанні помилок і пошуку їхніх причин.
3. *Компетентна консультація* на основі залучення професіоналів з метою вдосконалювання управління.
4. *Дисципліна*, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. *Справедливе ставлення до персоналу*.
6. Швидкий, надійний, повний і постійний *облік*.
7. *Диспетчеризація*<sup>11</sup> за принципом «краще диспетчерувати хоча б не сплановану роботу, чим планувати роботу не проводячи її диспетчеризацію».
8. *Норми й розклади*, що сприяють пошуку й реалізації резервів.
9. *Нормалізація умов праці*.
10. *Нормування операцій*, що полягає у стандартизації способів їхнього виконання, регламентуванні часу.
11. *Письмові стандартні інструкції*. «Працювати найшвидшим і легким способом - це значить скоротити зусилля, не знижуючи результатів, і звільнити мозок для ініціативи, для винаходу й розробки ще кращих способів».
12. *Винагорода за продуктивність*.

Отже, представники школи наукового управління («раціоналісти») довели: якщо по-справжньому зацікавити працівників і вдосконалити виробничий

---

книгах «Продуктивність як основа для управління і оплати праці» (1900) и «Дванадцять принципів продуктивності» (1912).

<sup>11</sup> **Диспетчеризація** представляє собою постійний оперативний контроль и безперервне поточне регулювання ходу виробництва з метою забезпечення своєчасного і повного виконання плану випуску й реалізації продукції у відповідності до наявних заказів, договорів та вимог покупців.

процес, продуктивність праці можна збільшити в кілька разів. Завдяки зусиллям раціоналістів менеджмент дістав широке визнання.

## 2.2. Адміністративна школа управління.

Як відмічалось, школа наукового управління Ф. Тейлора зосереджувала увагу на низовому рівні управління, на раціоналізації праці робітників. При цьому безумовною заслугою Тейлора стало те, що менеджмент був виділений як самостійна сфера діяльності.

Більш глибокий аналіз управління як особливого, самостійного виду діяльності провів французький теоретик і практик **Анрі Файоль**<sup>12</sup>. Йому належить заслуга створення *адміністративної школи управління*. Головна праця А.Файоля «Загальне й промислове управління» видана в 1916 році. У ній узагальнений накопичений досвід управління й представлена логічно струнка систематична теорія менеджменту.

А. Файоль неодноразово підкреслював, що ніякого протиріччя між його теорією й теорією Тейлора нема, просто вони розглядають різні рівні організації виробництва: Тейлор — цехове управління, він же — вище адміністративне. Як і Тейлор, Файоль дотримувався раціоналістичних поглядів, але об'єктом його інтересів була *організація в цілому*, а не окремий напрямок її діяльності.

Функціонування будь-якої організації Файоль зводив до шести основних груп господарських операцій:<sup>13</sup>

1. *Технічні операції* (виробництво, виготовлення й обробка).
2. *Комерційні операції* (покупка, продаж і обмін).
3. *Фінансові операції* (залучення коштів і розпорядження ними).

---

<sup>12</sup> **Анрі Файоль** (1841 – 1925) – народився в сім'ї інженера. Після закінчення ліцею та гірничої школи у 1860 році поступив на роботу в крупну горно-металургійну компанію. З 1888 по 1918 рр. займав пост керівника. Очолив компанію, яка перебувала на грані банкрутства, а за 30 років зробив її одним з найбільш процвітаючих підприємств Франції. Перші наукові розробки були опубліковані в 1900 р. Головна робота «Загальне і промислове управління» видана в 1916 р. Маючи досвід керівника вищої ланки у великому бізнесі, він розглядав управління організацією в цілому.

<sup>13</sup> Файоль А. «Общее и промышленное управление» - Ч. 1, гл. 1. URL: <https://docplayer.ru/53642095-Obshchee-i-promyshlennoe-upravlenie-a-fayol.html>



4. *Страхові операції* (страхування й охорона майна й осіб).
5. *Облікові операції* (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика й т.д.).
6. *Адміністративні операції* (передбачення, організація, розпорядництво, координування й контроль).

Підкреслюючи безумовну значимість перших п'яти функцій для ефективної діяльності підприємства, Файоль відзначає, що на жодній з них не лежить завдання розробки загальної програми роботи підприємства, добору його робочого складу, координування зусиль, гармонізації дій. Ці операції утворюють особливий вид діяльності, називаний **управлінням**.

А. Файоль дає наступне визначення управлінню: «**Управляти – значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати й контролювати**». У цьому визначенні виділені основні функції управління.

Зміст цих функцій Файоль пояснює так:

- **передбачати**, тобто враховувати майбутнє й виробляти програму дії;
- **організовувати**, тобто будувати подвійний – матеріальний і соціальний організм підприємства;
- **розпоряджатися**, тобто змушувати персонал належно працювати;
- **координувати**, тобто зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії й всі зусилля;
- **контролювати**, тобто піклуватися про те, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених правил і відданих розпоряджень.

Глибоко осмисливши закономірності функціонування організації, Файоль сформулював 14 принципів адміністративного управління, які зберігають своє значення й у сучасному менеджменті (*дивись додаток 2*). В інтерпретації автора вони звучать так:<sup>14</sup>

1. **Поділ праці**. Ціль поділу праці - підвищити кількість і якість

<sup>14</sup> Файоль А. «Общее и промышленное управление» – Ч. 2, гл. 1.

виробництва при витраті тих же зусиль.

**2. Влада – відповідальність.** Влада є право віддавати розпорядження й сила, що примушує їм підкорятися. Влада немислима без відповідальності, тобто без санкції — нагороди або кари, — що супроводжує її дію... Усюди, де діє влада, виникає й відповідальність...

Відповідальності зазвичай настільки ж не люблять, наскільки шукають влади. Острах відповідальності паралізує багато починань і зводить нанівець багато якостей. Гарний начальник повинен поширювати навколо себе мужність відповідальності.

**3. Дисципліна** – це, по суті, покора, ретельність, діяльність, манера тримати себе, зовнішні знаки поваги, що проявляються відповідно до встановленої між підприємством і його службовцями угоди... Суспільна свідомість глибоко переконана, що дисципліна абсолютно необхідна для гарного ходу справи... Стан дисципліни в якому-небудь соціальному утворенні істотно залежить від гідності його керівників.

**4. Єдність розпорядництва (командування).** Службовцю може давати два накази щодо якої-небудь дії тільки один начальник... Коли два начальники віддають свої розпорядження тому самому службовцю або тому самому відділу - наноситься втрата авторитету влади, підривається дисципліна, порушується порядок.

**5. Єдність керівництва.** Цей принцип можна виразити так: *один керівник і одна програма для сукупності операцій, що переслідують ту саму ціль.*

Не слід змішувати *єдності керівництва* (один начальник, одна програма) з *єдністю розпорядництва* (службовець одержує розпорядження тільки від одного начальника).

**6. Підпорядкування особистих інтересів спільним.** Цей принцип говорить, що в підприємстві інтереси службовця або групи службовців не повинні ставитися вище інтересів підприємства. Тут зіштовхуються дві категорії інтересів різного порядку, але які однаково заслуговують на визнання; необхідно постаратися їх погодити. Це одна з великих труднощів управління.

**7. Винагорода персоналу** є оплата виконаної роботи. Вона повинна бути справедливою й по можливості задовольняти персонал і підприємство, наймача й службовця.

**8. Централізація.** Файоль відзначає, що централізація властива будь-якому соціальному організму. У масштабах підприємства вся інформація сходиться в єдиному центрі - дирекції, і з дирекції виходять накази, що приводять у рух всі частини організму. Ступінь централізації повинна бути залежною від розмірів підприємства, від кваліфікації керівника, від якостей його підлеглих.

«У невеликих підприємствах, де розпорядження віддаються керівником безпосередньо нижчим агентам, централізація абсолютна. У великих підприємствах голова відділений від нижчих агентів довгою ієрархією. Розпорядження, як і зворотні повідомлення, проходять через ряд посередніх інстанцій. Кожний агент, вільно або мимоволі, привносить що-небудь від себе в передачу й виконання наказів... Ступінь централізації повинна видозмінюватися згідно обставинам. Але основною метою при цьому є найкраще використання здібностей усього персоналу.

Якщо високі якості голови, його сили, розум, досвід, дозволяють йому широко розвинути свою активність, він може дуже далеко провести централізацію й залишити своїм помічникам роль простих виконавців.

Якщо ж керівник зберігає за собою привілей давати загальні директиви, але воліє більше спиратися на досвід, думку й поради своїх співробітників, — він може допустити широку децентралізацію.

Проблема централізації й децентралізації розв'язується знаходженням міри, що дає найкращу загальну продуктивність» .

**9. Ієрархія** – є ряд керівних посад, починаючи з нижчих і кінчаючи високими. (Файоль вказує, що вона повинна включати мінімум управлінських щаблів і відзначає корисність горизонтальних зв'язків).

**10. Порядок.** Загальновідома формула матеріального порядку: *визначене місце для всякої речі й усяка річ на своєму місці*. Результатом порядку повинне бути зменшення втрат матеріалу й часу.

**11. Справедливість.** Для того щоб заохотити персонал до виконання своїх

обов'язків з повною старанністю й відданістю, треба ставитися до нього доброзичливо; справедливість є результат сполучення доброзичливості із правосуддям.

Вимога справедливості й рівності - це такі запити, з якими треба дуже рахуватися в поводженні з персоналом.

### ***12. Сталість складу персоналу.***

Службовцю потрібен певний час, щоб освоїтися з новою функцією й навчитися її успішно виконувати... Якщо до моменту, коли повинне закінчитися це освоєння або до його закінчення, службовця переміщують, тим самим його позбавляють можливості принести користь, рівноцінну витраченого часу.

***13. Ініціатива.*** Файоль вважає за необхідне всіляко розвивати здібність і заохочувати бажання службовців самостійно створювати плани й забезпечувати їхню успішну реалізацію. Ініціатива всіх, приєднана до ініціативи начальства - велика сила для підприємства.

***14. Єднання персоналу.*** «У єднанні - сила... Треба мати справжній талант, щоб координувати зусилля, стимулювати ретельність, використовувати здібності всіх і винагороджувати заслуги кожного, ...не порушуючи гармонії відносин». (У сучасній практиці менеджменту цей принцип формулюють як формування корпоративного духу).

Як відзначалося, Файоль розглядав управління, адміністрування як особливий вид діяльності. Щоб воно було ефективним управлінський персонал повинен мати певний набір навичок (установок). Файоль виділяє такі установки: технічна, комерційна, фінансова, адміністративна.

Ступінь значимості цих установок, на різних рівнях управління й при різних масштабах підприємств, різна.

Так на невеликому підприємстві, де керівництво здійснюється практично одною особою (часто власником), рівною мірою важлива технічна й адміністративна установка.

У міру того як зростають масштаби підприємства, формується ієрархія

управління, управлінські повноваження делегуються на низові щаблі цієї ієрархії. Відповідно змінюється значимість різних установок для успішного керівництва. Наприклад, для керівників технічного рівня (бригадир, майстер) технічна установка повинна становити 60% кваліфікації, а адміністративна - 15%. У міру просування нагору по ієрархічній градації зростає значення адміністративної компетентності, знижується ступінь значимості технічних установок. Так для директора великого підприємства зазначене співвідношення становить 40 і 15 відсотків відповідно, зростає також значення компетентності керівника в області комерційних і фінансових відносин (15% і 10% відповідно).

«Перша умова, якій повинен задовольняти голова великого підприємства, - це бути гарним адміністратором. Але його адміністративна установка не звільняє його від обов'язку приймати рішення й по важливих технічних, комерційних, фінансових і інших питаннях. Він не може бути компетентним у всіх речах і, отже, повинен засновувати значне число своїх рішень на урахуванні думки начальників служб»

### **2.3. Школа людських відносин і поведінкової науки.**

Як відомо, і теоретики наукової школи управління, і адміністративної школи розуміли значення людського фактору в підвищенні продуктивності праці й ефективності організації в цілому. Але їхні пропозиції обмежувалися такими аспектами як справедлива оплата, інші форми економічного стимулювання (премії, участь у прибутках і т.п.), встановлення формальних функціональних відносин.

Проте в першій третині ХХ століття інтенсифікація праці у крупному машинному виробництві була доведена до межі фізичних можливостей людини. Подальше підвищення результативності трудових ресурсів традиційними методами стало неможливим.

Прийшов час використовувати інтелектуальний ресурс особистості. А це вимагає принципово нових підходів до управління, тому що розумовою діяльністю, на відміну від фізичної, не можна керувати чисто адміністративними, казарменими методами, навіть підкріпленими матеріальними стимулами.

На початку 30-х років XX століття почала формуватися нова течія у теорії менеджменту – *школа людських відносин*.

Найавторитетнішими творцями цієї школи вважають двох учених – *Елтона Мейо*<sup>15</sup> і *Мері Паркер Фоллетт*<sup>16</sup>

Проведені ними експерименти з різними групами працівників показали, що чітко розроблені виробничі операції й гарна заробітна плата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці. Значно більший вплив роблять соціально-психологічні фактори, складна система взаємодії між людьми.

Найбільше значення для становлення школи людських відносин мали *Хоторнські експерименти*, які проводилися у 1924-1932 роках. Початковим приводом для їх проведення стали суттєві зміни на енергетичному ринку. Відомо, що на межі XIX і XX століть завершилося суперництво газового і електричного освітлення на користь останнього. Надалі, завдяки появі вольфрамових ламп розжарювання виробничі користувачі змогли відмовитися від використання менш ефективних вугільних ламп і, тим самим, забезпечити необхідний рівень освітленості при значно менших витратах електроенергії. Електроенергетичні компанії, стурбовані тим, що тенденції енергозбереження в промисловості загрожуватимуть їх доходам, почали активну кампанію, спрямовану на збільшення рівня виробничого освітлення. У 1923 році компанія General Electric (засновником якої є Томас Едісон) ініціювала широку програму досліджень, мета яких – довести наявність прямої залежності між рівнем освітленості виробничих приміщень та продуктивністю праці.

<sup>15</sup> **Джордж Елтон Мейо (1880-1949)** народився в Австралії. В університеті вивчав етику, філософію і логіку. Переїхавши до Шотландії, він багато займався медициною та дослідженнями у галузі психопатології. Значний вплив на формування його поглядів здійснили твори Зигмунда Фрейда. Пізніше Мейо переїхав до США, де вступив до школи фінансів та комерції при Пенсільванському університеті. З 1926р. Мейо став професором індустріальної соціології у Гарварді. Найбільшу відомість йому принесли так звані Хоторнські експерименти, пов'язані із вивченням впливу умов праці та психологічного клімату в колективі на продуктивність праці та плинність кадрів. Мейо вважається засновником «Руху Людських Відносин» («Human Relations Movement»). Його головний труд – «Людські проблеми індустріальної цивілізації» («The Human Problems of an Industrialized Civilization»)

<sup>16</sup> **Мері Паркер Фоллетт (1868-1933)** Американський соціальний працівник, консультант з питань управління та піонер у галузі теорії організацій та організаційної поведінки. Вона є автором ряду книг і численних есе, статей і виступів із питань демократії, людських відносин, політичної філософії, психології, організаційної поведінки та врегулювання конфліктів.

Об'єктом для експерименту було обрано завод компанії Western Electric Company, розташований в чиказькому передмісті Хоторн. Слід зазначити що Western Electric було одним з найбільш передових американських підприємств. Організація виробничого процесу ґрунтувалася на принципах наукового менеджменту і методах масового виробництва, піонерами яких були Фредерік Тейлор і Генрі Форд. При цьому організатори виробництва дотримувалися освіченого підходу до вирішення проблеми управління персоналом, який іменувався "капіталістичною системою добробуту". По суті, цей підхід був спробою знизити рівень невдоволення робітників і зменшити вплив профспілок на трудовий колектив шляхом здійснення патерналістського комплексу соціальних і рекреаційних заходів, достатніх для підтримки лояльності працівників на належному рівні. Комплекс привілеїв, якими користувалися працівники підприємства, містив програму пенсійного забезпечення, допомоги на випадок хвороби і непрацездатності, можливість покупки акцій, систему робочого представництва, наявність своєї амбулаторії та госпіталю, спортивного комплексу, вечірньої школи, кредитно-ощадної асоціації та ін.

**Перший етап** Хоторнських експериментів охоплює 1924-1927 роки. Його завдання - оцінити вплив інтенсивності освітлення на рівень продуктивності праці. Велика серія випробувань, в супереч очікуванням, не підтвердила первісну гіпотезу. У досліджуваних групах працівників продуктивність росла як при збільшенні освітлення, так і при його зниженні. Тож дослідники були змушені визнати, що зростання продуктивності праці рішуче неможливо пояснити одним лише збільшенням рівня освітленості. Середній рівень освітленості виявився цілком прийнятним для вирішення звичайних завдань. А тому витрати, пов'язані з його підвищенням, навряд чи можна вважати виправданими. На думку експериментаторів, набагато більший вплив на продуктивність праці здійснюють посилення контролю і психологічні чинники, супутні проведенню експерименту.

При таких висновках електроенергетичні компанії втратили інтерес до продовження експерименту. Але завдяки проведеним дослідженням вченим і

інженерам, які безпосередньо займалися експериментами, стала зрозумілою можлива програма подальших дій.

**Другий етап** Хоторнських експериментів почався в травні 1927 і тривав до червня 1932 року. На цьому етапі до експерименту приєднався Елтон Мейо, на той час вже видатний вчений Гарвардського університету. Завданням дослідження була оцінка впливу на продуктивність праці поліпшення умов роботи, а саме - введення технологічних перерв, скорочення тривалості робочого дня і робочого тижня, безкоштовне харчування, свобода спілкування в процесі роботи та інше. Об'єктом спостережень стала група з шести робітниць, зайнятих зборкою телефонних реле. Група була ізольована від решти персоналу, і отримувала за свою працю пільгову оплату (групову преміальну винагороду, істотно більшу в порівнянні з тими, хто працював в цеху). Експеримент показав, що продуктивність праці робітниць неухильно росла, незалежно від наявності і тривалості перерв, тривалості робочого дня та інших змінних умов.

Дослідники прийшли до висновку, що конкретні особливості графіка роботи і зміни, які вносилися протягом експерименту, не мали значення, а продуктивність праці зростає завдяки поліпшенню відносин між працівниками в самій групі і їх безпосереднім керівником. Мейо і його колеги вважали, що особливий статус робітниць, їх «відокремленість» від інших робочих зміцнили «корпоративний дух» в групі, сприяли її згуртованості. Члени групи несподівано відчували, що керівник проявляє до них увагу, поводить себе привітніше, хоче дізнатися їхню думку, цікавиться їхніми пропозиціями. До того ж нова система оплати прив'язувала заробіток до продуктивності групи, а не всієї фабрики, що зумовило процес утворення нових групових норм, які полягали в підвищенні продуктивності праці, взаємодопомозі, більш позитивному ставленні до керівництва.

**Третій етап** експериментів спочатку замислювався як простий план вдосконалення безпосереднього керівництва людьми і тим самим – поліпшення ставлення співробітників до своєї роботи. Однак згодом план переріс у величезну програму, яка складалася з бесід з більш ніж 20 тис. співробітників. Був зібраний



гігантський обсяг інформації про ставлення співробітників до виконуваної ними роботи. В результаті дослідники виявили, що продуктивність праці і статус кожного співробітника в організації залежали як від самого працівника, так і від трудового колективу.

Щоб вивчити вплив колег на продуктивність праці співробітника, вчені вирішили провести **четвертий експеримент**. Він проходив на ділянці по виробництву банківської сигналізації. Передбачалося, що четвертий етап визначить ступінь впливу програми матеріального стимулювання, побудованої на груповій продуктивності праці. Виходячи з передумов наукового управління, вчені розумно виходили з гіпотези, що ті працівники, які працюють швидше за інших і мотивовані бажанням більше заробити, будуть впливати на більш повільних, щоб ті збільшували продуктивність. Але і на цей раз їх чекав сюрприз. Насправді більш спритні працівники мали тенденцію уповільнювати свій темп роботи, щоб не виходити за рамки, встановлені групою. Їм не хотілося, щоб їх вважали порушниками прийнятого ритму або щоб в них бачили загрозу благополуччю інших членів групи. За їхньою логікою - перевиконання встановлених норм може призвести до скорочення числа працюючих. Разом з тим ті, хто працював повільніше інших, фактично все ж намагалися підвищити свою продуктивність. Вони не хотіли підводити інших членів групи.

Незважаючи на деякі суперечливі результати дослідження, загально визнано, що відкриття Мейо, пов'язані з проведенням Хоторнських експериментів, є одним із самих значних за всю історію менеджменту. Дослідження довело, що соціальні та психологічні фактори справляють на зростання продуктивності праці значно більший вплив, ніж фізичні умови праці (за умови, що сама її організація вже в достатній мірі раціональна і ефективна).

У результаті дослідження Мейо прийшов до наступних висновків:

- Індивіди мають унікальні потреби, цілі, мотиви.
- Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитися як з особистостями. Навіть висока заробітна плата далеко не завжди веде до зростання продуктивності праці і досягнення бажаних для менеджерів

результатів.

- У той же час, люди дуже чутливі до сприятливого морально-психологічного клімату, турботи з боку керівництва і трудяться продуктивно навіть при незмінній заробітній платі.
- Продуктивність праці буде вищою коли індивідуальна винагорода підкріплюється груповою, колективною, а економічні стимули – соціально-психологічними.
- Особисті і сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність на робочому місці.
- Обмін інформацією між людьми має важливе значення, а оперативна інформація є вирішальним фактором управління.

Біля витоків концепції людських відносин поряд з Елтоном Мейо стояла і Мері Паркер Фоллетт.

М. Фоллетт - перша в історії США жінка - доктор соціології. Вона була прихильницею заміщення бюрократичних інститутів взаємопов'язаними групами, де б індивіди самостійно аналізували проблеми, приймали рішення і втілювали їх у життя, бо формалізація і раціоналізація процесів, з її точки зору, вбивають творчий початок. Тому менеджери повинні не маніпулювати підлеглими, що викликає відповідну негативну реакцію, а навчати їх.

М. Фоллетт стверджувала, що ієрархічний поділ між керівниками і підлеглими є штучним, а влада повинна спиратися на перевагу в знаннях. Вона однією з перших висунула ідею участі робітників в управлінні; обґрунтувала положення про конструктивну роль конфлікту і запропонувала три способи його розв'язання: домінування, компроміс, інтеграція; була прихильницею ситуаційного лідерства.

Заслуга М. Фоллетт полягає в тому, що вона намагалася поєднати в єдине ціле три школи в менеджменті: раціоналістичну, адміністративну та школу людських відносин. Не випадково її поради широко використовували у своїй роботі бізнесмени, раніше захоплені ідеями Ф.Тейлора. Мері Фоллетт розвивала

ідею гармонізації праці і капіталу, яка могла бути реалізована при правильній мотивації і врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін.

Отже *основний зміст концепції людських відносин* можна виразити наступними тезами:

- Людина - соціальна істота (Мейо ввів поняття "соціальна людина"<sup>17</sup>);
- Жорстка ієрархія, підпорядкованість, формалізація організаційних процесів несумісні з природою людини;
- Продуктивність праці залежить не тільки і не стільки від методів організації виробництва, скільки від того, як управляючі відносяться до виконавців. Тому найважливіший обов'язок менеджера полягає у формуванні згуртованого колективу, створення в ньому сприятливого мікроклімату, турботі про підлеглих, допомоги їм у повсякденних справах, у тому числі й особистого характеру.

Історія менеджменту як науки свідчить про її постійну еволюцію під впливом об'єктивних обставин. Так технічний прогрес першої половини ХХ сторіччя змінив зміст праці, викликав ускладнення й індивідуалізацію виробничого процесу. Тож з'явилася необхідність відкрити й розвинути індивідуальні здібності кожного працівника й поставити їх на службу організації. Разом з тим школа людських відносин розглядала трудовий колектив як ціле, не виділяючи конкретну особистість.

Тому наприкінці 30-х років ХХ століття школа людських відносин доповнилася *поведінковою концепцією*, створеною на основі досягнень психології й соціології.

Одним з найкрупніших представників даного напрямку є американський

---

<sup>17</sup> До того моменту в економіці панівною була концепція «економічної людини», яку ввів в науковий обіг Адам Сміт. Економічна людина керується лише особистими інтересами і діє тоді і лише тоді, коли можна отримати максимальну матеріальну вигоду.

учений, доктор соціології *Дуглас МакГрегор*<sup>18</sup>

На початку 50-х років Мак-Грегор уперше сформулював свої ідеї про управління, які в 1960 році були опубліковані в його головній праці «Людська сторона підприємства». Д. МакГрегор стверджував, що існує два види менеджменту персоналу, перший з яких ґрунтується на «теорії Х», а другий - на «теорії Y».

*Теорія Х* говорить: середня людина не любить трудитися й по можливості уникає роботи. Отже, менеджмент змушений прибїгати до жорстких (тотальний контроль і система покарань) і м'яких (переконавання й заохочення) форм примусу. Але обоє ці методи помилкові, тому що упускають із виду причину небажання трудитися: справа в тому, що людині мало гідної винагороди за працю, їй необхідна можливість самореалізації, а будь-яка форма примусу цьому перешкоджає.

*Теорія Y* говорить, що для людини витратити моральні й фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати. Це означає, що людину можна стимулювати на працю, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значимість для організації. На жаль, відзначає МакГрегор, в умовах сучасного індустріального суспільства інтелектуальний потенціал людини використовується не повністю.

МакГрегор стверджував, що в одних ситуаціях (наприклад, масове виробництво) годиться тільки теорія Х, а в інші - тільки теорія Y. Розуміючи, що повністю реалізувати його теорії в практиці неможливо, МакГрегор намагався донести до менеджерів думку про те, що працівники можуть зробити для

---

<sup>18</sup> **Дуглас МакГрегор (1906 -1964)** - американський теоретик менеджменту. Він отримав ступень доктора філософії в Гарвардському університеті і протягом кількох років працював там же викладачем. З 1937 року майже все життя працював професором Массачусетського технологічного інституту. Тут він став одним з засновників відділення виробничих відносин. На початку 50-х років МакГрегор вперше сформулював свої ідеї щодо управління, в 60-ті роки вони були опубліковані в його головній праці «Людська сторона підприємства». Мак-Грегор був спеціалістом із соціальної психології. Став відомим, в першу чергу завдяки тому, що сформулював два припущення відносно природи людини – Теорію Х і Теорію Y.

організації набагато більше, якщо з ними поводитися як з цінними й відповідальними співробітниками.

Істотним доповненням до поведінкової концепції стала відома теорія мотивації **Абрахама Маслоу**<sup>19</sup> У праці «Мотивація і особистість» він визначив концепцію ієрархії потреб, яка містить у собі наступні основні ідеї і передумови:

1. Люди постійно відчувають якісь потреби.
2. Люди відчувають визначений набір сильно виражених потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи.
3. Групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні відносно одна до одної.
4. Потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій. Задоволені потреби не мотивують людей.
5. Якщо одна потреба задовольняється, то на її місце виходить інша незадоволена потреба.
6. Зазвичай людина відчуває одночасно кілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії.
7. Потреби, що знаходяться ближче до основи «Піраміди», вимагають першочергового задоволення.
8. Потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як загалом задоволені потреби нижчого рівня.
9. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Структура людських потреб, форми їх прояву в процесі господарчої

---

<sup>19</sup> **Абрахам Маслоу (1908-1970)** Американський вчений – психолог. У 1934 році у віці 26 років отримав ступінь доктора філософії. Почав працювати у Колумбійському університеті. В 1937 р. вийшла перша книга «Психологія особистості». Маслоу став одним з перших, хто почав вивчати позитивні сторони людської поведінки. Якщо попередньо психологія, особливо психоаналіз, вивчала людей з різними психічними відхиленнями, і на основі цього і були сформульовані теорії особистості, то Маслоу взяв в якості зразків здорових і реалізованих людей, як наслідок, він отримав нові дані про природу людини. Перша, по справжньому значна робота «Мотивація і особистість» побачила світ у 1954 році. У ній була сформульована ієрархічна теорія потреб, побудована піраміда з основою з базових потреб і з потребою в самоактуалізації на вершині. Саме «Піраміда Маслоу» найбільш відома з наукової спадщини вченого.

діяльності представлені в схемі 2.1. Детальніше теорія Абрахама Маслоу буде розглянута при дослідженні теорій мотивації.

Рівень потреб	Характер потреб	Форми прояву потреб в господарчій діяльності
Самовираження	Соціальні	Прагнення до досягнення високих результатів в улюбленій справі
Визнання й самоствердження		Бажання займати певне положення в колективі
Приналежність і причетність		Прагнення встановити дружні стосунки
Стабільність і безпека	Економічні	Прагнення до гідного рівня життя й запобігання небезпечних змін
Фізіологічні потреби		Прагнення одержати їжу, тепло, відпочинок, інші матеріальні блага

**Схема 2.1. Характеристика рівнів людських потреб піраміди А. Маслоу**

#### **2.4. Наука управління або кількісний підхід.**

Поштовхом до розвитку школи науки управління стало виникнення кібернетики, створення комп'ютерів. Основою цієї школи є міждисциплінарний підхід, коли конкретна проблема вирішується групою фахівців з математики, статистики, інженерних і суспільних наук.

Процес починається з постановки проблеми й формулювання завдання. Потім розробляється модель сформованої ситуації, найчастіше математична. Після створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дозволяє більш об'єктивно порівнювати й описати кожну змінну й відносини між ними.

Головною характеристикою науки управління вважається заміна словесних міркувань і описового аналізу кількісними значеннями.

Зазначений підхід до управління зародився на початку другої світової війни для вирішення задач ефективного використання воєнних ресурсів. У післявоєнний період кількісний метод стали застосовуватися для вирішення аналогічних завдань у промисловості й бізнесі. Поява комп'ютерів дозволила

конструювати математичні моделі зростаючої складності, наближаючи їх до реальної ситуації й одержувати більше точні рішення.

### Використана література

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. Москва: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. 384с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.
3. Копец Л. Классические эксперименты в психологии. Киев, 2010. URL: [https://psyfactor.org/lib/hotornskiy\\_experiment.htm](https://psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment.htm)
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Москва: Дело, 1997. 704 с.
5. Менеджмент (конспект лекций в схемах). Москва: «Издательство ПРИОР», 1999 192 с.
6. Основы менеджмента М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Москва: ИД «Вильямс, 2008. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm224.html>
7. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С.Юрков. Мукачево: МДУ, 2017. 179 с.
8. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor>
9. Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. — М., 1923. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 28.08.2012. URL: <http://gtmarket.ru>
10. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения/ URL: <https://mybook.ru>
11. Ходаківський Є.І. Психологія управління: підручник /Є.І.Ходаківський, Ю.В.Богоявленська, Т.П.Грабар. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
12. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 173-198. URL: [http://dps.smrtlc.ru/Sheldrake/11\\_Mayo.htm](http://dps.smrtlc.ru/Sheldrake/11_Mayo.htm)
13. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основы менеджменту: Навч. посібник. Київ: Освіта, 1998. 256 с.
14. Эмерсон Гаррингтон. Двенадцать принципов производительности. URL: [www.koob.ru](http://www.koob.ru)

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

#### 1. Дайте відповіді на наступні питання.

1. Назвіть основні наукові школи менеджменту, які сформувалися в першій половині ХХ сторіччя.

2. Які особистісні якості та професійні компетентності Фредеріка Тейлора, на вашу думку, сприяли його становленню як теоретика наукового менеджменту?
3. Який рівень виробничих та організаційних відносин був головним аспектом уваги Фредеріка Тейлора?
4. Розкрийте зміст концепції наукової організації праці на рівні первинної виробничої ланки. Наведіть приклади такої організації, проаналізовані Фредеріком Тейлором.
5. Які нові завдання постають перед менеджером в умовах наукової організації праці?
6. Провідною умовою ефективного управління Ф.Тейлор вважав забезпечення гармонії інтересів робітника і роботодавця. Які інструменти сприяють її досягненню?
7. Охарактеризуйте практичний внесок Ліліан і Френка Гілбретів в школу наукового управління.
8. Яким чином Генрі Форд сприяв розвитку школи наукового управління? В чому полягає зміст фордизму як концепції управління?
9. Дайте визначення основних постулатів школи наукового управління.
10. Які рівні управління є предметом уваги Анрі Файоля? В чому полягають спільні твердження та відмінності адміністративної школи управління та школи наукового управління?
11. Як А.Файоль визначає зміст і функції управління?
12. На яких принципах, на думку А.Файоля, має базуватися управління, та в чому полягає їх зміст?
13. Охарактеризуйте об'єктивні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнесу, які сприяли становленню школи людських відносин Мері Фоллетт і Елтона Мейо.
14. Розкрийте основні постулати поведінкової концепції Д. МакГрегора («теорія Х і Y»).
15. В чому полягає своєрідність процесійного та системного підходів до



процесу управління організацією

## 2. ТЕСТИ

**Оберіть єдину правильну відповідь**

### 1. Яке з наведених тверджень є вірним?

- А) Терміни «менеджмент» и «управління» є абсолютними синонімами.
- Б) Термін менеджмент застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні організації, що діє в ринкових умовах.
- В) Менеджмент – це процес, спрямований на організацію сумісної діяльності людей, що зародилася ще в епоху античності.
- Г) Управління – це процес, котрий має відношення тільки до виробничої та комерційної діяльності господарчих організацій.

### 2. Термін «менеджмент» (management) походить від латинського «manus», що дослівно означає:

- А) гроші;
- Б) монета;
- В) рука;
- Г) документ.

### 3. Менеджмент виникає тоді, коли:

- А) необхідно перетворити неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану групу;
- Б) існує можливість спонукання до праці робітників, юридично залежних від власника;
- В) у відносини вступають юридично вільні суб'єкти, яких спонукають до праці економічні стимули;
- Г) все перераховане вірно.

### 4. Суб'єкт управління – це:

- А) орган, що сприймає управлінський вплив людини;
- Б) орган, який здійснює управлінський вплив;
- В) підрозділ управління, юридично і організаційно оформлений у вигляді посади, або сукупності посад;
- Г) вірні відповіді Б и В

### 5. Яке з тверджень, щодо характеристики суті управлінської діяльності, є НЕВІРНИМ?

- А) Управлінська діяльність – це специфічний вид трудового процесу, який має особливі засоби виробництва і результат труда.
- Б) Управлінська діяльність відноситься до категорії непродуктивної праці, оскільки її продукт не має матеріального втілення.
- В) Предметом и продуктом управлінського труда є інформація.

Г) Управлінська праця є продуктивним трудом, оскільки раціональні зусилля суб'єктів управління забезпечують зростання ефективності виробництва.

**6. Хто з перелічених вчених вважається засновником школи наукового управління?**

- А) Анрі Файоль
- Б) Мері Фоллетт и Елтон Мейо
- В) Гарингтон Емерсон
- Г) Фредерик Тейлор.

**7. Яка з перелічених шкіл менеджменту базується на використанні точних наук?**

- А) школа науки управління або кількісний підхід;
- Б) школа наукового управління;
- В) адміністративна школа управління;
- Г) школа людських відносин.

**8. Хто з перелічених теоретиків менеджменту вперше сформулював функції и принципи менеджменту як самостійного виду господарчої діяльності?**

- А) Мері Фоллетт и Елтон Мейо
- Б) Анрі Файоль
- В) Генрі Форд
- Г) Фредерик Тейлор.

**9. Яка з шкіл менеджменту базується на ідеї досягнення гармонії економічних інтересів власників й найманих робітників?**

- А) Школа поведінських наук.
- Б) Школа людських відносин.
- В) Школа наукового управління.
- Г) Адміністративна школа управління.

**10. Яка з шкіл менеджменту виступала за підвищення турботи керівників про підлеглих?**

- А) школа науки управління або кількісний підхід;
- Б) адміністративна школа управління;
- В) школа наукового управління;
- Г) школа людських відносин.

**11. Який з рівнів управління є об'єктом уваги Фредерика Тейлора?**

- А) Технічний рівень (управління низової ланки).
- Б) Управлінський рівень (управління середньої ланки).
- В) Інституціональний рівень (управління вищої ланки).
- Г) Всі перераховані рівні управління.

**12. Які з перелічених посадових груп можна віднести до управління середньої ланки?**

- А) Начальник зміни, старший майстер, бригадир.
- Б) Касир, продавець, старший продавець, адміністратор філії торгової фірми.
- В) Начальник відділу реклами, управляючий філією банку, головний бухгалтер.
- Г) Голова й члени ради директорів комерційного банку, голова спостережної ради банку.

**13. Для чого призначена організаційна структура управління?**

- А) Для формулювання цілей організації
- Б) Для забезпечення єдності дій всіх елементів організації.
- В) Для стимулювання дій робітників організації.
- Г) Для контролю над результатами дій всіх елементів організації.

**14. На чому базується наукова організація праці?**

- А) На використанні досвіду інших менеджерів.
- Б) На чіткому розподілі праці.
- В) На суворому дотриманні дисципліни й регламенту
- Г) На проведенні досліджень і використанні передового досвіду.

**15. Нижче перераховані основні групи господарчих операцій, які здійснює будь-яка виробнича організація. На якій з груп, на думку А.Файоля, лежить задача управління підприємством як цілим?**

- А) Облікові та страхові операції.
- Б) Адміністративні операції.
- В) Технічні операції.
- Г) Комерційні й фінансові операції.

**16. Оберіть сполучення тих принципів управління, котрі особливо важливо використовувати у нерозривній єдності.**

- А) Розподіл праці й єдність розпорядництва.
- Б) Дисципліна и підпорядкування приватних інтересів суспільним
- В) Влада і відповідальність.
- Г) Винагорода персоналу та справедливість.

**17. Основний постулат школи людських відносин й поведінської науки полягає в наступному:**

- А) Головним завданням менеджменту є забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні із максимальним благополуччям для кожного зайнятого робітника.
- Б) Найважливіший обов'язок менеджера полягає у формуванні згуртованого трудового колективу, створенні сприятливого мікроклімату.

В) Людині мало достойної винагороди за труд, йому необхідна можливість самореалізації.

Г) Вірні відповіді Б и В

**18. На думку А.Файоля, чим крупніше масштаб підприємства, тим більшого значення для топ-менеджерів набувають:**

А) комерційні навички;

Б) технічні навички;

В) адміністративні навички;

Г) фінансові навички.

**19. Горизонтальні зв'язки в структурі управління організацією мають характер:**

А) узгодження; Б) кооперації; В) довіри; Г) взаємного підпорядкування.

**20. Що вивчають при «фотографуванні» робочого дня?**

А) втрати робочого часу;

Б) способи виконання завдань;

В) методи роботи керівника;

Г) структуру витрат часу.

### Тема 3. Організація як об'єкт управління.

#### План

- 3.1. Сутність і основні ознаки організації.
- 3.2. Види організацій
- 3.3. Внутрішнє й зовнішнє середовище організації.
- 3.4. Концепція життєвого циклу організації.

#### 3.1. Сутність і основні ознаки організації.

**Організація** – це група осіб, взаємодіючих один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов заради вирішення проблем, що стоять перед ними і досягнення спільної мети.

#### Ознаки організації

Головною ознакою організації вважається *наявність мети*, до досягнення якої прагнуть її члени. Мета поєднує й згуртовує їх, надає смисл існуванню організації, визначеність і конкретну спрямованість її діям.

Іншою ознакою організації є її *відособленість*, що виражається в замкнутості внутрішніх процесів, наявність кордонів (реальних і ідеальних), що відокремлюють організацію від зовнішнього середовища.

Третя ознака організації – її діяльність на основі принципу *саморегулювання*, що передбачає можливість у визначених рамках самостійно вирішувати ті або інші питання організаційного життя й по-своєму з урахуванням конкретних обставин реалізовувати зовнішні команди.

Четверта ознака – наявність *внутрішньо-організаційного центру*, що забезпечує саморегулювання, та координує діяльність членів організації.

П'ята ознака організації – її *організаційна культура* – сукупність сталих традицій, символів, цінностей, які багато в чому визначають характер взаємин і спрямованість поведінки людей. Організаційна культура включає суб'єктивні й об'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів відносяться різні ритуали, міфи, пов'язані з історією організації й життям її знаменитих членів, прийняті норми спілкування. Об'єктивні елементи - це символіка, кольори, зручність і

оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будинків і ін., тобто те, що характеризує матеріальну сторону життя організації.

### Закони організації

- **Закон синергії<sup>20</sup>** – говорить, що потенціал і можливості організації як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її окремих елементів, що обумовлено їхньою взаємною підтримкою й доповненням. Наприклад, кооперація праці спеціалізованих працівників дозволяє досягти більшої продуктивності, ніж сумарний результат праці такої ж кількості ремісників, що виробляють продукт від початку до кінця самостійно. Інший приклад: злиття двох компаній дозволяє збільшити долю ринку, а значить і контроль над ним, і отримати більший прибуток, чим їхній сумарний прибуток до об'єднання.
- **Закон доповнення** внутрішньо-організаційних процесів і функцій протилежно спрямованими. Наприклад, розподіл праці доповнюється кооперуванням, спеціалізація - універсалізацією, диференціація - інтеграцією. Це дозволяє одночасно використовувати вигоди тих і інших процесів, відповідно збільшувати загальний потенціал організації.
- **Закон збереження пропорційності** між організацією і її елементами. Наприклад, роздутий штат працівників призводить до нераціональної витрати робочого часу, а нестача персоналу не дає можливості ефективно виконати навіть поточну роботу.
- **Закон композиції** – полягає в тому, що функціонування всіх елементів організації в тій чи іншій мірі підкоряється загальній меті. Індивідуальні цілі кожного елемента являють собою конкретизацію загальної мети, її підцілями.

---

<sup>20</sup> **Синергія** (від грецк. *Syn* — разом, *ergos* — діючий, дія) — сумуючий ефект взаємодії двох чи більше факторів, характерних тим, що їх дія суттєво перевищує ефект кожного окремого компонента у вигляді їх простої суми. Суть передається фразою Аристотеля: «ціле більше суми окремих частин».

- **Закон збереження** – передбачає, що будь-яка організація прагне зберегти себе як ціле. Це досягається за рахунок сполучення двох протилежних засад: стабільності й розвитку. До них відносяться: недопущення серйозних потрясінь, конфліктів, перебудов, зміни рангів ключових фігур; економія й раціональне використання ресурсів; розширення сфери діяльності; пошук нових ринків тощо.
- **Закон поінформованості** – стверджує, що в організації буде тим більше порядку, чим більше поінформовані її члени про реальний стан речей. Від цього залежить здатність членів організації приймати осмислені рішення.
- **Закон онтогенезу**<sup>21</sup> – життя будь-якої організації складається із чотирьох основних фаз: становлення, розвитку, зрілості й вгасання. Завдання керівництва полягає в максимальному скороченні першої фази, продовженні другої й третьої, і запобіганні (або відстроченні) настання четвертої.

### 3.2. Види організацій

Існують різні критерії, по яких можна структурувати організації. Перелік цих критеріїв, і відповідні види організацій представлені в схемі 3.1.

Зупинимося докладніше на деяких елементах наведеної структури.

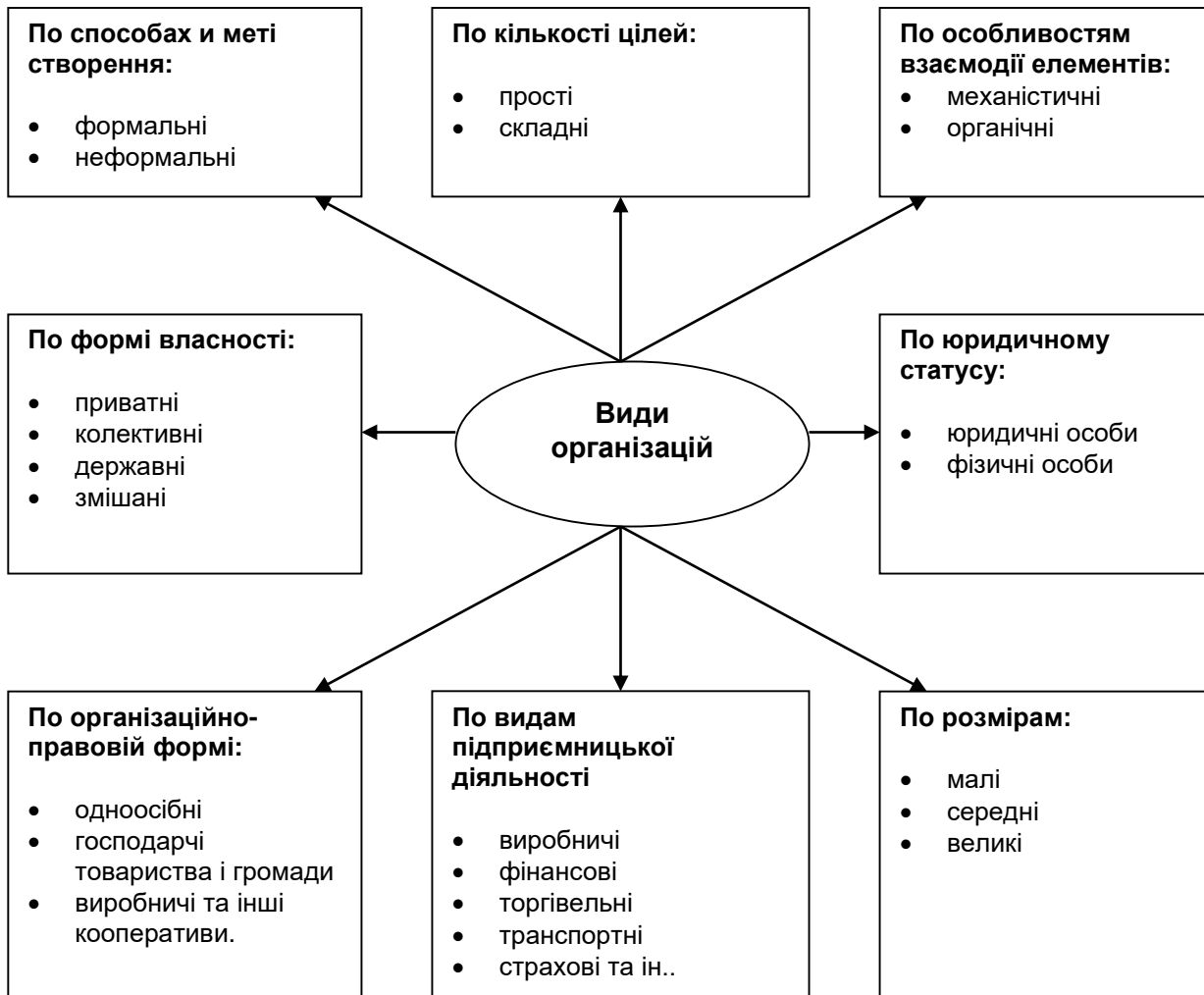
**По способах і меті створення**, тобто з погляду легітимності діяльності, організації підрозділяються на формальні й неформальні.

**Формальні організації** створюються для вирішення конкретних виробничих, господарських і інших завдань, є юридично узаконеними, існують у визначеному правовому просторі, їхня діяльність регулюється відповідними нормативними актами.

**Неформальні організації** складаються стихійно й існують як сукупність не зафіксованих юридично, в основному неслужбових контактів між людьми, що переслідують певні особисті цілі. Такі організації можуть виникати як усередині формальної організації, так і поза нею.

---

<sup>21</sup> **Онтогенез** (від грецк. – походження, народження) — індивідуальний розвиток організму, сукупність послідовних перетворень організму протягом життя.



**Схема 3.1. Види організацій.**

**Виходячи з особливостей взаємодії окремих елементів**, розрізняють механістичні й органічні організації. В науковий обіг ці поняття ввели англійські соціологи і теоретики менеджменту Том Бернс та Джордж Сталкер в книзі «Management of Innovation» («Управління інноваціями»), виданій в Лондоні у 1961 році. Вони були першими вченими, що пригорнули увагу до проблем, з якими стикаються підприємства в процесі адаптації до ситуації безперервних змін в технологіях і ринкових умовах.

**Механістичні організації** характеризуються непорушністю кордонів, перевагою жорстких вертикальних зв'язків, офіційним характером відносин, всебічною регламентацією діяльності. В такій організації цілі та завдання управління розподіляються серед груп спеціалістів, кожен з яких займається



виключно вирішенням дорученої йому конкретної проблеми. Відповідальність за узгодження його діяльності з іншими працівниками перекладається на безпосереднього керівника. Тобто вибудовується жорстка ієрархія управління. Особливе значення надається вертикальним комунікаціям (між начальником та підлеглим). Таку організацію найчастіше визначають як *бюрократичну*. Її пов'язують підходом Макса Вебера<sup>22</sup>, який розглядав модель «раціональної бюрократії» або «ідеальної структури». До даної категорії можна віднести державні організації, а також великі комерційні фірми, що діють у традиційних галузях, слабко підданих впливу НТР і конкурентній боротьбі.

Проте, в сучасній господарчій системі більшість сфер діяльності характеризуються нестійкістю господарської кон'юнктури, постійною зміною пріоритетів і завдань, необхідністю інновацій, їхнього оперативного впровадження у виробництво. В мінливих умовах складно заздалегідь визначити всі можливі завдання і розподілити їх рішення між конкретними виконавцями. Необхідне постійне коригування і перерозподіл індивідуальних завдань та повноважень. У середовищі, що швидко змінюється більш ефективними можуть бути *органічні організації*. Їм властива значна самостійність окремих ланок, їхня широка спеціалізація, слабка ієрархічність, нечисленність правил і процедур, свобода вибору варіантів дій, оцінка результатів на основі реального ринкового ефекту, а не централізовано встановлених показників. Отже відбувається децентралізація влади, відповідальність переноситься на більш низькі рівні управління. Відбуваються прямі контакти співробітників, заохочується

---

<sup>22</sup> **Макс (Карл Еміль Максиміліан) Вебер** (1864-1920) - німецький юрист, соціолог, економіст, творець теорії бюрократичної організації. М. Вебер народився в Ерфурті, в Тюрингії. З 1882 по 1886 рік навчався на юридичному факультеті Гейдельберзького університету. Після його закінчення три роки провів у Берліні, підробляючи юристом і працюючи над докторською дисертацією «До історії середньовічних торгових компаній». Докторську ступінь з юриспруденції отримав в 1892 р і став викладачем в Берлінському університеті. Вже перші роботи в області економіки, соціології та історії дозволили М. Веберу отримати в 1894 р звання професора політекономії в університеті Фрайбург, а в 1897 р - професора економіки в Гейдельберзі. **Основні роботи:** «Протестантська етика і дух капіталізму» (1904-1905), «Економіка і суспільство» (1921), «Загальна економічна історія» (1927). М. Вебер зробив великий внесок в розвиток соціологічних наук (методологію соціального пізнання, загальну соціологію, економічну, політичну соціологію, соціологію релігії). **В області управлінських наук найбільшу популярність здобув завдяки створенню теорії бюрократії і теорії раціоналізації суспільства**

командна робота і використання неформального підходу до розподілу завдань. Перевага надається ініціативі, імпровізації. Це сприяє розвитку особистих якостей працівників, їх творчого потенціалу, що є запорукою ефективної діяльності. Організація стає більш гнучкою і здатною безперервно адаптуватися до зовнішніх змін. Для успішного функціонування органічної організації важлива наявність лідера. Він повинен володіти технічною компетентністю, інформацією і повноваженнями для такого управління, яке дозволяє досягти поставленої мети.

Узагальнене порівняння механістичних та органічних організацій представлено у додатку 1 до схеми 3.1.

*Додаток 1 до схеми 3.1*

### **Порівняння механістичних і органічних організацій**

<b>Ознаки</b>	<b>Механічна організація</b>	<b>Органічна організація</b>
Структура і межі	незмінні	гнучкі і мінливі
Зв'язки між елементами	жорсткі «вертикальні»	як «вертикальні», так і «горизонтальні»
Самостійність елементів	обмежена	висока
Спеціалізація	вузька	широка
Ієрархічність	сильна	слабка
Сфери діяльності	традиційні	пов'язані з інноваціями
Розміри	великі і середні	середні і дрібні

**За юридичним статусом** (схема 3.1) організації розрізняються як юридичні та фізичні особи.

**Фізична особа** – це термін, що використовується для позначення людини (громадянина держави, іноземця, особи без громадянства) як учасника правових відносин. Тобто фізична особа – це звичайна людина, яка володіє загальнолюдськими правами і обов'язками. Фізична особа може мати різноманітні правові статуси – громадянин, особа без громадянства, приватний підприємець, засновник юридичної особи. В контексті даної теми йдеться про будь який вид господарчої чи суспільної (громадської, політичної) діяльності, заснованої конкретним громадянином.

**Юридична особа** – це статус, який присвоюється людині на основі певних правових дій, виконаних нею. Він необхідний, щоб відкрити більше можливостей для виконання необхідних суспільних і комерційних цілей. Під поняттям юридичної особи зазвичай мається на увазі група людей, кожен з яких називається засновником. Юридичні особи окрім загальнолюдських прав мають право власності, оперативного управління та господарського відання<sup>23</sup>.

**Основні ознаки юридичної особи<sup>24</sup>:**

- Юридична особа належним чином організована, виступає як єдине ціле, має організаційну структуру й органи управління. Порядок організаційної структури юридичної особи встановлюється її статутом.
- Майнова відокремленість. Юридична особа має майно, яке може належати їй на праві власності або бути в її оперативному управлінні. Майнова відокремленість потрібна юридичній особі для досягнення певної мети. Наприклад, для вироблення продукції, культурно-освітньої, політичної діяльності тощо.
- Участь у цивільному обороті від власного імені. Юридична особа має індивідуальне найменування і може діяти лише від свого імені: набувати майнових і особистих немайнових прав, нести відповідальність, вступати в різноманітні цивільно-правові відносини з іншими суб'єктами цивільного права.
- Здатність нести відповідальність. Юридична особа як суб'єкт цивільно-правових відносин повинна відповідати за невиконання чи неналежне виконання взятих на себе обов'язків або відшкодовувати заподіяну її працівниками шкоду іншим особам.
- За метою і характером діяльності юридичні особи поділяються на два види: комерційні та некомерційні. До комерційних юридичних осіб належать особи, утворені заради досягнення прибутку, а саме: господарські товариства, виробничі кооперативи, державні підприємства.

<sup>23</sup> <https://dovidka.biz.ua/riznitsya-mizh-fizichnoyu-ta-yuridichnoyu-osoboyu>

<sup>24</sup> <https://ips.ligazakon.net/document/DG090700>

Некомерційними юридичними особами вважаються особи, які не мають на меті одержання прибутку. Такі юридичні особи утворені для задоволення певних потреб громадян і покликані виконувати управлінські, освітянські, культурно-пропагандистські та інші невиробничі функції. До некомерційних юридичних осіб належать громадські й релігійні організації, їх об'єднання, благодійні та інші фонди.

Як свідчить схема 3.1 **організації поділяють за розмірами**, відповідно на великі, середня та малі. Практичне значення такого поділу має переважно економічний характер. По-перше, від розміру підприємства залежить порядок оподаткування доходів. Так малі підприємства мають право використовувати спрощену систему оподаткування (наприклад, сплачувати «єдиний податок», який визначається у відсотках від мінімальної заробітної плати, встановленої державою, а не від отриманого прибутку). По-друге, підприємства, віднесені до категорії великих, зобов'язані надавати фінансову звітність про результати підприємницької діяльності у відкритому доступі.

Критерії за якими підприємства поділяються на великі, середні та малі визначені в Законі України «Про бухгалтерський облік»<sup>25</sup>. Відповідні зміни до нього вступили в дію з 1 січня 2018 року (дивіться додаток 2 до схеми 3.1).

Особливої уваги з погляду менеджменту заслуговує характеристика **організаційно-правової форми** організацій (схема 3.1).

Будь-яка господарська діяльність здійснюється в рамках певної організаційної форми. Вибір форми визначається, насамперед, об'єктивними умовами: сферою діяльності та станом відповідного ринку, наявністю фінансових ресурсів та способом їх залучення, прогнозованими масштабами господарчої діяльності та перспективами росту, достоїнством тієї або іншої форми з позицій підприємця.

---

<sup>25</sup> Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» - стаття 2. URL: <https://zakon.help/article/viznachennya-kategorii-pidpriemstv-mikro--mali>

**Визначення категорії підприємств (мікро-, малі, середні та великі)**

Категорія підприємства	Критерії оцінки за рік, що передуює звітному		
	Балансова вартість активів, євро*	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), євро*	Середня кількість працівників, осіб
Мікропідприємства	До 350 тис.	До 700 тис.	До 10
Малі	До 4 млн	До 8 млн	До 50
Середні	До 20 млн	До 40 млн	До 250
Великі	Понад 20 млн	Понад 40 млн	Понад 250

\* Застосовується офіційний курс гривні до іноземної валюти (середній за період), розрахований на підставі курсів НБУ, які встановлювалися для євро протягом відповідного року.

Інформацію про суть і особливості організаційно-правових форм підприємств (організацій) містить Цивільний кодекс України (глави 5 і 8), а також Закон України «Про господарчі товариства»<sup>26</sup>

**Форма підприємств** (організацій) – це система норм, що визначає внутрішні відносини між партнерами по підприємству, відносини цього підприємства з іншими суб'єктами господарської діяльності (підприємствами, державними органами й ін.).

Щоб розібратися в організаційно-правових особливостях, спочатку розділимо всі типи підприємства на чотири великі групи (схема 3.2).



**Схема 3.2. Чотири організаційно-правові групи підприємств**

Першим з наведених в схемі 3.2. типом господарюючих утворень є **господарчі товариства**. Головними загальними ознаками господарчих товариств є наступні:

<sup>26</sup> <http://zakon4.rada.gov.ua>.

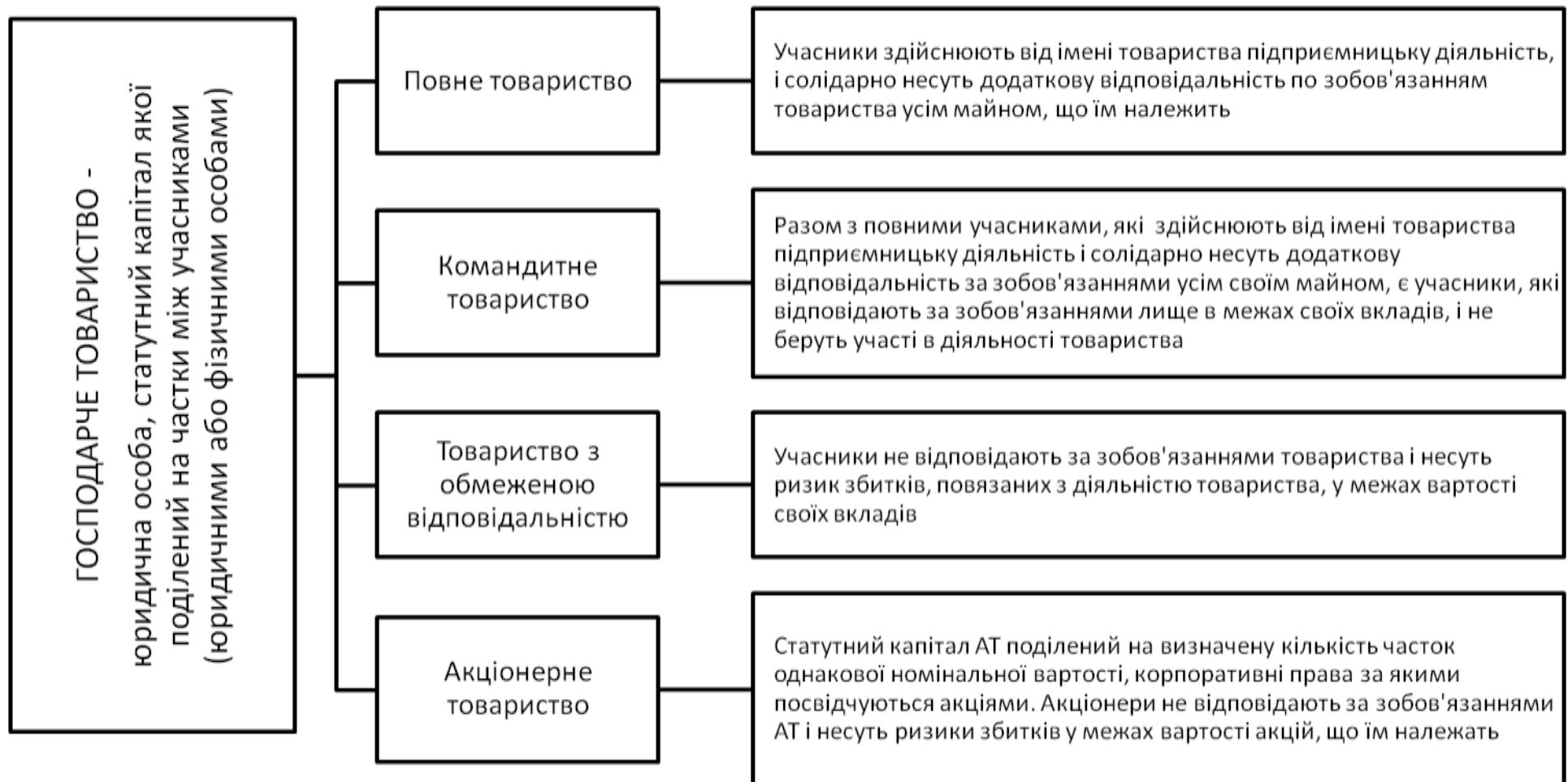
- Капітал цих підприємств утворюється за рахунок внесків засновників (статутний капітал). Внесок у статутний капітал може здійснюватися в грошовій формі, у вигляді цінних паперів, засобів і предметів праці, нематеріальних цінностей (майнових прав, патентів, програмних продуктів і ін.).
- Статутний капітал розділений на частки - внески учасників. При цьому майно господарського товариства належить йому на правах власності.

Передбачені українським законодавством форми господарських товариств представлені в схемі 3.3

Розглянемо більш детально особливості різних форм господарчих товариств. Зверніть увагу на те, що вихідною відмінністю між ними є **відповідальність учасників по зобов'язаннях підприємства**.

**Повне товариство** – це об'єднання двох і більше підприємців (підприємств). Договір про створення підприємства передбачає здійснення спільної підприємницької діяльності й **повну (необмежену) відповідальність по зобов'язаннях товариства** – тобто не тільки своїм внеском в капітал підприємства, але й всім майном, яке належить учаснику договору. **Управління товариством здійснюється за спільною згодою учасників**, тобто кожний з них має «право вето». Тому представництво й дії від імені повного товариства кожного з його учасників визнаються діяльністю самого товариства. Зміна складу учасників повного товариства спричиняє припинення його діяльності.

**Командитне товариство (товариство на вірі)** – це змішане товариство, у якому сполучається повне товариство й товариство з обмеженою відповідальністю. Частина учасників - повні товариші,



*Схема 3.3. Види господарчих товариств*

комплементарії - займаються від імені товариства підприємницькою діяльністю, управлінням, і повністю солідарно відповідають по зобов'язаннях товариства всім своїм майном. Інша частина учасників - командитисти, вкладники - відповідають за діяльність товариства тільки в межах суми свого внеску і не приймають безпосередньої участі в підприємницькій діяльності.

***Товариство з обмеженою відповідальністю*** – організація, створена за згодою кількох громадян або юридичних осіб і шляхом об'єднання їхніх внесків з метою здійснення господарської діяльності. Капітал такого товариства ділиться на частки між його учасниками. Члену товариства видається пайове свідоцтво. Внески членів товариства можуть передаватися іншим особам тільки за згодою товариства. Зверніть увагу, що, за законом, засновником товариства з обмеженою відповідальністю може бути навіть одна особа.

Учасники товариства можуть брати участь у керуванні справами в порядку, передбаченому установчими документами, одержувати частину прибутку від діяльності товариства, а також інформацію про господарську діяльність. Найсуттєвішою особливістю товариства з обмеженою відповідальністю є те, що підприємці ризикують лише своїми внесками в капітал даного підприємства. Інше їх майно не залучається при необхідності погашення збитків, або боргів.

***Акціонерне товариство*** – форма підприємства, кошти якого утворюються за рахунок об'єднання капіталу, випуску й розміщення акцій.

Різниця між товариством з обмеженою відповідальністю й акціонерним товариством полягає, головним чином, у тому, що в першому випадку об'єднуються люди (підприємці) для спільної роботи, а в другому випадку об'єднуються, насамперед, капітали для спільного використання.

Підприємства акціонерного типу мають наступні переваги:

- здатність залучати додаткові інвестиції шляхом випуску акцій;
- обмеження відповідальності акціонерів вартістю акцій при спільному економічному інтересі; передача частки власності здійснюється за



допомогою продажу акцій;

- зниження підприємницького ризику;
- полегшення переходу капітальних коштів з галузі в галузь.

Статутний капітал акціонерного товариства являє собою визначену суму грошей, що складається із внесків акціонерів. Його величина визначається засновниками товариства виходячи з потреби в грошових й інших коштах для початку його діяльності. Внески учасників можуть бути представлені в грошовій формі, у формі основних засобів, цінних паперів і ін.

При створенні акціонерного товариства повинно бути сплачено не менш 50% акціонерного капіталу. Решта може бути внесена засновниками через визначений час, наприклад протягом року. Збільшення статутного капіталу досягається зазвичай випуском нових акцій або збільшенням номінальної вартості акцій.

**Статутний капітал акціонерного товариства** утворюється через публічну передплату на акції або розподіл акцій серед засновників. За цією ознакою розрізняють закрите й відкрите акціонерне товариство.

*Закрите акціонерне товариство* за правовою формою близько товариству з обмеженою відповідальністю. Різниця лише в тім, що частки в статутному капіталі акціонерного товариства мають форму акцій. Ці *акції не попадають на відкритий ринок*, вони розподіляються тільки серед засновників і обраного кола осіб

Акції *відкритого акціонерного товариства* розповсюджуються, навпаки, тільки шляхом відкритої підписки. Учасники цих товариств мають право вільно продавати свої акції на ринку цінних паперів. Це перетворює фірму в активного учасника фондового ринку, дозволяє їй не тільки залучати додаткові капітали, але й одержувати додатковий дохід за рахунок різниці між фактичної ринковою (курсовою) ціною акцій і їхньою номінальною вартістю.

Роз'яснимо зміст деяких економічних інструментів, пов'язаних із функціонуванням акціонерного товариства.

**Акція** – цінний папір, що свідчить про внесення власником визначеної суми грошей у капітал акціонерного товариства й надає право на одержання щорічного доходу – дивіденду із прибутку зазначеного суспільства.

Акції можуть бути різних видів: іменні, акції на пред'явника, прості й привілейовані акції.

**Іменна акція** закріплюється за акціонером за допомогою внесення в книгу записів. Передача іменних акцій (прав на них) здійснюється шляхом передаточних написів і їхнім відображенням у книзі товариства.

**Акція на пред'явника** належить її фактичному власникові й не закріплюється за якою-небудь конкретною особою. Вільна передача акцій означає автоматичну зміну її власника.

**Проста акція** дозволяє одержати дохід залежно від результатів діяльності АТ, а також брати участь у управлінні й голосуванні на загальних зборах акціонерів.

**Привілейована акція** забезпечує гарантоване одержання фіксованої суми доходу. Власник такої акції має переважне право на одержання частини майна підприємства у випадку його ліквідації. Однак привілейовані акції не дають права голосу на загальних зборах акціонерів.

Акціонерне товариство може випускати облігації.

**Облігація** – це цінний папір (борговий документ), що містить зобов'язання акціонерного товариства оплатити у встановлений строк її вартість і фіксовану суму відсотка.

Власник облігації, на відміну від акціонера, не є власником частини майна підприємства. Він дає свої гроші в борг. Але рівень ризику в таких інвестиціях нижче, тому що облігація гарантує фіксований дохід, незалежно від прибутку АТ.

Вільний обіг акцій відкритих акціонерних товариств на фондовому ринку породжує нові організаційно-правові форми підприємств - дочірні товариства й залежні компанії.

**Дочірнє підприємство (товариство)** – юридично самостійне підприємство, що відокремилася від основного (материнського) підприємства й засноване їм за допомогою передачі частини свого капіталу. Засновник дочірнього підприємства затверджує його статут і зберігає стосовно нього управлінські й контрольні функції. Цей контроль забезпечений тим, що

засновник зберігає у своїх руках **контрольний пакет акцій**<sup>27</sup>, тобто таку кількість акцій, що забезпечує більшість голосів на зборах акціонерів.

**Залежне господарче товариство** відрізняється від дочірнього підприємства тим, що воно формально не підпорядковане якій-небудь іншій фірмі. Залежний статус визначається тим, що могутніша фірма скуповує на відкритому ринку контрольний пакет акцій даного підприємства.

Залежність однієї фірми від іншої часто побудована на **системі взаємної участі** фірм в акціонерних капіталах одна одної. Цей ланцюжок залежностей може мати багато ланок. Наприклад, фірма *A* може володіти 30% акцій фірм *B* и *B*. У свою чергу, фірми *B* и *B* можуть мати контрольні пакети акцій декількох, більш дрібних фірм. Завдяки такому взаємопроникненню фірма *A* може опосередковано впливати на результати господарської діяльності широкого кола підприємств. У цьому зв'язку виникає поняття **холдинг**.

**Холдинг**, холдингова компанія – корпорація, компанія (головне підприємство), що управляє діяльністю або контролює діяльність інших підприємств. Холдингова компанія займає провідне положення завдяки володінню контрольним пакетом акцій залежних від неї підприємств. При цьому сама холдингова компанія може не володіти власним виробничим потенціалом і не займатися виробничою діяльністю.

У схемі 3.2 виділена така правова форма підприємства як **виробничий кооператив**.

**Кооператив** – це об'єднання громадян і організацій, засноване на їхньому членстві в цьому формуванні. Ціль об'єднання – задоволення матеріальних або інших потреб членів. Капітал (статутний фонд) кооперативу створюється на основі пайових внесків його членів. Вищим органом управління кооперативу є загальні збори його членів. Основний принцип

---

<sup>27</sup> **Контрольний пакет акцій** – така частка загальної кількості акцій даної компанії, котра сконцентрована в руках однієї особи, и дозволяє їй здійснювати фактичний контроль над діяльністю компанії, приймати вигідні для неї рішення. Теоретично контрольний пакет становить більше 50% всіх випущених акцій. Практично, при великій чисельності акціонерів, контрольний пакет може становити и меншу частку акцій (наприклад, 20%).

управління: один пайовик – один голос, незалежно від величини пайового внеску й строку вступу в кооператив. Це найважливіша відмінність кооперативу від акціонерних товариств або інших господарських товариств, де право голосу визначається величиною внесеного капіталу. У кооперативах поєднуються не капітали, а люди, і голосують не "гаманці", а "особи".

Члени виробничого кооперативу приймають безпосередню трудову участь у діяльності кооперативу, тим самим кооперативи сприяють забезпеченню зайнятості й доходів.

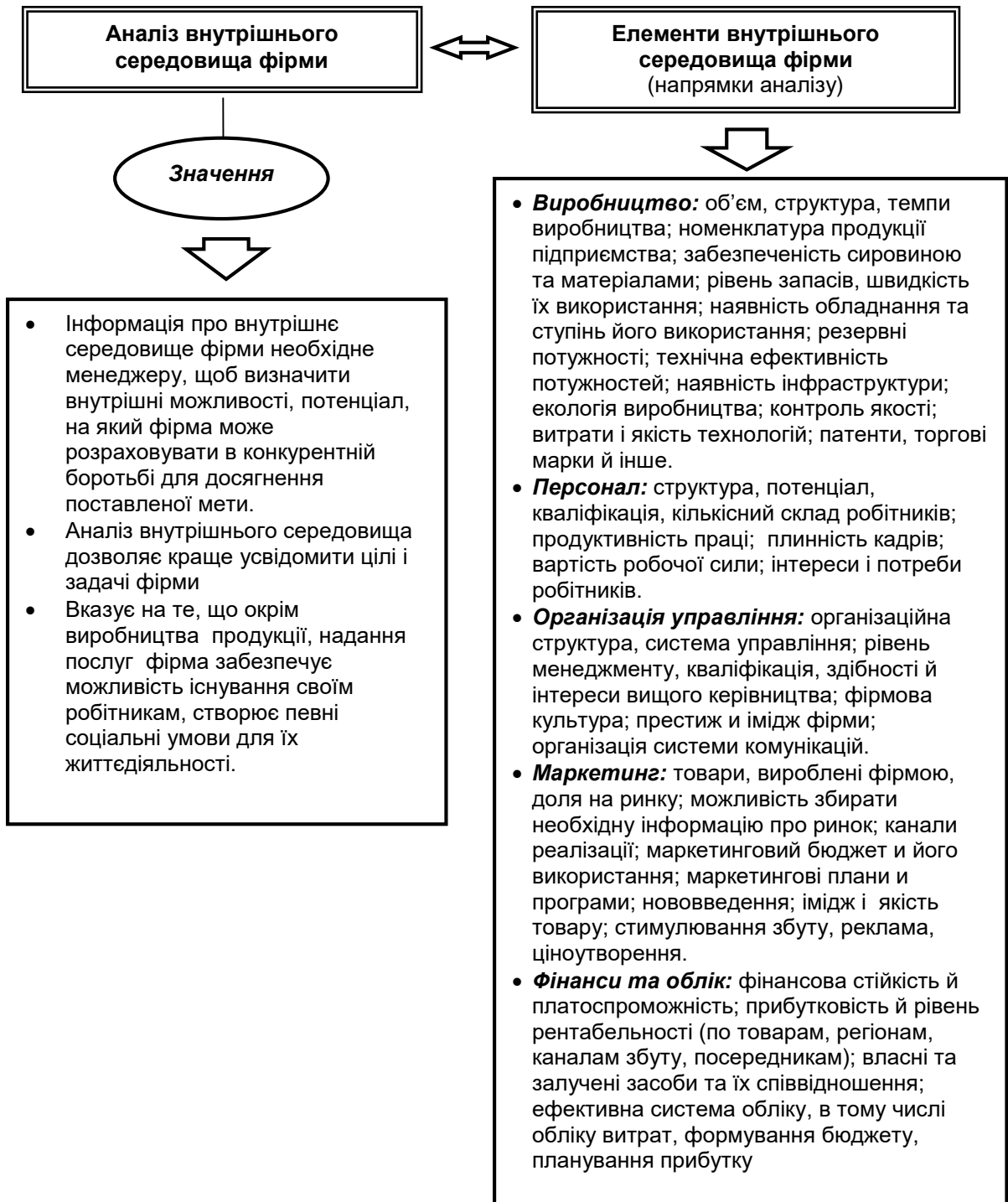
Крім виробничих кооперативів розрізняють споживчі, постачальницько-збутові, житлово-будівельні, кредитні кооперативи й ін. Виробничі кооперативи - це комерційні підприємства, що ставлять ціль отримання прибутку. Споживчі, кредитні кооперативи відносять до категорії некомерційних, неприбуткових організацій.

### **3.3. Внутрішнє й зовнішнє середовище організації.**

**Середовище** — це сукупність об'єктивних умов, у яких здійснюється діяльність організації (підприємства). Розрізняють внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства.

**Внутрішнє середовище організації.** Оскільки підприємство можна розглядати як суб'єкт що самоорганізується й саморозвивається, саме внутрішнє середовище в першу чергу визначає характер і успішність діяльності підприємства. Говорячи про характеристику внутрішнього середовища, необхідно мати на увазі: асортимент й обсяг вироблених підприємством товарів або надаваних послуг, характер технологічного процесу й виробничий потенціал, структуру управління фірмою, колектив співробітників, наявність фінансових ресурсів. Дані показники визначають обличчя підприємства, його позицію на ринку, перспективи розвитку.

Значення й характеристика основних елементів внутрішнього середовища представлено в схемі 3.4.



**Схема 3.4. Внутрішнє середовище фірми і її основні елементи.**

**Зовнішнє середовище** — це комплекс факторів в оточенні фірми, що здійснюють певний вплив на її виробничу й фінансово-господарську діяльність. Характеристика її основних елементів представлена в схемі 3.5.

Теорія менеджменту розглядає сучасну фірму як відкриту систему. До її формування приводять: науково-технічний прогрес, ріст конкурентної боротьби між товаровиробниками, стійке перевищення обсягів пропонованих до реалізації товарів і послуг над попитом на них, активна роль держави в розвитку ринкових відносин, ряд інших факторів.

Всі фактори зовнішнього середовища можна умовно розділити на дві основні групи: ***прямого й непрямого впливу.***

#### ***Середовище прямого впливу.***

Споживачі — це один з основних факторів, тому що саме від їхніх смаків і запитів залежить, яку продукцію виробляти й за якою ціною її можна продати. Ефективно діюча фірма зобов'язана не просто реагувати на зміни запитів споживачів, а передбачати зміни й формувати потреби.

Постачальники матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Від своєчасної поставки якісних ресурсів багато в чому залежить ефективність фірми. Особливо гостро стоять питання забезпечення підприємств фінансами і якісними трудовими ресурсами.

Конкуренти. Поряд зі споживачами це найважливіший фактор, що визначає стратегію, цілі й завдання підприємства. Навіть успішний збут продукції не може в ряді випадків врятувати підприємство від краху через жорстку позицію конкурентів.

Закони й державні органи. Формують нормативну базу створення й функціонування підприємств, здійснюють фіскальну політику. Менеджерам необхідно розрізняти й враховувати дію законів на рівні центральної влади, а також місцевої влади.

Профспілки. Профспілкові організації можуть впливати на діяльність не тільки окремого підприємства, але й цілої галузі. Історія профспілкового руху знає чимало прикладів успішного рішення питань: скорочення робочого дня, підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці й інші.

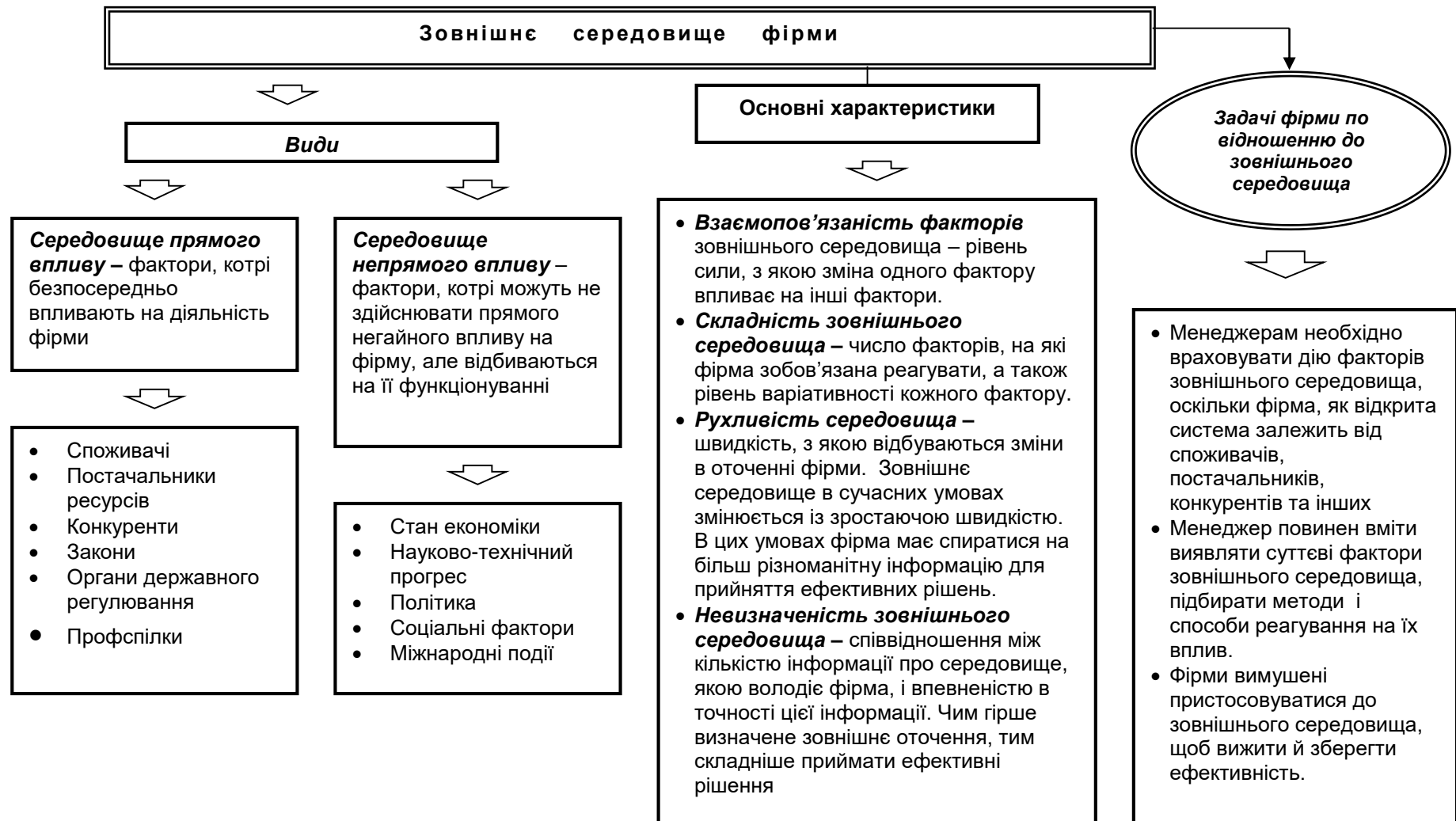


Схема 3.5. Зовнішнє середовище фірми: характеристика й основні елементи.

Страйки, організовані профспілками, наприклад, можуть привести до повної зупинки виробництва. Тому даний фактор з повним правом необхідно відносити до групи факторів прямого впливу зовнішнього середовища.

*Середовище непрямого впливу.* Дане середовище опосередковано впливає на підприємство, однак у ряді випадків наслідки такого впливу набагато суттєвіші, ніж вплив середовища прямого впливу. Крім того, вплив середовища непрямого впливу більш складний й різноманітний.

Стан економіки – включає макроекономічну кон'юнктуру, рівень цін і тарифів, темп інфляції, платоспроможний попит, банківську політику, курс національної валюти й інші показники.

Науково-технічний прогрес – його стрімкий розвиток приводить до появи інноваційних технологій, принципово нових продуктів. У короткий термін товари фірми морально застарівають, конкуренти пропонують більше досконалий продукт. У цих умовах ефективна фірма повинна постійно вдосконалювати виробництво й продукт, сама зробити свій колишній товар морально застарілим, інакше це зроблять конкуренти, і позиція на ринку буде безповоротно втрачена.

Політика – цей фактор впливає на бізнес, особливо в країнах і регіонах, що динамічно розвиваються або нестабільні. В Україні фактор політичної стабільності - найважливіша умова діяльності підприємців як вітчизняних, так і іноземних.

Соціальні фактори – це традиції, що затвердилися в конкретній країні, соціальні цінності й установки. Наприклад, перевага споживчої орієнтації в суспільстві, або навпаки, ощадливість і раціоналізм у споживанні; прагнення споживачів до здорового способу життя; рух у захист навколишнього середовища й ін. Ці факти спонукують фірму ретельно вивчати стан ринку, і пристосовувати до нього якості продукту, ціноутворення, обсяги виробництва й пропозиції.

Важливою складовою соціальних факторів є демографічна ситуація в суспільстві. Для більшості країн з високим рівнем економічного розвитку



характерне старіння населення, зниження народжуваності, поширення цивільних шлюбів (у які, як правило, немає дітей) і ін. Перераховані фактори впливають не тільки на обсяг ринку споживчих товарів, але й на обсяг і якість пропонуваніх економічних ресурсів, насамперед праці.

Міжнародні події. Національний бізнес у значній мірі залежить від ситуації на світовому ринку, особливо фірми виробляючий експортний продукт. На експортерів і імпортерів впливає митна й податкова політика країн-партнерів. Значний вплив на економіку в цілому, і на бізнес має політика міжнародних фінансових організацій, митних союзів і ін.

### **3.4. Концепція життєвого циклу організації.**

Створення й функціонування фірми на ринку пов'язано зі зміною її організаційних станів, називаних стадіями життєвого циклу організації.

*Життєвий цикл організації* – це послідовність етапів (стадій), які змінюють один одного: *створення, зростання, зрілість і старіння організації*. Вони мають певні характеристики, і передбачають особливі завдання менеджменту. Організація може вижити й перейти до нового циклу розвитку, якщо знайде нову ідею, новий товар, привабливий для споживача, нову ринкову нішу.

Структура життєвого циклу організації, її цілі й завдання менеджменту на кожній його стадії представлені в схемі 3.6.

Узагальнюючі тактичні завдання менеджменту на кожній стадії життєвого циклу організації, можна зробити висновок, що для забезпечення її сталого і ефективного функціонування в довгостроковій перспективі менеджмент має постійно здійснювати моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища організації з метою прогнозування її позицій на кривій життєвого циклу й здійснення еволюційних організаційних змін. Ключ успіху в управлінні організацією - це вміння передбачати зміни, зосередитися на вирішенні проблем, властивих конкретній стадії життєвого циклу, і не допустити виникнення кризових ситуацій.

<b>Стадії життєвого циклу організації</b>	<b>Головна ціль організації</b>	<b>Завдання менеджменту</b>
Створення організації	Вживання на ринку	Керівництво здійснюється одною особою. Основне завдання – вихід на ринок.
Зростання	Одержання прибутку в найближчій перспективі й прискорений ріст	Стиль керівництва жорсткий. Основне завдання – зміцнення позицій, захоплення планованої частки ринку. Завдання в області організації праці – планування прибутку, збільшення заробітної плати, надання різних пільг персоналу
Зрілість	Систематичний збалансований ріст, формування іміджу фірми.	Ефект керівництва досягається за рахунок делегування повноважень. Основне завдання – ріст по різних напрямках діяльності, завоювання ринку. Завдання в області організації праці – розподіл і кооперація праці, матеріальне заохочення за індивідуальні результати.
Старіння організації	Збереження досягнутих позицій на ринку	Ефект керівництва досягається за рахунок координації дій. Основне завдання – забезпечити стабільність на основі інновацій у технології й організації виробництва. Завдання в області організації праці – мотивація високої продуктивності праці, участь у прибутках, заохочення ініціативи працівників.
Відродження або зникнення	Забезпечення поживлення по всіх функціях	Відродження організації досягається на основі згуртованості персоналу. Головні завдання – впровадження інноваційних продуктів і технологій, наукова організація праці, мотивація співробітників.

**Схема 3.6. Життєвий цикл організації.**

### **Використана література**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. Москва: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. 384 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Москва: Дело, 1997. 704 с.
4. Менеджмент (конспект лекцій в схемах). Москва: «Издательство ПРИОР», 1999. 192 с.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.**

#### **1. Дайте відповіді на наступні запитання.**

1. Дайте визначення суті та основних ознак організації

2. Розкрийте зміст основних законів існування організації
3. Визначте сутність і основні риси формальної і неформальної організації.
4. Проведіть порівняльний аналіз механістичних та органічних організацій
5. Назвіть основні ознаки організації – юридичної особи.
6. Назвіть відомі вам організаційно-правові форми організацій.
7. В чому полягають східні ознаки та відмінності різних видів господарчих товариств, які функціонують в Україні?
8. Що являє собою акціонерне товариство, та чим воно відрізняється від товариства з обмеженою відповідальністю?
9. Які організаційні і економічні переваги має акціонерне товариство?
10. Чим відрізняються закрите та відкрите акціонерне товариство?
11. Розкрийте зміст понять: акція, проста та привілейована акція, контрольний пакет акцій, облігація.
12. В чому полягає зміст і мета системи «участі в капіталі»? Розкрийте зміст таких організаційних форм як дочірня компанія, залежна компанія, холдинг.
13. В чому полягають суть та особливості функціонування виробничого кооперативу?
14. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації та визначте їх взаємозалежність.
15. Назвіть основні складові зовнішнього середовища організації. Визначте характер і ступінь їх впливу на діяльність організації
16. Розкрийте зміст концепції життєвого циклу організації. Які завдання постають перед менеджментом на кожному з етапів циклу?

## 2. ТЕСТИ

*Оберіть єдину вірну відповідь*

1. **Яке з наведених визначень найбільш точно розкриває суть поняття «організація».**
  - А) Організація – це група людей, що мають спільні економічні або інші інтереси

- Б) Організація – це група осіб, які взаємодіють за допомогою матеріальних, правових та економічних умов заради досягнення спільної мети.
- В) Організація – це група осіб, що об'єдналися на основі спільних традицій і цінностей, підпорядковані внутрішньо-організаційному центру, який координує діяльність членів організації.
- Г) Організація – це група осіб, які мають спільну мету й діють за принципами саморегулювання відособлено від зовнішнього середовища.

**2. По способу и цілям створення розрізняють такі організації:**

- А) формальні и неформальні організації;
- Б) одноосібні підприємства, господарчі товариства, виробничі кооперативи;
- В) прості й складні організації;
- Г) приватні й колективні організації.

**3. Серед перелічених ознак організації оберіть головну.**

- А) Наявність внутрішньо-організаційного центру, який об'єднує і координує дії членів організації.
- Б) Наявність символіки (фірмовий знак, гімн, колір, прапор та ін.), яка дозволяє ідентифікувати організацію.
- В) Наявність мети, до досягнення якої спрямовані її члени.
- Г) Наявність кордонів (реальних та ідеальних), що відокремлюють організацію від зовнішнього середовища.

**4. Який з наведених критеріїв покладено в основу розподілу організацій на господарчі товариства, виробничі кооперативи, дочірні товариства?**

- А) Юридичний статус.
- Б) Форма власності.
- В) Види підприємницької діяльності.
- Г) Організаційно-правова форма.

**5. Група людей, яка формується спонтанно, без юридичної фіксації заради досягнення спільної мети визначається як:**

- А) формальна організація;
- Б) неформальна організація;
- В) нелегітимна організація;
- Г) складна організація.

**6. Яка з перелічених характеристик НЕ має відношення до внутрішнього середовища бізнесу?**

- А) Об'єм, структура и темпи виробництва.
- Б) Доля ринку, яка належить фірмі.
- В) Поява інноваційних технологій и принципово нових продуктів
- Г) Фінансова стійкість та платоспроможність фірми.

**7. В якому з перелічених елементів зовнішнього середовища бізнесу відображені тільки елементи прямого впливу?**

- А) Науково-технічний прогрес, темп інфляції, курс національної валюти.
- Б) Постачальники ресурсів, споживачі, конкуренти.
- В) Фіскальна політика держави, активність профспілок, демографічна ситуація в суспільстві.
- Г) Споживачі товарів фірми, національні традиції, соціальні цінності й установки.

**8. Які з названих елементів зовнішнього середовища організації є чинниками непрямої дії?**

- А) Постачальники економічних ресурсів, заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
- Б) Макроекономічна кон'юнктура, економічна політика держави, інноваційні технології, міжнародні економічні відносини.
- В) Цінова політика конкурентів, зміна уподобань споживачів.
- Г) Зростання темпів інфляції та зниження купівельної спроможності споживачів.

**9. Серед запропонованих тверджень оберіть вірне.**

- А) Життєвий цикл організації – це послідовність стадій її функціонування: створення, зростання, зрілість й старіння.
- Б) Основна задача менеджменту на стадії росту фірми – підвищення конкурентоспроможності, захоплення запланованої долі ринку, мотивація персоналу до підвищення ефективності виробництва.
- В) Основні задачі менеджменту на стадії зрілості – стабільне зростання на основі інновацій в галузі технології й продукту, укріплення іміджу фірми, мотивація співробітників до підвищення індивідуальних та колективних результатів.
- Г) Всі відповіді вірні.

**10. Принцип саморегулювання організації полягає:**

- А) у відокремленості організації від зовнішнього середовища за допомогою реальних та ідеальних кордонів, замкнутості внутрішніх процесів;
- Б) у автономному функціонуванні певної організації, правомочному прийнятті нею рішень стосовно внутрішніх проблем без зовнішнього втручання;
- В) у демократизації процесу управління, передачі права приймати рішення безпосередньо конкретному виконавцю;
- Г) всі відповіді вірні

**11. Організація як об'єкт управління функціонує під впливом наступних об'єктивних законів:**

- А) закон попиту та закон пропозиції;

- Б) закон спадної віддачі факторів виробництва та закон зростаючої альтернативної вартості;
- В) закон синергії, закон збереження пропорційності, закон онтогенезу.
- Г) всі відповіді вірні.

**12. Зміст закону синергії в діяльності організації полягає в:**

- А) необхідності дотримання пропорційності між окремими структурними елементами організації;
- Б) взаємному доповнюванні протилежно спрямованих організаційних процесів і функцій;
- В) зростанні ефективності діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих елементів організації в єдину систему;
- Г) підпорядкування діяльності всіх елементів організації досягненню загальної мети.

**13. Неформальна група, що виникає в межах формальної організації, розглядається як:**

- А) об'єднання робітників, незадоволених умовами праці, розміром заробітної плати;
- Б) об'єднання працівників на підставі спільних інтересів, переконань;
- В) об'єднання несумлінних працівників;
- Г) об'єднання працівників, що прагнуть організаційних змін.

**14. Які з перелічених ознак притаманні органічним організаціям?**

- А) жорсткі вертикальні комунікації, обмежена самостійність підрозділів, стабільність посадових обов'язків;
- Б) гнучка структура, слабка ієрархічність управління;
- В) оперативне впровадження інноваційних технологій, постійний перерозподіл індивідуальних завдань та повноважень;
- Г) вірні відповіді Б і В.

**15. Зміст закону онтогенезу в діяльності організації полягає в:**

- А) послідовному проходженні організацією чотирьох основних стадій в процесі її функціонування – створення, зростання, зрілості та старіння, кожна з яких передбачає особливі завдання для менеджменту;
- Б) необхідності дотримання пропорційності між окремими структурними елементами організації;
- В) зростанні ефективності діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих елементів організації в єдину систему;

Г) підпорядкування діяльності всіх елементів організації досягненню загальної мети.

**16. Про який вид організації йдеться, коли мають місце негнучка організаційна структура, сталі завдання, відсутність мотивації до змін?**

- А) формальна;
- Б) органічна;
- В) ієрархічна;
- Г) механістична.

**17. До якого з елементів середовища організації слід віднести її постачальників?**

- А) до елементів зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на діяльність;
- Б) до елементів зовнішнього середовища, що опосередковано впливають на діяльність організації;
- В) до елементів внутрішнього середовища;
- Г) до елементів загального зовнішнього оточення організації.

**18. На якому рівні управління організацією постає завдання розробляти та реалізовувати політику взаємодії із зовнішнім середовищем?**

- А) на всіх рівнях;
- Б) на вищому рівні;
- В) на середньому рівні;
- Г) на низовому рівні.

**19. Яку з названих цілей недоцільно ставити для організації, що орієнтується на тривалу перспективу?**

- А) виживання;
- Б) охоплення прийнятної частки ринку;
- В) збільшення прибутковості;
- Г) запровадження інноваційних технологій.

**20. В чому полягає головна сучасна тенденція в розвитку організацій?**

- А) інноваційність;
- Б) зменшення масштабів організацій;
- В) зниження значущості ієрархії;
- Г) зниження рівня організованості.

### 3. Приведіть у відповідність категорії та їх визначення.

Категорія	Визначення категорії
1. Формальні організації	А. Організації для яких характерні непорушність границь, переважання жорстких вертикальних зв'язків, офіційний характер відносин, всебічна регламентація діяльності.
2. Неформальні організації	В. Юридично самостійне підприємство створене основною (материнською) компанією шляхом передачі частини свого капіталу, і підконтрольне засновнику.
3. Механістичні організації	С. Господарче товариство, засновники якого беруть безпосередню участь у господарчій діяльності та несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариство всім своїм майном.
4. Органічні організації	D. Комерційна організація, статутний капітал якої формується за рахунок випуску та розміщення цінних паперів однакової номінальної вартості. Володіння такими паперами підтверджує право власності на долю в капіталі організації і надає право участі в розподілі прибутку.
5. Кооператив	Е. Господарче товариство, засновники якого здійснюють економічну діяльність, та відповідають по її результатам лише в межах свого внеску в статутний капітал.
6. Господарче товариство	F. Акція, яка не дає права на участь в управлінні компанією, однак гарантує отримання фіксованої суми доходу.
7. Повне господарче товариство	G. Юридично узаконені організації, що створені для вирішення конкретних виробничих, господарських і інших завдань, діяльність яких регулюється відповідними нормативними актами.
8. Командитне товариство	H. Акція яка дозволяє її власнику брати участь в загальних зборах акціонерів, і відповідно приймати рішення щодо розподілу прибутку. Розмір дивідендів залежить від результату діяльності акціонерного товариства..
9. Товариство з обмеженою відповідальністю	I. Підприємство (юридична особа), статутний капітал якого утворений шляхом об'єднання капіталів його засновників (юридичних та фізичних осіб)
10. Акціонерне товариство	J. Організації, що складаються стихійно й існують як сукупність не зафіксованих юридично контактів між людьми, що переслідують певні особисті цілі.



11.Дочірнє підприємство	К. Господарче товариство, частина учасників якого несе повну відповідальність по зобов'язаннях товариства, інші учасники не беруть безпосередньої участі в діяльності організації, лише вкладає капітал, і несе відповідальність по зобов'язаннях товариства в межах цього вкладу.
12.Холдинг	Л. Організації із слабкою ієрархічністю, значною самостійністю окремих ланок, свободою вибору варіантів дій, оцінкою результатів на основі реального ринкового ефекту, а не централізовано встановлених показників.
13.Проста акція	М. Об'єднання громадян, що створено з метою задоволення матеріальних потреб його членів, капітал якого формується за рахунок пайових внесків. Учасники приймають безпосередню участь в діяльності організації та мають рівні права у вищому органі управління, незалежно від розміру пайового внеску.
14.Привілейована акція	Н. Частка загальної кількості акцій компанії, котра сконцентрована в руках однієї особи, і дозволяє їй здійснювати фактичний контроль над діяльністю компанії.
15.Контрольний пакет акцій	О. Цінний папір (борговий документ) що містить зобов'язання емітента повернути у встановлений строк його номінальну вартість та сплатити фіксовану суму відсотка.
16.Облігація	Р. Компанія (головне підприємство), що управляє діяльністю, або контролює діяльність залежних від неї підприємств завдяки володінню контрольним пакетом акцій цих підприємств.

## Тема 4. Основні функції менеджменту

### Розділ 4.1. Планування як функція менеджменту

#### План

4.1.1. Планування як загальна функція менеджменту.

4.1.2. Стратегічне планування.

4.1.3. Оперативне (середньострокове і поточне) планування.

#### 4.1.1. Планування як загальна функція менеджменту

**Планування** – одна з складових управління, яка полягає в розробці та практичному втіленні планів, що визначають майбутній стан економічної системи, шляхів, способів і засобів його досягнення. Інакше кажучи, планування це процес прийняття рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування й розвиток організації в майбутньому, зменшити невизначеність.

Рішення, які прийнято відносити до планових, можуть бути пов'язані з постановкою цілей і завдань; розробленням стратегії; розподілом ресурсів; визначенням стандартів, відповідно до яких повинна діяти організація.

У вузькому сенсі - планування це складання спеціальних документів - планів, що визначають конкретні кроки організації, необхідні для здійснення ухвалених рішень.

**План** – офіційний документ, у якому відображаються прогнози розвитку організації; проміжні й кінцеві завдання й цілі; механізми координації діяльності підрозділів організації; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

**По термінах виконання** розрізняють:

- *довгострокові плани* – понад 5 років – плани–цілі, стратегічні плани;
- *середньострокові плани* – від року до 5 років – виконуються у вигляді різного роду програм;
- *короткострокові плани* – до року – мають форму бюджетів, сіткових графіків та ін.; різновидом короткострокових планів є оперативні плани, що розробляються на строк до одного місяця.

Планування базується на ряді *принципів*:

- *Безперервність* – планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес. Він вимагає, щоб всі плани розроблялися з урахуванням перспектив, базувалися на результатах попереднього періоду.
- *Гнучкість* – можливість постійного внесення коректив у раніше ухвалені рішення або їхній перегляд у зв'язку зі змінами в зовнішньому або внутрішньому середовищі.
- *Координація* планової діяльності «по горизонталі», тобто між підрозділами одного рівня, і *інтеграція* «по вертикалі» між вище - і нижчестоящими підрозділами.
- *Економічність* – витрати на складання плану повинні бути менше ефекту, що приносить його виконання.

### *Методи планування*

У господарській практиці застосовується кілька методів планування: балансовий, нормативний, математико-статистичний.

***Балансовий метод планування*** - ґрунтується на взаємному врівноваженні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у межах планованого періоду. Планування провадиться шляхом складання системи балансів (матеріально-речовинних, вартісних і трудових). При цьому прагнуть досягти не тільки рівності сторін балансу, але і їхньої оптимальної структури, що забезпечує найбільшу ефективність діяльності організації.

***Нормативний метод планування*** - полягає в тому, що в основу планів покладені норми витрат різних ресурсів на одиницю продукту (послуги): матеріалів, устаткування, робочого часу, коштів та ін.. Може використовуватися як самостійний метод планування і як допоміжний стосовно балансового планування.

Нормативи, що використовуються у плануванні, можуть бути натуральними, вартісними, погодинними.

Нормування ресурсів здійснюється трьома способами: звітно-статистичним, дослідно-виробничим, аналітико-розрахунковим.

При *звітно-статистичному* нормуванні фактичний обсяг виробленого продукту зіставляється з витратами ресурсів, на основі чого визначається їх витрата на одиницю продукту або послуги.

*Дослідно-виробничий* спосіб нормування ґрунтується на випробуванні устаткування, хронометражі операцій, виконуваних найбільш підготовленими працівниками. Прикладом можуть бути експерименти щодо визначення норми виробітку, які проводив Ф.Тейлор.

*Аналітико-розрахунковий* спосіб нормування виходить із конструктивних можливостей устаткування, потенційних можливостей працівників, аналізу якісних характеристик сировини й матеріалів.

*Математико-статистичний метод планування* зводиться до побудови різних моделей або оптимізаційних завдань. Наприклад, кореляційна модель, що відображає взаємозв'язок двох змінних величин. З її допомогою можна прогнозувати настання події Б, якщо відбулося пов'язане з ним подія А.

#### 4.1.2. Стратегічне планування.

У господарській практиці під стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються цілі організації, як вирішуються проблеми, що стоять перед нею, й розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси.

Така концепція містить у собі кілька елементів:

- *система цілей*, що включає місію організації, загально-організаційні й специфічні цілі;
- *пріоритети* – тобто провідні принципи розподілу ресурсів (наприклад, направляти на рішення найбільш значимих для організації проблем, або розподіляти пропорційно потребам, або нарівно між всіма підрозділами);
- *правила* здійснення управлінських дій (наприклад, оцінки роботи персоналу, регламентації внутрішніх відносин, контактів із зовнішнім середовищем).

Зазвичай організація має кілька стратегій на різні випадки життя. Головна з них – *генеральна стратегія* – відображає способи здійснення місії організації. Для особливих випадків розробляються *спеціальні стратегії*. Наприклад, стратегія дій у випадку загрози банкрутства, або коли конкуренти здійснюють «атаку» на лідера в області технології або цінової політики. Основні робочі стратегії – *функціональні* – відображають шляхи досягнення специфічних цілей, що постають перед підрозділами й службами організації.

### ***Визначення місії й цілей організації.***

В ідеалі, створення будь-якої організації починається з визначення її місії й цілей.

***Місія*** – основна загальна мета організації, чітко виражена причина її існування. Цілі організації визначаються для здійснення цієї місії.<sup>28</sup>

Місія організації - одне з основних понять стратегічного планування. Вона визначається на етапі становлення організації й рідко міняється. Місія повинна бути сформульована так, щоб докладно розкривати всі важливі аспекти діяльності організації. Серед них:

- ціль функціонування організації,
- область діяльності організації,
- філософія організації,
- методи досягнення поставлених цілей,
- методи взаємодії організації із суспільством (соціальна політика організації).

Правильно визначена місія, хоча й має завжди загальний філософський зміст, проте, обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була визначена.

Як приклад реальної місії компанії світового рівня можна привести місію **компанії *Matsushita***, котру її засновник Коносуке Мацусита ще в 1933 році

<sup>28</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – С 262

сформулював так: «Місія промислового підприємства повинна полягати в подоланні бідності, у рятуванні від страждань суспільства в цілому, у тому, щоб зробити людей багатими». Вона містила в собі:

- *Служіння суспільству*: виробляти високоякісні товари й послуги за розумними цінами, сприяючи досягненню добробуту й щастя людей в усьому світі.
- *Справедливість і чесність*: дотримуватися чесності й справедливості в бізнесі й в особистому житті.
- *Колективна праця на загальне добро*: об'єднувати зусилля й прагнути до досягнення спільних цілей на основі взаємної довіри й визнання індивідуальної незалежності.
- *Постійне самовдосконалення*: прагнути до поліпшення корпоративних і особистих зобов'язань, щоб виконати місію фірми по досягненню міцного миру й процвітання.

Звернемося до практики українського бізнесу.

Найбільший в Україні промислово-фінансовий холдинг *«Систем Керітал Менеджмент»* (СКМ) об'єднує більше 100 підприємств гірничо-металургійного комплексу, енергетики, машинобудування, нафтопереробки, фінансового сектора й ін. Тут зайнято більше 300 тисяч працівників. СКМ коротко формулює свою місію так: «Разом до успіху». У розгорнутому формулюванні *місія СКМ* представлена так: «Ми інвестуємо в стійкий ріст і ефективність нашого бізнесу, сприяючи, таким чином, економічному й соціальному розвитку всього суспільства». *Цінності СКМ*: чесність і порядність, ефективність, професіоналізм, відповідальність. *Стратегічна мета СКМ* – збільшувати внесок у розвиток України шляхом здійснення інвестицій, організації прозорих закупівель, сплати податків і підвищення оплати праці на підприємствах Групи.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> <http://www.scm.com.ua/>

*Кондитерська корпорація «ROSHEN»* визначила наступну *місію*: виробництво високоякісних кондитерських виробів з метою максимального задоволення потреб покупців і одержання максимального прибутку інвесторами й акціонерами.<sup>30</sup>

*Місія компанії «Київстар»*: «Ми поліпшуємо життя, надаючи телекомунікаційні послуги найвищої якості. Діяльність «Київстар» підпорядкована ідеї Великої Турботи про клієнтів, в основі якої три цінності: **просто, інноваційно, краще.** На цій основі й цінностях ми будемо бачення втілення нашої місії».<sup>31</sup>

*Фірма «Оболонь»*, найбільша в Україні компанія по випуску пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, мінеральної води. Її місія сформульована так: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими й перемогти спрагу на планеті».<sup>32</sup>

### **Місія університетів<sup>33</sup>**

Місія того або іншого університету вказує для чого він створений і існує. На основі місії визначають бачення, цінності, стратегічні цілі, показники для оцінювання успішності роботи тощо. Однак, під місією університетів часто розуміють не головну мету існування конкретного навчального закладу, а призначення університетів у цілому, як соціального інституту.

Сучасне високотехнологічне виробництво істотно міняє вимоги до системи освіти, як до випускників, так і до методів навчання. Відбувся перехід від елітарної до масової освіти. Від навчання «на все життя» переходять до навчання «протягом всього життя».

У різні роки питання про місію університетів розглядали Ян Каменський, Вільгельм фон Гумбольдт; Наполеон Бонапарт; Джон Ньюмен;

<sup>30</sup> <http://roshen.com/ua>

<sup>31</sup> <http://www.kyivstar.ua>

<sup>32</sup> <http://www.obolon.ge>

<sup>33</sup> <http://www.slideshare.net/>; <http://www.theangelinvestor.ru>

Ортега-І-Гассет; Карл Ясперс і багато інших дослідників, політики й громадські діячі.

*Середні віки.* За словами Ортеги-І-Гассета головною метою середньовічних університетів була загальна культура, що розуміли як систему життєвих уявлень про світ і людство. Разом з тим, університети займалися підготовкою керівників, лікарів, священиків, юристів і представників деяких інших професій.

*Британська модель.* Згідно Дж. Ньюмену, університет є місцем, де викладають універсальне знання, а його основною метою є поширення й просування цього знання. Завдання університетів бачили в тім, щоб виховувати джентльменів, привчати студентів до напруженої й кропіткої роботи, виховувати смак до свободи й точності висловлень.

*Французька модель.* Створений Наполеоном Французький університет являв собою єдину державну корпорацію, що поєднувала всі вузи країни. Наука була відділена від освіти й передана у ведення Академії наук. Метою університету була підготовка кадрів по єдиних навчальних планах і освітніх програмах під твердим контролем уряду.

*Німецька модель.* Університет - це не тільки навчальний заклад, але й вища наукова організація. Під наукою розуміли не набір відомих істин, а процес одержання нових знань. Передбачалося, що вільні від формально закріплених цілей наукові дослідження будуть приводити до результатів, які дозволять державам досягати своїх цілей.

*Сучасні університети.*

Дрю Джилпін Фауст – Президент *Гарвардського університету* стверджує: «Університети повинні відповідати на питання: ким ми хочемо бути сьогодні й ким хочемо стати завтра; як нам жити, і куди людська цивілізація прагне прийти».



*Місією Кембриджського університету*<sup>34</sup> є внесок у розвиток суспільства через прагнення до досягнення найвищого світового рівня в освіті, навчанні й дослідженнях.

*Місія Київського національного університету ім. Т. Шевченка:* Майбутні фахівці повинні відрізнятися глибокими професійними знаннями й здатністю творчо мислити, усвідомленням величезної відповідальності за справу й готовністю до подвижницької праці. Основні завдання: навчально-виховна робота; наукові дослідження; інноваційна діяльність.

*НТУУ «Київський політехнічний інститут»* Модель дослідницького університету, що базується на: відпрацьовуванні механізмів функціонування сучасних форм інтеграції науки, освіти й інновацій; підготовці дослідників і висококваліфікованих фахівців для наукомістких галузей вітчизняної економіки; здійсненні інноваційної діяльності в ринкових умовах; розвитку економіки, побудованої на знаннях

### ***Оцінка сильних і слабких сторін організації.***

*Ціль стратегічного планування* – дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіштовхнутися організація в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники її розвитку на плановий період.

В основу стратегічного плану покладено:

- аналіз перспектив розвитку організації - виявлення тенденцій розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища й факторів, що визначають ці тенденції;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі (оцінка конкурентоспроможності продукції на різних ринках і визначення засобів її підвищення);

---

<sup>34</sup> Кембриджський університет заснований в 1209 році, складається з 31 незалежних один від одного Коледжів, 150 відділень, інститутів і факультетів. Кембридж – всесвітній університет. В ньому навчається 19000 студентів, 3700 з котрих не є громадянами Великої Британії. В університеті навчаються студенти з 120 країн світу. Вчені з Кембриджу співпрацюють із своїми колегами по всьому миру. 90 випускників університету є лауреатами Нобелівської премії. «Кембриджський феномен» створив понад 1500 високотехнологічних компаній, вартість 12 з них перевищує \$1 млрд., а двох – \$10 млрд. Кембридж сприяє взаємодії наукової спільноти і бізнесу, а його всесвітньо відома репутація в інноваційних технологіях не викликає сумніву.

- визначення пріоритетів по конкретних видах діяльності;
- аналіз напрямків диверсифікації - пошук нових видів діяльності й оцінка очікуваних результатів.

Отже, у процесі стратегічного планування, відбувається оцінка того, чи володіє організація достатніми внутрішніми ресурсами для того, щоб успішно реалізувати зовнішні можливості. Важливо виявити слабкі сторони організації й вірно визначити конкурентні переваги. Таке дослідження дозволить оцінити можливості проникнення в обраний ринок (або збільшення його частки).

Представити таку оцінку в концентрованому виді дозволяє так званий SWOT-аналіз:

**SWOT-аналіз** — метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього й зовнішнього середовища організації і поділі їх на чотири категорії: **Strengths** (сильні сторони), **Weaknesses** (слабкі сторони), **Opportunities** (можливості) і **Threats** (загрози).

### Загальна схема SWOT - аналізу

<p><b>Сильні сторони</b> (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	<p><b>Слабкі сторони</b> (недоліки Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
<p><b>Можливості</b> (Вашого бізнесу на ринку)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	<p><b>Небезпеки</b> (які можуть загрожувати вашому бізнесу)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>

Сильні (**S**) і слабкі (**W**) сторони є факторами **внутрішнього середовища** об'єкта аналізу, (тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути); можливості (**O**) і погрози (**T**) є факторами **зовнішнього середовища** (тобто тим, що може

вплинути на об'єкт ззовні й при цьому не контролюється об'єктом). Наприклад, підприємство управляє власними товарними асортиментами - це фактор внутрішнього середовища, але закони про торгівлю не підконтрольні підприємству - це фактор зовнішнього середовища.

**Умовний приклад SWOT-аналізу для малого підприємства наведено в додатку 1 до даної лекції.**

### ***Процес вироблення стратегії.***

Аналіз зібраної інформації дозволяє зробити висновки про тенденції розвитку, як самої організації, так і її оточення. Ці висновки мають *характер прогнозу*, тобто системи аргументованих уявлень про напрямки розвитку й майбутній стан організації.

На практиці застосовуються кілька методів прогнозування:

- *Екстраполяція* – автоматичне перенесення на майбутнє тенденцій розвитку організації, що існували в минулому. Це найбільш простий метод. Але він придатний тільки для стабільних, контрольованих умов.
- *Математичне моделювання* – застосовується, коли зовнішнє середовище нестабільне, але чітко проглядаються причинно-наслідкові зв'язки між подіями.
- *Метод експертних оцінок* – застосовується, коли майбутнє настільки невиразно, що інші методи прогнозування не дають надійних результатів. Цей метод будується на думках фахівців у відповідних областях і їхньому зіставленні. Він дає можливість намалювати орієнтовну картину майбутнього. Оскільки такі прогнози не є абсолютно надійними, як правило, розробляється кілька сценаріїв: *оптимістичний*, у надії на сприятливі умови; *реалістичний*, вихідний з нормальних, середніх умов; *песимістичний*, побудований на несприятливих очікуваннях.

На основі прогнозів будується курс дій організації - система цілей і орієнтирів, яких необхідно дотримуватися в повсякденній діяльності.

### 4.1.3. Оперативне (середньострокове й поточне) планування.

*Середньострокові плани* найчастіше складаються на п'ятирічний термін. Він найбільше відповідає періоду відновлення виробничих ресурсів і асортиментів продукції.

У середньострокових планах формулюються основні завдання на встановлений період. Наприклад:

- виробнича стратегія фірми в цілому й кожному підрозділі (реконструкція й розширення виробничих потужностей, освоєння нових продуктів і розширення асортиментів);
- стратегія збуту (структура збутової мережі і її розвиток, ступінь контролю над ринком і впровадження на нові ринки, збільшення обсягу продажів);
- фінансова стратегія (обсяги й напрямки капіталовкладень, джерела фінансування);
- кадрова політика (склад, структура й підготовка кадрів).

Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, спрямованих на досягнення цілей довгострокового розвитку.

*Поточне планування* здійснюється шляхом детальної розробки (зазвичай на один рік) оперативних планів для організації в цілому і її окремих підрозділів. Зокрема, програми маркетингу, програми виробництва, плани по наукових дослідженнях, по матеріально-технічному постачанню й ін.

Важливою складовою поточного планування є розробка оперативних планів для кожного виробничого підрозділу організації. Відповідно розробляються плани виробництва, реалізації, капіталовкладень, фінансовий план. Тут головним є балансовий метод планування.

Умовний приклад *SWOT-Аналізу* для відкриття малого підприємства в готельному бізнесі.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність досвідчених керівників</li> <li>2. Постійний моніторинг потреб ринку</li> <li>3. Організація навчання персоналу</li> <li>4. Використання різних форм розрахунку з клієнтами</li> <li>5. Гнучка цінова політика.</li> <li>6. Накопичення досвіду продажів і створення бази даних про клієнтів</li> <li>7. Наявність власного web-сайту, який дозволяє розширити комунікації з клієнтами</li> <li>8. Високий рівень обслуговування.</li> <li>9. ....</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній власний досвід реклами</li> <li>2. Ліцензування послуг, що надаються</li> <li>3. Відсутність міжнародного сертифікату</li> <li>4. Обмеженість фінансових ресурсів для оперативного реагування на підвищення попиту</li> <li>5. ....</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростаюча потреба в послугах готелів у зв'язку з розвитком регіону</li> <li>2. Вихід на нові сегменти ринку</li> <li>3. Зміна візового режиму</li> <li>4. ....</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична та економічна нестабільність</li> <li>2. Цінова атака конкурентів</li> <li>3. Ризик переоцінки платоспроможності клієнтів</li> <li>4. ....</li> </ol>

**Використана література:**

1. Авдеева Л.И., Казакова О.К., Локшина Т.Я. и др. Менеджмент организаций: теория и практика: Учебное пособие. Донецк, ДонНУ, 2002. 271 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. Москва: Триада Лтд, 1997. 384с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.
4. Кіш Г.В. Збірник тестових завдань для контролю знань студентів з дисципліни «Менеджмент організацій». Ужгород, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2016. 46 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник. О. Г. Основы менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. Київ: Академвидав, 2007.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997. 704 с.
7. Основы менеджмента. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю. / Под ред. И. Ю. Солдатовой. Москва: Наука-Пресс, 2006.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп./ Київ.: Академвидав, 2007.
9. Хміль Ф. І. Основы менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2005.

**ЗАВДАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ ПО РОЗДІЛУ 4.1.**

**Дайте відповідь на наступні запитання**

1. В чому полягає зміст процесу планування?
2. На яких принципах базується планування?
3. Які існують методи планування, в чому їх суть?
4. Як класифікуються плани організації?
5. Дайте визначення суті та складових стратегічного планування.
6. В чому полягають місія та цілі організації? Наведіть відомі вам приклади місії організації.
7. Розкрийте суть SWOT-аналізу та визначте його місце в стратегічному плануванні.
8. Якими методами будується стратегічний прогноз для організації?
9. Розкрийте організаційний зміст оперативного планування.

## Розділ 4.2. Організація як загальна функція менеджменту

### План

4.2.1. Сутність організаційної діяльності.

4.2.2. Владні повноваження й відповідальність.

4.2.3. Процес делегування повноважень і відповідальності.

#### 4.2.1. Сутність організаційної діяльності.

Важливою функцією управління є функція організації.

Відомо, що Анрі Файоль, засновник адміністративної школи управління, визначав цю функцію так: «організовувати - значить будувати подвійний - матеріальний і соціальний організм підприємства».

Для фахівця в області управління *організація як функція – це свідомо формалізована структура посадових обов'язків з розподілом завдань, повноважень, ролей, відповідальності, ресурсів і ін.* Спільна робота окремих підрозділів або працівників буде ефективною лише тоді, коли кожний суб'єкт добре розуміє свої функції.

Організація як функція управління повинна містити:

- формулювання цілей (що є результатом реалізації функції планування);
- чітке визначення й розподіл обов'язків, зафіксовані в посадових інструкціях;
- систему забезпечення виконавців ресурсами, у тому числі інформаційними;
- форми надання певної свободи дій виконавцям.

Організаційна діяльність - це, насамперед, процес угруповання різних видів діяльності, необхідних для досягнення поставленої мети: хто й що робить, хто кому підпорядковується, хто й де отримує інформацію, кому віддає результати тощо.

Функція організації реалізується двома шляхами: через адміністративно-організаційне управління й через оперативне управління.

*Адміністративно-організаційне управління передбачає визначення структури фірми, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між всіма*

підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності між працівниками апарата управління.

*Оперативне управління* забезпечує функціонування фірми відповідно до затвердженого плану. Воно полягає в періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів з результатами, наміченими планом, і наступному їхньому коректуванню. Оперативне управління тісно пов'язане з поточним плануванням.

Існує *два основних аспекти організаційного процесу*:

1. Ділення організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям (формування організаційної структури).
2. Делегування повноважень.

*Делегування*, як термін, використовуваний у теорії управління, означає передачу завдань і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їхнє виконання.

Під *організаційною структурою* фірми розуміється її організація з окремих підрозділів з їхніми взаємозв'язками, які визначаються цілями фірми. Організаційна структура передбачає розподіл функцій і повноважень на прийняття рішень між керівниками фірми, відповідальними за діяльність структурних підрозділів фірми.

Основні проблеми, що виникають при розробці структур управління:

- встановлення правильних взаємин між окремими підрозділами, що пов'язане з визначенням їхніх цілей, умов роботи й стимулювання;
- розподіл відповідальності між керівниками; вибір конкретних схем управління й послідовності процедур при прийнятті рішень;
- організація інформаційних потоків;
- вибір відповідних технічних засобів.



Організаційна структура фірми і її управління постійно змінюються, удосконалюються відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов.

Проблема вдосконалення організаційної структури управління передбачає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків кожного керівника й співробітника, усунення зайвих сходинок, дублювання функцій і інформаційних потоків. Основним завданням тут є підвищення ефективності управління.

**Найважливішими факторами**, що викликають необхідність здійснення структурної перебудови компаній, є наступні:

- прискорена розробка нових видів продуктів під впливом науково-технічного прогресу в умовах конкуренції, що загострюється;
- інтенсивне впровадження найбільш передових технологій;
- систематичне впровадження нових методів організації й управління виробництвом на базі активного використання комп'ютерної техніки.

#### 4.2.2. Владні повноваження й відповідальність.

**Повноваження** — сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження й здійснювати ті або інші дії в інтересах організації.

Керівник на кожному рівні управління наділяється певним обсягом повноважень, які залежать від наступних умов:

- характеру розв'язуваних проблем: чим більше важливість і розмаїтість проблем, які вирішує керівник, тим значніше його повноваження;
- розвиненості системи комунікацій: якщо з керівником досить легко встановити зв'язок, то підлеглим потрібно менше повноважень;
- особистих особливостей виконавців: чим вище освіченість, досвід, відповідальність співробітника, тим більше повноважень може бути йому надано;
- морально-психологічного клімату організації: об'єм повноважень тим більше, чим сприятливіше морально-психологічний клімат.

Можна виділити наступні види управлінських повноважень: обов'язкові для виконання розпорядницькі повноваження, функціональні повноваження, рекомендаційні повноваження, представницькі повноваження, погоджувальні повноваження.

1) *Обов'язкові для виконання розпорядницькі повноваження:*

- а) загальні повноваження, властиві вищому керівництву, яке визначає цілі, стратегію організації, а також конкретні дії в надзвичайній ситуації;
- б) лінійні повноваження - право віддавати розпорядження своїм безпосереднім підлеглим що, коли і як робити.

2) *Функціональні повноваження:* коли необхідно вирішити проблему, що має досить складний характер, залучаються фахівці, що володіють спеціальними знаннями й компетенцією, а значить, повноваженнями давати свої пропозиції й поради щодо вирішення проблеми. Ними в основному наділяються функціональні керівники.

3) *Рекомендаційні повноваження* — надають право розробляти поради й рекомендації про можливий варіант рішення певного питання. Рекомендаційні повноваження не є обов'язковими для виконання;

4) *Представницькі повноваження*, можуть реалізовуватися у двох напрямках:

- а) координаційний напрямок - узгодження роботи на нижніх рівнях управління;
- б) контрольно-звітний напрямок - перевірка результатів роботи нижчестоящих суб'єктів і одержання від них необхідної інформації.

5) *Погоджувальні повноваження*, засновані на необхідності суб'єктів управління висловити свою думку щодо прийнятих рішень. Вони підрозділяються на:

- а) застережливі повноваження - засновані на тому, що виявляють помилки у виконаній роботі й розробляють рекомендації з їхнього виправлення;
- б) блокуючі повноваження – їхня суть у тому, що якщо певне рішення не задокументоване уповноваженою особою, то воно вважається недійсним.

***Не слід ототожнювати такі поняття як повноваження й влада.***

*Повноваження* визначаються як делеговане, обмежене, властиве даній посаді

право використовувати ресурси організації. *Влада* являє собою реальну спроможність діяти. Можна мати владу не маючи повноважень.

Наприклад, керуючий філією комерційного банку має повноваження приймати депозити у населення. При цьому він має владу зарахувати гроші вкладника на власний банківський рахунок, а не на особовий рахунок вкладника в цьому банку. Якщо керуючий порушив закон, президент банку має владу й повноваженнями звільнити його й притягнути до кримінальної відповідальності.

Інакше кажучи, повноваження визначають те, що дана посадова особа *має право* робити. А влада обумовлює, що вона *дійсно може робити*.

У практиці менеджменту розрізняють **два типи повноважень** – лінійні повноваження й апаратні (штабні) повноваження.

**Лінійні повноваження** – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого, і далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження надають керівникові узаконену владу для спрямування своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.

Передача управлінських команд на більш низькі рівні управління (делегування лінійних повноважень) створює ієрархію рівнів управління організацією. Процес створення ієрархії називається *скалярним процесом* (від латинського *Scalaris* – сходовий, східчастий). Оскільки повноваження розпоряджатися людьми звичайно передаються за допомогою скалярного процесу, утвориться *скалярний ланцюг* або *ланцюг команд*.

Наприклад, топ-менеджер - ректор університету - вирішує відкрити нову спеціальність на фізико-математичному факультеті. Розпорядження про підготовку цього процесу він передає керівникові вищої ланки - проректорові по навчальній роботі. Далі проректор віддає відповідне розпорядження на середній рівень управління - деканові фізико-математичного факультету. Він, у свою чергу, дає завдання по розробці відповідних навчальних планів і програм підпорядкованим йому кафедрам в особі завідувача кафедрою. Тобто повноваження передані на низовій рівень управління. Завідувач кафедрою також розподіляє завдання між викладачами - членами кафедри.

Таким чином, ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною рисою всіх формальних організацій, крім самих дрібних.

Очевидно, що повноваження не можуть реалізуватися у відриві від відповідальності.

**Відповідальність** — це зобов'язання працівника виконувати завдання, що йому делеговані й відповідати за їхнє задовільне вирішення. Під зобов'язанням розуміється те, що від індивіда очікується виконання конкретних робочих вимог, коли він займає певну посаду в організації. Індивід укладає договір з організацією на виконання завдань даної посади в обмін на одержання визначеної винагороди.

Працівник, на якого покладена відповідальність за вирішення якого-небудь завдання, не обов'язково виконує його особисто, але він залишиться відповідальним за задовільне (незадовільне) завершення роботи.

Існують два види відповідальності: *загальна відповідальність* – повністю покладена на керівника й полягає у створенні умов для виконання роботи, і *функціональна відповідальність* — відповідальність за виконання конкретних завдань.

Якщо передбачається, що якась особа прийме відповідальність за задовільне виконання завдання - організація повинна надати їй необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

#### **4.2.3. Процес делегування повноважень і відповідальності.**

У міру розвитку й зростання масштабів організації розширюється коло проблем, пов'язаних з управлінням. Якщо при створенні малого або середнього підприємства підприємець може взяти на себе вирішення управлінських завдань, то на великому підприємстві керівник не в змозі одноосібно вирішувати всі управлінські проблеми. Їх занадто багато, вони різноманітні й специфічні, а його знання, досвід і запас часу обмежені.

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, підприємець передає рішення менш значимих проблем, а значить необхідні права й обов'язки підлеглим, що володіють відповідною кваліфікацією й зацікавлені взяти участь в управлінні. Цей процес отримав назву **«делегування повноважень і відповідальності»**.

Варто зауважити, що *повноваження делегуються посаді*, а не індивіду, що її займає в цей момент. Коли індивід міняє роботу, він втрачає повноваження старої посади й отримує повноваження нової. Відповідальність же не може бути делегована іншій особі. Відповідальність невіддільна від повноважень. Керівник, наділений повноваженнями, *приймає* й відповідальність. І чим вище рівень керівництва, тим вище ступінь відповідальності.

Делегування може бути ефективним лише тоді, коли об'єм повноважень відповідає делегованій відповідальності.

Зазвичай делегуються наступні види повноважень:

- вирішувати часткові, вузькоспеціальні проблеми, у яких виконавці розбираються явно краще керівника;
- здійснювати підготовчу роботу (узагальнення інформації, формулювання первинних висновків, складання різних проектів), що носить у більшості випадків рутинний характер, проте, дає можливість продемонструвати свої здібності;
- бути присутнім на різних заходах інформаційного характеру, виступати з повідомленнями, ділитися досвідом.

Делегування повноважень, безумовно, підвищує ефективність управління. Керівників воно звільняє від багатьох поточних справ і дозволяє зайнятися вирішенням найбільш складних проблем, а також дає можливість більш раціонально розподілити навантаження серед підлеглих. Підлеглим делегування повноважень дозволяє максимально ефективно реалізувати свої здібності, набути нові знання й досвід, проявити ініціативу й самостійність, створити базу для можливого просування по службі.

Однак практика показує, що керівники часто не схильні делегувати повноваження своїм підлеглим.

Теоретик менеджменту У. Ньюмен виділяє такі причини небажання керівників делегувати повноваження<sup>35</sup> :

1. *Омана «Я це зроблю краще»*. Навіть якщо це так, дії такого керівника все-таки помилкові. Витрата часу на завдання, що може виконати підлеглий, скорочує можливості вирішення більше значимих завдань.
2. *Відсутність здатності керувати*. Деякі керівники так поринають у повсякденну роботу, що нехтують більше загальною картиною діяльності. Не охоплюючи довгострокову перспективу, вони недооцінюють роль розподілу робіт між підлеглими.
3. *Відсутність довіри до підлеглих*. Таке ставлення породжує непевність підлеглих у власних можливостях, вони втрачають ініціативність. Якість управління знижується.
4. *Острах ризику*. Керівник побоюється, що делегування повноважень призведе до проблем, за які йому доведеться відповідати.
5. *Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку*. Необхідний ефективний механізм контролю над діями підлеглих. Він дозволяє направляти дії підлеглих і вносити необхідні коректування.

У той же час і підлегли можуть уникати відповідальності й блокувати процес делегування. Згідно У. Ньюмену причини такі:

1. Підлеглий вважає зручніше запитати боса, чим самому вирішувати проблему.
2. Підлеглий боїться критики за здійснення помилок.
3. У підлеглого відсутня інформація й ресурси, необхідні для успішного виконання завдання.
4. У підлеглого вже більше роботи, чим він може зробити, або ж він вважає, що це так насправді.

---

<sup>35</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – С. 325

5. У підлеглому відсутня впевненість у собі.
6. Підлеглому не пропонується яких-небудь позитивних стимулів додаткової відповідальності.

Ефективність процесу делегування повноважень багато в чому визначається розумним сполученням інтересів організації, керівника й виконавця.

Інтереси організації враховуються шляхом дотримання існуючих у ній традицій, прийнятих стандартів діяльності, виключення можливості зловживання отриманими повноваженнями. Інтереси керівників і виконавців забезпечуються гармонічним розподілом обов'язків і відповідальності між ними, а також своєчасною винагородою.

#### **Використана література:**

1. *Авдеева Л.И., Казакова О.К., Локшина Т.Я. и др.* Менеджмент организаций: теория и практика: Учебное пособие. – Донецк, ДонНУ, 2002. – 271 с. 2002
2. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: Триада Лтд, 1997. – 384с.
3. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 700 с.
5. *Основы менеджмента.* Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю. / Под ред. И. Ю. Солдатовой. – М.: Наука-Пресс, 2006.

#### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ПО РОЗДІЛУ 4.2.**

##### **Дайте відповідь на наступні запитання**

1. В чому полягає сутність організаційної діяльності в менеджменті і які функції їй притаманні?
2. Організаційна структура організації; завдання, які вирішуються при її створенні і вдосконаленні.
3. Визначте суть категорії «владні повноваження» та назвіть умови, від яких залежить їх обсяг.

4. Дайте характеристику різних видів владних повноважень.
5. Як співвідносяться категорії «повноваження» і «влада», «повноваження» і «відповідальність»?
6. В чому полягає зміст процесу делегування повноважень та відповідальності. Які чинники можуть стримувати цей процес?
7. Обґрунтуйте, які з перелічених управлінських завдань доцільно делегувати, а які ні: прийом на роботу нових співробітників; доповідь на загальних зборах про результати роботи організації та плани на наступний рік; проведення наради з питання активізації зв'язків з громадськістю; розробка проекту рекламної компанії нового продукту; прийняття рішення про перерозподіл економічних ресурсів з метою виходу фірми на нові ринки.



## Розділ 4.3. Мотивація як функція менеджменту

### План

- 4.3.1. Поняття мотивації як функції менеджменту
- 4.3.2. Теорії мотивації
- 4.3.3. Мотиваційні засоби менеджера
- 4.3.4. Оплата праці як чинник мотивації. Сучасні системи і форми оплати праці.

#### 4.3.1. Поняття мотивації як функції менеджменту

Людське життя являє собою безперервний процес задоволення безлічі потреб. Усвідомлені потреби перетворюються в інтереси – спонукальні мотиви людей до якихось дій. Однак мотивами стають не всі потреби, а лише активні, тобто найбільш важливі в даний час. Мотивів, як і потреб, існує безліч. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людей, утворює їхню *мотиваційну структуру*. Вона досить стабільна, хоча й піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад, у процесі виховання. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна, і обумовлена безліччю факторів: типом особистості, характером, рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями та ін.

Розглянемо основні категорії, які розкривають зміст процесу мотивації.

**Мотивація** – спонукання до дій, динамічний процес фізіологічного і психологічного плану, що управляє поведінкою людини. В менеджменті – це процес створення системи умов або мотивів, що впливають на діяльність людини, направляють її у потрібний для організації бік, регулюють інтенсивність її дій, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у досягненні визначеної мети.

**Мотиви**<sup>36</sup> – це сукупність рушійних причин, що обумовлюють поведінку, дії та діяльність людей. В основі мотивів лежить система потреб. **Потреба** – це стан незадоволеності, нестачі чогось необхідного, який людина прагне подолати. Саме наявність потреб спонукає людину до економічної (господарчою) або суспільної діяльності.

Мотиви можуть бути зовнішніми та внутрішніми.

**Зовнішні мотиви** обумовлені прагненням володіти якимисьь об'єктами, що не належать людині, або навпаки уникнути такого володіння. Наприклад, отримати більш високу посаду, чи премію. Або, навпаки, уникнути штрафних санкцій.

В межах організації зовнішня мотивація може виступати у двох формах: *адміністративній та економічній*. Адміністративна мотивація означає виконання роботи за командою, наказом. Тобто за прямим спонуканням із відповідними санкціями за порушення встановлених норм. Економічна мотивація здійснюється за допомогою економічних стимулів.

**Внутрішні мотиви** пов'язані з отриманням задоволення від об'єктів, які людина вже має і котрі прагне зберегти, або із незручностями, котрі приносять володіння об'єктом, і як наслідок намагання його позбавитися. Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, дозволяє реалізувати її творчі здібності – це само по собі є сильним мотивом до активності та високопродуктивної праці, навіть більшим ніж матеріальна винагорода. У протилежному випадку людина згодна на все, аби позбавитися беззмістовної роботи.

Мотиви формуються у людини під впливом численних зовнішніх та внутрішніх, об'єктивних та суб'єктивних факторів. Вони включаються в дію під впливом **стимулів**<sup>37</sup>. В якості стимулів можуть виступати матеріальні предмети, дії інших людей, можливості, що надаються, надії і ін.

---

<sup>36</sup> **Мотив** – motif – фр. – спонукальна причина, привід до тої, або іншої дії

<sup>37</sup> **Стимул** – stimulus – лат. – загострена палиця, якою у стародавньому Римі поганяли тварин.

За змістом стимули можуть бути *економічними* (зарплати, премії, соціальне страхування, медичне обслуговування, подарунки та ін.) і *неекономічними* – а) *організаційними* (наприклад, гнучкий графік роботи, додаткова відпустка, підвищення кваліфікації, закордонне стажування та ін.) та б) *моральними* (такими як суспільне визнання, подяка, підтримка, схвальна оцінка). На практиці економічні та неекономічні стимули тісно переплетені, обумовлюють один одного. Наприклад, підвищення посади пов'язане із зростанням заробітної плати, і одночасно із зміною соціального статусу, повагою тощо.

Застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на його зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, цілеспрямованість у справі вирішення задач, які стоять перед організацією, і «вмикання» відповідних мотивів, називається *стимулюванням*.

*Концепція стимулювання* ґрунтується на тому, що будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні чи негативні або нейтральні наслідки, залежно від того, як він виконає доручену роботу. Прагнучі уникнути негативних наслідків і підсилити позитивні, він зберігає стабільність поведінки або змінює її в потрібну сторону.

Для успішного керівництва людьми менеджер має хоча б у загальних рисах уявляти:

- чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі;
- якими є зовнішні та внутрішні мотиви їх поведінки, в якому співвідношенні вони знаходяться;
- як можна впливати на них і яких результатів очікувати.

Виходячи з цього менеджер або формує певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвиває в них бажані мотиви і послаблює небажані, або здійснює пряме стимулювання їх дій.

В той же час слід мати на увазі, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку, оскільки тут втручаються

випадкові або суб'єктивні фактори, такі, наприклад, як здібності конкретної людини, її настрій в даний момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб.

### 4.3.2. Теорії мотивації

Вивчення мотивації працівників почалося в епоху наукового менеджменту (основна роль належить Ф. Тейлору). Згадаємо, що науковий менеджмент передбачає систематичний аналіз, який виконують менеджери. Ціль його - використання отриманих даних для підвищення продуктивності праці. Увага прихильників цього напрямку зосереджена на оплаті праці, тобто працівник розглядається як *економічна людина*<sup>38</sup>, готова робити більше за більшу зарплату. Розвиток даного підходу призвів до розробки стимулюючих систем оплати праці, коли рівень заробітної плати працівника жорстко прив'язаний до кількості і якості виробленої ним продукції.

Поступово в уявленнях менеджерів концепція "економічної людини" була витиснута іншою (більше "дружньою" по відношенню до працівників) концепцією – «соціальної людини». Засновники школи людських відносин Мері Фоллетт і Елтон Мейо привернули увагу теоретиків і практиків до ролі таких неекономічних вигід, як робота співробітників у групах близьких за інтересами або соціальними потребами колег. Дані види винагороди стали розглядатися як більше вагомі мотиватори поведінки працівників, ніж гроші. Подальші дослідження показали, що зміни поведінки працівника в кращу сторону можна домогтися навіть у тому випадку, якщо вплив обмежується підвищеною увагою до нього менеджера.

Поява поведінкової концепції менеджменту (Дуглас Мак-Грегор) сприяла розумінню того, що кожний індивід - багатогранна особистість, якою рухають

---

<sup>38</sup> Категорію «**економічна людина**» ввів у науковий обіг Адам Сміт. Він виходив з того, що людина в своїй діяльності керується перш за все власною вигодою. Однак, досягаючи цієї вигоди, вона одночасно сприяє задоволенню суспільних потреб. Так, підприємець прагне отримати максимальний прибуток. Для досягнення цієї мети він здійснює інвестиції, створює нові робочі місця, і тим самим надає можливість найманим виробникам задовольнити свої життєві потреби. Робітник керується бажанням отримати більшу зарплату. Реалізація цієї мети пов'язана із підвищенням суспільної продуктивності праці, виробництвом більшого обсягу якісних продуктів.

різні фактори (пригадайте його теорії X та Y). Прихильники концепції людських ресурсів відстоювали точку зору, по якій попередні наукові підходи були спрямовані на маніпулювання поведінкою найманих робітників лише за допомогою економічних або соціальних винагород. Якщо ж менеджер ставиться до своїх підлеглих як до компетентних працівників, які прагнуть до високих досягнень, він отримує потужний додатковий важіль підвищення продуктивності праці. Концепція людських ресурсів – є фундаментом сучасних підходів до мотивації співробітників.

*В сучасному менеджменті* виділяють дві основні групи теоретиків, два напрямки теорії мотивації: змістовні теорії та прецесійні теорії

Представники *змістовних теорій мотивації* аналізують базові потреби працюючих в організаціях людей; визначають їх структуру, виявляють ті, які мають пріоритетне значення і змушують людей діяти так, а не інакше.

Увага прихильників *прецесійних теорій мотивації* сконцентрована на вивченні розумових процесів, які впливають на поведінку людини, на поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди.

### ***2.1. Змістовні концепції мотивації***

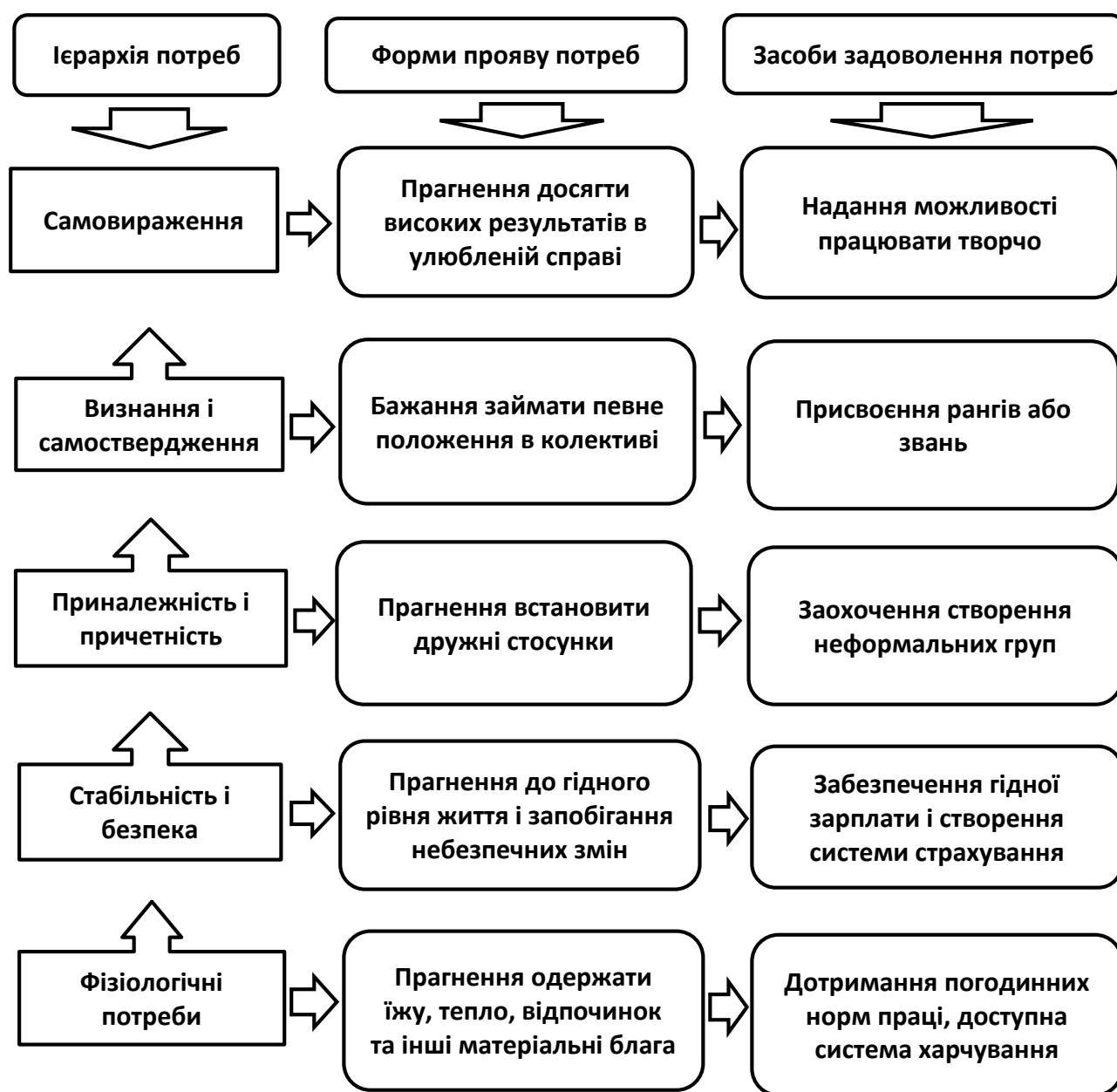
Першим представником змістовного підходу до концепції мотивації можна вважати засновника наукової школи менеджменту – **Фредеріка Тейлора**. Як відомо, головними мотиваторами він вважав матеріальні стимули – зарплату та премії.

Загально визнаним варіантом змістовної концепції мотивації стала теорія **Абрахама Маслоу**. Вам відома «піраміда потреб» (ієрархія потреб) Маслоу, сформульована ним в 1940 р. Потреби ранжуються на п'ять рівнів, починаючи від первинних фізіологічних до найвищої потреби в самореалізації. Ця ієрархія визначає поведінку людей як домінуючий фактор.

Головний постулат цієї концепції: перш ніж потреба більш високого рівня вступає в дію, повинні бути задоволені попередні потреби нижнього рівня.

Зрозуміло, що у задоволенні потреб найвищого рівня гроші ніякого практичного значення не мають. Головне тут полягає у створенні керівництвом для цього необхідних організаційних умов.

Ієрархія потреб, їх зміст і завдання менеджменту щодо мотивації співробітників представлені в схемі 4.1.



**Схема 4.1. Теорія мотивації Абрахама Маслоу**

В концепції Маслоу є кілька слабких позицій. Він не враховував впливу на потреби ситуаційних факторів; наполягав на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напрямку знизу у верх;

вважав, що задоволення потреб верхньої групи призводить до послаблення їх впливу на мотивацію. Саме наявність цих слабких позицій визначила те, що теорія Маслоу не знайшла однозначної підтримки у науковому середовищі, були запропоновані деякі її модифікації.

Однією з таких модифікацій є концепція **Девіда МакКлелланда**<sup>39</sup>, який запропонував **теорію набутих потреб**. В ній по-своєму представлені вищі рівні потреб Маслоу, причому без ієрархічності. Автор виділяє три їх види: потреба в досягненнях, у причетності й у владі.

Потреба в досягненнях (в успіху) проявляється як прагнення досягти поставленої цілі більш ефективно, ніж раніше. Ці цілі більшість людей прагнуть визначати самостійно, причому таким чином, щоб вони були реально досяжними. І якщо буде гарантовано отримання кінцевого результату і загальний успіх, із задоволенням беруть на себе персональну відповідальність.

Потреба у причетності реалізується через пошук і встановлення добрих відносин з оточуючими, отримання від них підтримки. Для задоволення цієї потреби необхідні постійні широкі контакти, забезпеченість інформацією тощо.

Потреба у владі полягає у прагненні впливати на поведінку людей, брати на себе відповідальність за їх дії. Однак, в даному випадку мова йде не тільки про адміністративну владу, але і владу авторитету, владу таланту і інше. Досвід свідчить, що одні люди прагнуть влади заради самої влади, заради того, щоб командувати оточуючими, стверджуючись таким чином у власних очах. Іншим потрібна влада для вирішення актуальних проблем організації, які вони

---

<sup>39</sup> **Девід Кларенс МакКлелланд** (1917 - 1998) – американський вчений, доктор психології (захистив докторську дисертацію у 1941 році), працював професором в кількох університетах США, в тому числі в Гарвардському університеті (з 1956 по 1987 рік). У 1940-ві роки вивчав людські спонукання та виділив три групи першорядних мотивів: мотивацію досягнення, мотивацію причетності та мотивацію влади. Результати дослідження викладені в книгах «Мотивація досягнення» (англ. *The Achievement Motive*) і «Суспільство досягнення» (англ. *The Achieving Society*).

МакКлелланд наполягав на тому, що вмотивованість робітника є важливішою за його практичні навички. Навчання вмотивованого співробітника приносить кращий результат. Ця думка знайшла відображення у фразі: «Навіть індику можна навчити лазити по деревах, але краще все-таки для цих цілей найняти білку». Також МакКлелланд висував гіпотезу, що мотивація досягнення лежить в основі економічного процвітання. Ця думка викладена в роботі «Суспільство досягнення».

розуміють краще за інших, і готові взяти на себе відповідальність. Саме цю форму потреби МакКлелланд вважає головною для менеджера.

Отже комбінація трьох типів потреб визначає мотивацію будь-якого співробітника. Маючи знання про потреби конкретного співробітника можна вибудувати саме для нього систему мотивацій, а також розуміти які завдання перед ним краще поставити. Загальний взаємозв'язок мотиваційних чинників та завдань менеджера щодо їх актуалізації представлений в схемі 4.2.



**Схема 4.2. Теорія набутих потреб Девіда Макклелланда**



Ще одним варіантом змістовних теорій мотивації, які базуються на ієрархії потреб Маслоу, є концепція **ERG**, яку запропонував **Клейтон Альдерфер**<sup>40</sup>

Абревіатура **ERG** формується з трьох англійських слів, що визначають конкретні потреби: (**E**xistence — потреби існування, **R**elatedness — потреби у соціальних зв'язках, **G**rowth — потреби зростання).

Тобто К. Альдерфер виділяє три групи потреб. Перша – потреба в існуванні – подібна до фізіологічних потреб та потреб у безпеці (нижчих потреб) у піраміді Маслоу. Організація здатна задовольнити ці потреби, забезпечивши робітника прийнятною заробітною платою, додатковими пільгами, безпечними умовами праці та захистом їх права на працю.

Потреба у соціальних зв'язках (у Маслоу це третій та четвертий рівні піраміди) задовольняється контактами людини з іншими людьми тою мірою, в якій ці стосунки стають для неї джерелом емоціональної підтримки, поваги, визнання та приналежності до певної групи. Менеджери організації сприяють задоволенню таких потреб шляхом створення відповідного соціального клімату в колективі.

Потреба в зростанні (у Маслоу – верхівка піраміди – потреба у самовдосконаленні, самореалізації) – задовольняється за рахунок максимально повного використання навичок і здібностей робітника, можливості пошуку нестандартних рішень, творчого підходу до справи.

Як бачимо, К. Альдерфер, як і Маслоу, розглядає потреби в рамках ієрархії. Однак, на відмінно від Маслоу, Альдерфер вважає що актуалізація потреб залежить від індивідуальних характеристик особи та специфіки життєвої ситуації. Тобто кожна потреба може актуалізуватися незалежно від задоволення інших потреб. Таким чином можливим є перехід від одного рівня потреб до

---

<sup>40</sup> **Клейтон Пол Альдерфер** (1940 – 2015) – американський професор, доктор психології (отримав докторську ступень у 1966 році). Академічна кар'єра проходила в Корнельському та Йельському університетах. Альдерфер був прибічником теорії А. Маслоу. З метою її розвитку запропонував власну концепцію мотивації – теорію ERG. Основні її положення представлені в роботах «Емпіричний текст нової теорії людських потреб; Організаційна поведінка та діяльність людини» (1969) та «Існування, Спорідненість і Зростання; Людські потреби в організаційних умовах» (1972).

іншого в різних напрямках. Наприклад, при неможливості задовольнити потреби вищого рівня, людина знову повертається до нижчого й активізує свою діяльність тут, що створює додаткові можливості для мотивації.

Узагальнена структура концепції **ERG** Клейтона Альдерфера представлений в схемі 4.3.



**Схема 4.3. Теорія мотивації ERG Клейтона Альдерфера**

До змістовних теорій мотивації належить також **двофакторна модель Фредеріка Герцберга**<sup>41</sup>. Вона є однією з найпопулярніших в сучасному бізнесі.

<sup>41</sup> **Фредерік Ірвінг Герцберг** (1923 -2000) – американський вчений литовського походження, професор, спеціаліст з соціології, психології, економіки. Найбільшим відкриттям науковця вважають його теорію мотивації. Вона посприяла поліпшенню умов праці на робочому місці в багатьох компаніях світу. Публікація Герцберга «Ще раз, як ви мотивуєте співробітників?», яка вийшла на основі його досліджень в 1968 році, до 1987 року розійшлася тиражом в 1,2 мільйона екземплярів. Герцберг визнаний одним з найвпливовіших авторів в області теорії і практики управління бізнесом в 20-му столітті завдяки його книзі «Праця і природа людини».

Свої висновки Герцберг зробив на матеріалах опитувань 200 інженерів та конторських службовців крупних компаній міста Пітсбург. В ході інтерв'ю він задавав опитуваним два питання:

1. Коли ви відчували найбільше задоволення від своєї роботи, і що його породжувало?
2. Коли ви ставилися до роботи найгірше, і що породжувало таке ставлення?

Результати дослідження дозволили виділити фактори які викликають задоволеність роботою, і ті що формують незадоволеність. Ці фактори Герцберг поділив на дві групи:

- гігієнічні фактори – зовнішні по своїй природі.
- мотиваційні фактори – що мають внутрішній характер.

Першу категорію потреб Герцберг назвав гігієнічними, використавши медичне значення слова «гігієна» (попередження), оскільки, на його думку, ці чинники описують оточення співробітника. Вони не мотивують людей, але попереджають незадоволеність роботою. Інакше кажучи: гігієнічні фактори – ті що утримують на роботі. А друга група – мотиваційні фактори – це те, що спонукає співробітників до кращого виконання своїх обов'язків.

*До гігієнічних факторів* Герцберг відносив заробітну плату, безпечність робочого місця, умови праці, рівень контролю над роботою, можливість спілкування з колегами, керівниками та підлеглими тощо. Тобто гігієнічні фактори належать до контексту роботи, а не до її змісту.

*До мотиваційних факторів*, на думку Герцберга, належать: потреба у досягненні амбітних цілей; потреба у визнанні з боку колег та керівництва; творчий зміст самої роботи та її важливість; відповідальність і можливість участі у прийнятті рішень; просування в кар'єрі; можливість професійного зростання, набуття нових компетенцій тощо.

Ф. Герцберг стверджував, що присутність мотиваційних потреб здійснює значний стимулюючий вплив на результативність праці, однак при задоволенні відповідних потреб цей вплив зникає. В той же час відсутність задоволення цих потреб не є демотивуючим фактором. З «гігієнічними» потребами – все навпаки

– їх відсутність, або недостатній розвиток викликає у людей значну незадоволеність роботою і різко знижує стимули до активної діяльності. Однак їх присутність ще не означає наявність задоволеності, цим лише створюються передумови для неї.

Таким чином Ф. Герцберг зробив не перший погляд парадоксальний висновок, що заробітна плата не належить до мотивуючих факторів. Вона має значення при виборі місця роботи. В подальшому перестає відігравати важливу роль. Тож для залучення трудового ресурсу, для запобігання плинності кадрів менеджер має запропонувати працівнику конкурентоздатний рівень зарплати, бажано, щоб вона була вища за середній показник по ринку. Крім того: гарантувати безпечні умови роботи, забезпечити ефективний, але ненав'язливий контроль, створити та підтримувати культуру поваги до всіх членів команди.

З метою ж стимулювання трудових зусиль «гігієнічні» фактори обов'язково необхідно доповнювати мотиваційними чинниками. При цьому, щоб досягти задоволеності роботою, Герцберг рекомендував знаходити і використовувати індивідуальні мотивуючі фактори для кожного співробітника. Оскільки те що мотивує одного, не обов'язково суттєво вплине на іншого. Отже необхідна постійна комунікація менеджера з підлеглими, щоб знати, що саме для них важливо. Менеджеру рекомендовано робити наступне:

- надавати співробітникам можливості для досягнення амбітних цілей (цілі мають бути реальними, недосяжні цілі стануть демотиваторами);
- визнавати і оцінювати зусилля людини, їх досягнення;
- ставити перед співробітниками цікаві, нові завдання;
- надавати більше відповідальності кожному члену команди;
- забезпечити можливість кар'єрного зростання (важливо, щоб критерії службового підвищення були якісними і зрозумілими);
- надавати можливість для навчання та розвитку.

*Хоча засновники змістовних теорій зробили значний внесок в розуміння мотивації і її чинників, вони не враховували багатьох обставин, необхідних для*

пояснення її механізму, і в першу чергу – поведінських аспектів і параметрів зовнішнього середовища. Цей недолік в тій чи іншій мірі подолали автори процесійного підходу.

## **2.2. Процесійний підхід до мотивації**

Процесійні теорії не заперечують існування потреб, однак вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття нею ситуації, очікуваннями, пов'язаними з цією ситуацією, оцінкою своїх можливостей і наслідків обраного типу поведінки. В результаті цього людина приймає рішення щодо активних дій або бездіяльності.

### **Теорія очікувань Віктора Врума.**

Віктор Врум<sup>42</sup> розробив мотиваційну теорію очікувань, яка стала надзвичайно впливовою в організаційній психології. Ця теорія стверджує, що люди поведуться особливим чином, коли очікують, що зусилля, які докладаються, з великим ступенем ймовірності приведуть до бажаного результату.

На думку В. Врума, дослідження мотивації стає необхідним щодо таких проблем, як вибір сфери професійної зайнятості, трудова мобільність, задоволеність працею, забезпечення високого рівня продуктивності. В основу своєї теорії він поклав поняття *вибору*. Принципова відмінність його концепції полягає у тому, що поведінка людини не детермінується раз і назавжди жорсткою схемою існуючих потреб. Індивід може вибирати стратегію поведінки серед багатьох альтернативних варіантів. Саме тому феномен вибору грає

---

<sup>42</sup> **Віктор Врум** (народ. у 1932 р.) американський психолог канадського походження, спеціаліст по проблемам промислової та організаційної психології. Докторську дисертацію захистив у Мічиганському університеті у 1958 р. В ній був виявлений зв'язок між позитивним ставленням до роботи і високою продуктивністю. В подальшому працював у Пенсільванському університеті, університеті Карнегі-Меллон, професором психології та виробничого адміністрування у Йельському університеті. У 1964 році з'явилася фундаментальна робота «Труд і мотивація» (Vroom V. H. Work and Motivation. N. Y., 1964.), а у 1965 р. книга «Мотивація в управлінні» (Vroom V. H. Motivation in Management. N. Y., 1965), які відіграли надзвичайно важливу роль в розвитку теорії та практики сучасного менеджменту.

вирішальну роль. Людина вибирає той образ дій, який обіцяє їй найкращі результати. Мотивована поведінка є раціональною у тому сенсі, що людина знаходить найкращі засоби для реалізації своїх цілей.

Відповідно до теорії очікувань, мотиваційний ефект надають не самі потреби людей, а розумовий процес, у якому індивід оцінює реальність досягнення поставленої мети та отримання бажаної винагороди.

Зрозумілий приклад<sup>43</sup>: студент університету готується до складання іспиту. Припустимо, це останній іспит, всі попередні були складені на "відмінно", і студент знає про те, що у разі відмінної оцінки і з цього іспиту, весь наступний семестр він отримуватиме підвищену стипендію. На мотивацію студента впливають: *по-перше*, віра у свої сили, тобто реальність отримання оцінки "відмінно" на майбутньому іспиті, адже всі попередні він зміг здати з бажаним результатом; *по-друге*, бажаність одержання підвищеної стипендії. Якби студент не був упевнений у тому, що він здатний отримати "відмінно" на іспиті або в тому, що відмінна оцінка принесе йому підвищену стипендію, він не мав би мотивації сумлінно готуватися до майбутнього іспиту.

Для того, щоб зрозуміти суть мотиваційної теорії Віктора Врума слід розібратися в кількох важливих термінах.

Перший – це **очікування**. Врум розглядає його як віру у вірогідність того що за визначеною дією слідує конкретний результат. Наприклад, людина очікує, що набуття вищої освіти дозволить отримати кращу роботу; якщо працювати з повною віддачою сил – можна піднятися по службових сходинках тощо. Очікування конкретної особи формуються, виходячи з аналізу ситуації, досвіду і інтуїції, здатності оцінити обставини і свої можливості, і здійснюють значний вплив на активність людини, його спрямованість на досягнення визначеної цілі.

Віктор Врум розрізняє дві групи очікувань (два важливих взаємозв'язки).

---

<sup>43</sup> URL: <https://works.doklad.ru/view/2p676TSJ-0w.html>

***Очікування результатів першого роду*** – це оцінка можливості виконати певну роботу, *співвідношення між затратами зусиль та отриманим результатом (З – Р).*

Наприклад, робітник заводу може очікувати, що якщо він вироблятиме продукцію вищої якості з мінімальною кількістю відходів, то це дозволить йому підвищити свій кваліфікаційний розряд. Люди, зрозуміло, можуть і не розраховувати на те, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату. Якщо вони відчують, що немає прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутими результатами, то відповідно до теорії очікування, їх мотивація буде слабшати. Відсутність взаємозв'язку може статися через неправильну самооцінку працівника, його погану професійну підготовку або через те, що йому не дали достатньо прав і можливостей для виконання поставленого завдання.

***Очікування результатів другого роду*** – це *можливість отримання за роботу (результат) справедливої винагороди (Р – В).*

Згаданий в попередньому прикладі робітник може очікувати, що присвоєння більш високого розряду забезпечить йому підвищення заробітної плати, або дозволить стати бригадиром. В цій групі очікувань, як і в першій, якщо людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутим результатом і бажаним заохоченням (винагородою), то мотивація трудової діяльності буде слабшати. Навіть якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагороджені, але за розумної витрати зусиль йому особисто цих результатів не досягти, то мотивація його праці також буде слабкою.

Оскільки очікування мають певну ступінь вірогідності, їх числова характеристика вимірюється в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче очікувана вірогідність досягнення результату до одиниці, тим більше людина впевнена, що її дії призведуть до бажаного результату. Якщо очікування дорівнюють нуля, людина розцінює свої шанси як нікчемні, вважаючи, що ніякі дії не допоможуть йому досягти бажаного.

Другим змістовим терміном концепції Віктора Врума, і відповідно, третьою вагомою обставиною, що визначає мотивацію індивіда є *валентність*<sup>44</sup>.

Термін «валентність» використовується в різних науках. Наприклад, в психології – це суб'єктивна привабливість чи непривабливість об'єкту. В екології - здатність організму існувати у певному діапазоні умов.

***В теорії очікувань валентність розуміється як цінність заохочення або винагороди.*** Інакше кажучи, це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.

Слід наголосити, що валентність – категорія суб'єктивна. Оскільки у різних людей потреби і побажання щодо винагороди різняться, то конкретна винагорода, запропонована у відповідь на досягнуті результати, може не мати для когось жодної цінності. Наприклад, робітник, про якого ми говорили в попередніх випадках, в якості винагороди може отримати доплату до зарплати, тоді як він розраховував стати бригадиром, що дало б можливість самовираження та визнання його заслуг. Або інша ситуація: певний рівень зарплати одна людина може вважати негідною себе, і не погодиться заради неї працювати, а інші готові трудитися не покладаючи рук. Наприклад, українські заробітчани заповнюють ті робочі місця, які непривабливі для поляків.

Якщо валентність низька, тобто цінність одержуваного винагороди для людини не надто велика, то теорія очікувань передбачає, що мотивація трудової діяльності в цьому випадку також буде слабшати.

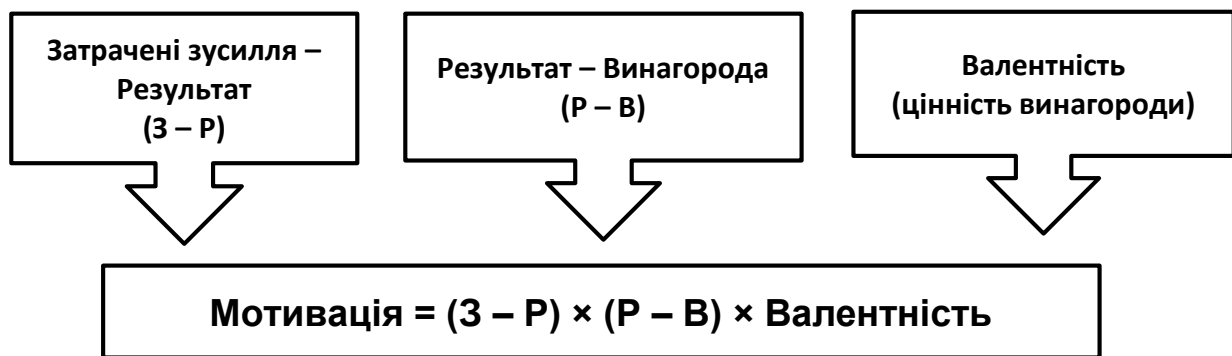
Інтегровану оцінку ступеня вмотивованості людини до певної діяльності кількісно можна визначити за формулою, що представлена на схемі 4.4

Якщо значення хоча б однієї з величин буде низьким, загальна мотивація виявиться слабкою, і навпаки. Тож для успіху мотивації важливе оптимальне співвідношення між особистими можливостями людей, очікуваною винагородою та рівнем її цінності.

---

<sup>44</sup> **Валентність** (від лат. *Valentia* — сила) — здатність об'єкту взаємодіяти з іншими об'єктами.





**Схема 4.4. Теорія мотивації Віктора Врума.**

Для керівників, які намагаються посилити мотивацію своїх підлеглих, теорія очікувань надає суттєві можливості. Керівник має враховувати наступне:

- Щоб людина була мотивована на певну діяльність, потрібно її досягнення винагороджувати тим, що вона дійсно цінує, при цьому винагорода має бути пов'язана з досягненням мети організації.
- Керівництво організації має сформулювати високий, але реалістичний рівень результатів, очікуваних від підлеглих, і вселяти їм впевненість, що вони можуть їх досягти, якщо докладуть зусиль.
- Те, як працівники оцінюють свої сили, багато в чому залежить від того, що очікує від них керівництво. Якщо рівень очікувань керівника високий, продуктивність підлеглих, ймовірно, також буде високою. Якщо ж очікування не надто високі, то продуктивність швидше за все буде низькою. Потужний вплив, який надається очікуваннями однієї людини на поведінку іншої, загально визнано психологами, педагогами та управлінцями.
- Слід пам'ятати, що працівники зможуть досягти рівня результативності, необхідної для отримання цінної винагороди, якщо делеговані їм повноваження та їхні професійні навички є достатніми для виконання поставленого завдання.

### Теорія справедливості Джона Адамса.

*Джон Стейсі Адамс* – американський вчений, соціальний психолог, проводив ґрунтовні дослідження на базі компанії «Дженерал Електрик». На підставі цих досліджень у 1963 році він запропонував **теорію справедливості, або рівності** (англ. *Equity theory*) яка відповідає ознакам процесійного підходу до мотивації.

В концепції Дж. Адамса, як і в теорії В. Врума розглядається взаємозв'язок результату і винагороди. Відмінність полягає в тому, що працівник розглядає співвідношення між результатом і винагородою за власний труд у порівнянні з відповідним співвідношенням у інших осіб, які виконують подібні обов'язки. **На думку Адамса, найголовнішим для позитивної мотивації працівника є переконання що винагорода за його зусилля є рівною винагороді інших людей, тобто з ним поводяться справедливо.** Якщо ж в процесі порівняння його оцінка і оцінка інших співробітників розходиться, то у людини виникає психологічне напруження, вона вважає, що її «недооцінили» і прагне змінити ситуацію (наприклад, знижує інтенсивність і якість праці, вимагає збільшення винагороди, або шукає кращих умов праці в іншій організації).

Суть головного постулату теорії справедливості Дж. Адамса можна представити у вигляді наступного рівняння:

$$\frac{\text{Індивідуальна винагорода}}{\text{Індивідуальні витрати}} = \frac{\text{Винагорода інших осіб}}{\text{Витрати інших осіб}}$$

В теорії Адамса використовуються такі поняття як «входи», «виходи» та «референтні інші».

**Входи** – це те, що людина вкладає в свою роботу (тобто індивідуальні витрати). **Виходи** – це всі ті блага, що людина отримує натомість (тобто винагорода). Термін **«референтний інший»** Адамс використовує для описання тих людей, які можуть бути використані особою для порівняння.

Терміни «входи» і «виходи» допомагають підкреслити, що те, що люди вкладають у роботу, є багатофакторним поняттям, як і те, що вони отримують від роботи, містить безліч різних факторів, крім заробітної плати.

*До входів зазвичай відносять:* витрачений час і зусилля, рівень освіченості, навички і вміння працівника, працелюбність, цілеспрямованість, здатність до адаптації, гнучкість, рішучість, ентузіазм, віра в керівника, підтримка колег та підлеглих, готовність йти на особисті жертви тощо.

*До виходів відносять:* всі фінансові винагороди – заробітну плату, премії, пільги, бонуси, комісійну винагороду тощо, а також нематеріальні активи – подяки, визнання, репутацію, підвищення посади, відповідальність, навчання, розвиток, безпеку тощо.

Отже зіставляючи свій вклад та отриману віддачу, співробітник задається питанням справедливості та рівності:

- «Чи достатньо я винагороджений за свою працю? Чи був мій внесок гідно оцінений?»
- «Яку винагороду отримав інший співробітник за таку саму роботу? Чи ми знаходимося в рівних умовах?»

Саме дотримання справедливого балансу забезпечує підвищення продуктивності та рівня мотивації. Порухення балансу – демотивує співробітника. Цей факт ставить серйозні завдання перед менеджером, який має мотивувати як окремого виконавця, так і всю команду підлеглих.

***Якщо співробітник вважає, що його винагорода менше чим його вклад в роботу***, керівник повинен пояснити, чому його винагорода за роботу саме така, яка є, і разом з ним прийти до компромісу, що задовольняє обох. Тобто відновити баланс. Можливі кілька компромісних варіантів:

1. *Скоротити внесок, зберігши значення винагороди.* Керівник може обговорити зі співробітником скорочення посадових обов'язків, залишивши винагороду без змін. Або, наприклад, запропонувати більш гнучкі робочі години.

2. *Зберегти внесок, збільшивши значення винагороди.* Керівник зберігає всі обов'язки підлеглого, але збільшує винагороду: виплачує премію, підвищує посаду, виявляє більше уваги до його результатів. Залежно від того, що для конкретного співробітника має значення.
3. *Пояснити, що внесок та віддача зараз справедливі.* Якщо так і є, то завдання керівника – переконливо аргументувати це співробітнику. Висловити подяку за виконану роботу, але делікатно пояснити, що, наприклад, для підвищення посади йому потрібно набратися ще трохи досвіду. При цьому необхідно вказати підлеглому, у чому саме він поки що не дотягує до підвищення, обговорити шляхи вирішення проблеми, визначити результат, який піддається вимірюванню та поставити часові рамки для його досягнення.

***Якщо співробітник вважає, що в колективі не дотримується рівність,*** наприклад, він отримує зарплату менше, ніж його колега з такими самими обов'язками. Він не розуміє, чому так відбувається. Керівник також має надати необхідні пояснення. Можливо, колега володіє компетенціями, яких нема у даної особи, він працює краще, ефективніше, повніше залучений в життя компанії тощо. Проте, що може зробити керівник, якщо вагомих аргументів немає? Збільшити зарплату для незадоволеного співробітника, щоб повернути рівність.

Цілком можлива така ситуація, коли поновлення балансу між входами і виходами для одного співробітника може змінити сприйняття іншого, порушивши його розуміння справедливості. Як свідчить досвід передових організацій, для усунення вказаних проблем позитивну роль відіграє можливість відкрито обговорити спірні питання, пов'язані із винагородою, виключення будь-яких таємниць щодо її величини у кожного із співробітників, створення сприятливого морально-психологічного клімату.

## Теорія Портера – Лоулера

В прецесійній концепції мотивації існує варіант поєднання елементів теорії очікувань та теорії справедливості. Таку комплексну прецесійну теорію мотивації запропонували Лайман Портер та Едвард Лоулер<sup>45</sup>.

Модель Портера – Лоулера зображена на схемі 4.5. Вперше вона була представлена у 1968 році.

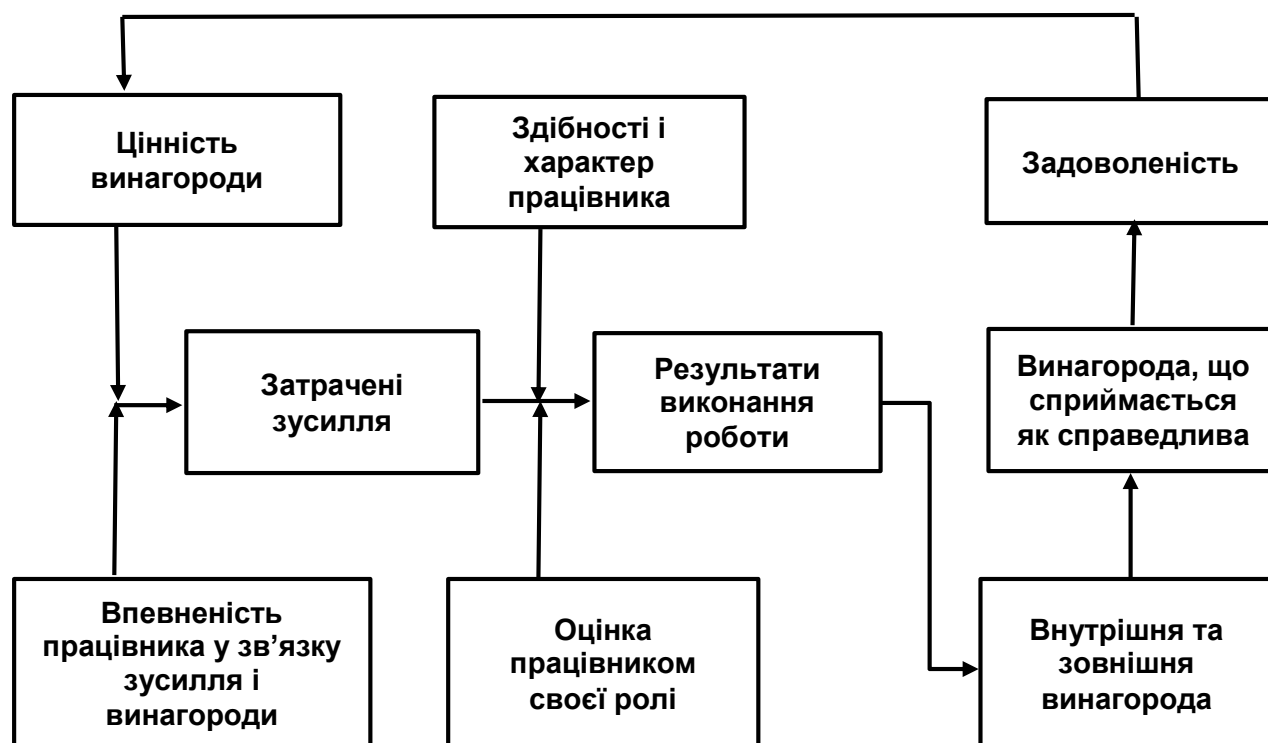


Схема 4.5. Теорія мотивації Портера – Лоулера

<sup>45</sup> **Лайман Портер** (1913 – 1990) – американський вчений, дослідник психології відносин в промислових організаціях. **Едвард Лоулер** (народився у 1938 р.) – учень Л. Портера. Вчені займалися розвитком мотиваційної теорії очікувань. Вони змогли суттєво розширити і уточнити отримані їх попередниками результати. Видані ними книги відрізнялися енциклопедичною широтою висвітлення цих наукових проблем. Увага вчених була сконцентрована на індивідуальній психології працюючих у виробничій організації людей. Вивчався вплив заробітної плати на стимулювання робітників до праці., а саме: значення зарплати у порівнянні з іншими видами винагороди, ефективність зарплати з точки зору мотивації до праці, аналіз факторів, що визначають задоволеність робітників зарплатою. Едвард Лоулер є одним із найвідоміших наукових спеціалістів в галузі менеджменту другої половини ХХ сторіччя. В 1972 році він був нагороджений «Премією за видатні наукові заслуги», що присуджується Американською асоціацією досліджень проблем оплати праці. У 1990 р. йому було присуджено "Премію за видатну дослідницьку діяльність" Товариства індустріальної та організаційної психології на знак визнання досягнень вченого у вивченні проблем мотивації.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера *результати*, досягнуті співробітником, залежить від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характерних рис людини, і навіть від усвідомлення їм своєї ролі у процесі праці. *Рівень витрачених зусиль* у свою чергу залежить від двох змінних: цінності винагороди і того, наскільки людина вірить у існування міцного зв'язку між витратами зусиль та можливою винагородою.

Досягнення необхідного рівня результативності може спричинити *внутрішні винагороди*, такі як почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності та самоповаги, а також *зовнішні винагороди*, такі, як похвала керівника, премія, просування по службі. *Задоволеність* - це результат зовнішніх та внутрішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Задоволеність є мірилом того, наскільки цінною є винагорода насправді.

Одним з найістотніших висновків теорії мотивації Портера-Лоулера можна назвати те, що ***до задоволення веде результативна праця***. І цей висновок можна сміливо поставити на противагу тої думці, якої дотримуються з цього питання багато менеджерів. Адже в попередніх теоріях людських відносин стверджується, що досягнення високих результатів у роботі зумовлено задоволенням, тобто, чим більше задоволена людина, тим результативніше та ефективніше вона працює. А Портер і Лоулер дійшли висновку, що до задоволення веде саме почуття виконаної роботи, яке також підвищує результативність.

Проведені згодом численні дослідження підтвердили позицію Лаймана Портера та Едварда Лоулера, оскільки показали, що ***причиною, а не наслідком найбільшого задоволення є висока результативність***. Підсумком стало те, що теорія Портера-Лоулера внесла найбільш значний внесок у розуміння мотивації взагалі. Теорія показала, що мотивація - це не просто елемент у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, але ще й показник важливості об'єднання в систему єдиної теорії мотивації таких взаємозалежних понять, як задоволення, винагорода, результати, здібності, зусилля та сприйняття.

В даній концепції зарплата розглядається як один із вагомих мотиваторів. Підвищення зарплати може призвести до значного підвищення продуктивності праці за умови, що: по-перше, робітники надають великого значення своїй зарплаті, і по-друге, у робітників має бути віра в існування конкретного взаємозв'язку між їх продуктивністю і зарплатою, в те, що збільшення продуктивності гарантовано призведе до підвищення оплати праці.

Практика менеджменту свідчить, що формально більшість керівників є прихильниками оплати праці по кінцевому результату. Проте реальний стан справ такий, що затрачені працівником зусилля вони компенсують виходячи з трудового стажу та часу, проведеного на робочому місці, а зовсім не з характеристик досягнутого результату.

Для встановлення взаємозв'язку заробітної плати працівників із досягнутими ними у процесі трудової діяльності результатами, Едвардом Лоулером була запропонована спеціальна система оплати праці. Заробітна плата кожного окремого працівника може складатися із трьох окремих компонентів:

- Перша частина заробітної плати повинна виплачуватись за виконання співробітниками своїх прямих посадових обов'язків. Усі співробітники, що виконують у цій організації аналогічні обов'язки, повинні отримувати за це однакову фінансову винагороду;
- Друга частина заробітної плати повинна визначатися вислугою років та факторами вартості життя. Цю частину отримують всі співробітники організації, та її розмір повинен автоматично регулюватися;
- Третя частина заробітної плати повинна варіюватися для кожного окремого працівника, а її розмір повинен визначатися результатами, яких він досяг у попередньому періоді. Так неефективний працівник дуже скоро прийде до розуміння того, що дана частина його заробітної плати знаходиться на мінімальному рівні, а ефективний співробітник побачить, що вона може бути приблизно рівною двом першим частинам, разом узятим. Автоматично наростати третя частина не може, однак може змінюватися від періоду до

періоду, залежно від результатів, яких досяг співробітник у попередньому періоді.

Суть представленої системи полягає у тому, що зарплата співробітника поставлена в залежність від результатів, досягнутих їм у період, що передує виплаті. Звідси й виходить, що істотні зміни в оплаті можуть бути досягнуті лише завдяки підвищенню продуктивності. Ось і виходить, що до задоволення веде результативна праця, а не навпаки.

Отже загально визнано, що теорія мотивації Портера-Лоулера має під собою дуже серйозні підстави. На її принципах будується робота все більшої кількості сучасних організацій, фірм і підприємств.

#### **4.3.3. Мотиваційні засоби менеджера**

Мотивація може здійснюватися різними методами: роз'ясненням, вихованням, особистим прикладом, системою заохочень та покарання та інше.

В зв'язку з існуванням різних шляхів мотивації, менеджер повинен:

- встановити набір критеріїв (принципів), котрі найсильніше впливають на поведінку співробітників;
- створити атмосферу, сприятливу для мотивації робітників;
- активно спілкуватися із своїми співробітниками, оскільки для того, щоб виконавець був повністю вмотивований та працював з максимальною віддачою, він має чітко уявляти, чого від нього чекають.

Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності співробітників і організації, за характеристиками, що визначають ставлення до праці (старанність, наполегливість, уважність, сумлінність, контактність та ін.).

Існують дві основні форми мотивації: за результатом і за статусом.

*Мотивація за результатом* використовується зазвичай там, де можна більш-менш точно визначити та відокремити результат діяльності співробітника



або групи. При цьому винагорода пов'язується із виконанням конкретної роботи (чи певного її етапу).

**Мотивація за статусом** (рангом) базується на інтегральній оцінці діяльності співробітника, що враховує його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та інші параметри, що визначаються специфікою діяльності людини і організації.

Вибір тої чи іншої форми мотивації визначаються не стільки змістом роботи, скільки принципами управління в даній організації, національними традиціями і корпоративною культурою. Так, для підприємств США характерна мотивація за результатами, що базується на розвиненій системі розподілу праці і традиціях індивідуалізму. В Японії переважає рангова мотивація, яка відповідає традиціям колективізму та взаємодопомоги, горизонтальним зв'язкам між співробітниками й широкому спектру функцій, що вони виконують.

В залежності від того, **що саме необхідно стимулювати** – **саму діяльність або її результат** мотивація виступає у формі поточного заохочення (покарання), або винагороди (покарання) по підсумках.

**Поточне заохочення** (покарання) призначене для стабілізації або коригування у необхідному напрямку роботи, що продовжується. Така мотивація відноситься до тої поведінки, яка вже є, і тому при відсутності будь якої діяльності припиняється.

Величина винагороди має бути оптимальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовженні необхідної діяльності. Винагорода має бути своєчасною і конкретною, щоб людина усвідомлювала з чим вона пов'язана і як їй бути в подальшому.

**Підсумкова винагорода** (покарання) пов'язується із досягненим результатом, і тому має віддзеркалювати дійсний внесок у нього, бути справедливим, створювати у людини намагання в майбутньому працювати ще краще.

Із сказаного вище цілком зрозуміло що *мотивація нерозривно пов'язана із оцінюванням результатів* діяльності підлеглих.

В психологічному сенсі виділяють три різновиди оцінювання: заохочення, догана і замовчування. Практичні експерименти доказують, що найгірший результат показують ті групи робітників, яку керівник обходить увагою. Навіть ті, кому висловлюють зауваження, досягають кращого результату. Оцінка «замовчуванням» може дезорганізувати подальшу роботу. Недостатність інформації про результати своєї праці може стати джерелом психологічного дискомфорту для робітника.

Керівник не повинен відмовчуватися, коли є можливість дати оцінку роботі. Навіть коли результати залишають очікувати на краще, доцільно не говорити робітнику, що в нього все виходить погано. Розумніше вказати, що в нього є здібності і можливість працювати краще. Тим самим оцінка виконує функцію стимулювання.

Існує декілька факторів психологічного значення оцінювання:

- кожна конкретна оцінка несе в собі елементи стимулювання та мотивації;
- оцінка роботи є передумовою зміни на краще ставлення до неї;
- різновиди заохочення (схвалення, преміювання та ін.) покращують результати праці в 7-9 випадках з десяти; різновиди покарання не покращують результативності в 7-9 випадках з 10;
- оцінювання передбачає гармонійне співвідношення заохочення та покарання з метою реалізації виховної функції як для конкретного робітника, так і для оточуючих членів трудового колективу;
- незалежно від величини грошової винагороди для робітника залишається важливим задоволення його престижно-статусних потреб, підтвердження професіоналізму й значення його роботи для всього колективу;
- ефективність оцінки роботи обумовлюється ставленням людини до роботи (якщо людина байдужа до роботи, то її оцінка для нього не важлива).

#### 4.3.4. Зарплата як чинник мотивації. Сучасні форми та системи зарплати

*Заробітна плата* – це винагорода, обчислена в грошовій формі, яку роботодавець виплачує робітникові за виконану роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконання роботи, професійних і ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, і максимальний розмір заробітної плати не обмежується.

В Україні питання регулювання оплати праці та прав працівників на оплату праці визначається Кодексом законів про працю (КЗпП), Законом про оплату праці та іншими нормативно-правовими актами.

Традиційними формами оплати праці є погодинна та відрядна.

*Погодинною* є така система оплати, коли основний заробіток працівника визначається за встановленою тарифною ставкою за кожен відпрацьований годину, або за посадовим окладом, визначеним у штатному розкладі організації. Отже заробітна плата залежить від професійного рівня робітника, ступеня складності роботи та відпрацьованого часу.

Використання погодинної системи оплати праці виправдано, коли технологія виробництва не дає можливості точно визначити трудовий внесок кожного конкретного робітника в загальний результат; коли функція робітника полягає у спостереженні за виробничим процесом, управлінні виробничими лініями; коли відсутні кількісні показники виробітку. Така форма оплати праці стає пріоритетною в умовах автоматизації та інформатизації виробничого процесу.

Погодинна заробітна плата може бути простою (прямою) погодинною та погодинно-преміальною.

При *простій (прямій) погодинній системі* розмір заробітної плати залежить від тарифної ставки або посадового окладу.

*Наведемо приклад нарахування заробітної плати в бюджетному секторі економіки.* Тут зарплата визначається з використанням єдиної тарифної сітки

(ЄТС). ЄТС включає 25 розрядів, які диференціюють труд по ступеню його кваліфікації та складності. Кожному розряду присвоєний тарифний коефіцієнт, на який коригується ставка першого тарифного розряду.

Тарифна ставка працівника першого тарифного розряду за чинним законодавством визначається постановою Кабінету міністрів України. Так на 1 січня 2022 року вона становить 2893 грн., з 1 жовтня 2022 року зростає до 2982 грн.

Наприклад, головний енергетик наукової установи має 15 тарифний розряд. Тарифний коефіцієнт для цього розряду дорівнює 2,58.

Посадовий оклад розраховується за формулою:

Посадовий оклад = тарифна ставка 1 тарифного розряду × тарифний коефіцієнт.

$$\text{Посадовий оклад} = 2893 \text{ грн.} \times 2,58 = 7464 \text{ грн.}$$

Для підвищення мотивуючого ефекту використовується **погодинно-преміальна система оплати праці**. Тобто робітник крім посадового окладу отримує додатково премію. Вона пов'язана з особливими досягненнями даного працівника, підвищеною складністю роботи. Крім того існує практика виплати премії працівникам підприємства за підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

**Відрядна заробітна плата** – це друга форма оплати праці за якої основний дохід працівника залежить від розцінки на одиницю виробленого продукту (або норми виробітку продукту за одиницю часу).

За методом нарахування можна виділити такі системи відрядної зарплати як пряма відрядна (поштучна), відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, колективна.

**Пряма відрядна система** передбачає, що розмір зарплати визначається кількістю виробленої працівником продукції (в натуральному вираженні) помноженої на розцінку за одиницю продукту (в грошових одиницях). Тож дохід працівника збільшується пропорційно його виробітку.

**При відрядно-преміальній системі** оплата праці включає не тільки суму, нараховану за прямими відрядними розцінками, але і премії за виконання та перевиконання встановлених кількісних та якісних нормативів. Така система сприяє росту продуктивності праці та підвищенню кваліфікації робітників.

**Відрядно-прогресивна система** передбачає, що в межах встановленої базової норми виробітку оплата визначається за незмінними розцінками. А весь виробіток понад базового рівня оплачується за розцінками, які прогресивно зростають в залежності від ступеня перевиконання норми.

**Колективна відрядна** оплата праці ставить дохід окремого робітника в залежність від кінцевого результату роботи всієї бригади. Така система спрямована на стимулювання продуктивного використання робочого часу, впровадження суміщення професій, сприяє укріпленню трудової дисципліни розвитку колективізму та взаємодопомоги. Формується колективна відповідальність за підвищення ефективності роботи. Нарахування заробітної плати відбувається на основі розцінок, встановлених для всієї бригади. А розподіл її між членами колективу здійснюється на основі «коефіцієнту трудової участі» (КТУ), тобто оцінки вкладу конкретного робітника в загальний результат роботи. КТУ визначається рішенням бригади.

### Використана література

1. Авдеева Л.И., Казакова О.К., Локшина Т.Я. и др. Менеджмент организаций: теория и практика: Учебное пособие. Донецк, ДонНУ, 2002. 271 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. Москва: Триада Лтд, 1997. 384с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник. О. Г. Основы менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. Київ: Академвидав, 2007.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997. 704 с.
6. Основы менеджмента. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю. / Под ред. И. Ю. Солдатовой. Москва: Наука-Пресс, 2006.

7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп./ Київ.: Академвидав, 2007.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2005.
9. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Освіта, 1998. 256 с.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 4.3.**

#### **Дайте відповідь на наступні запитання**

1. Визначте суть мотивації як функції менеджменту.
2. Розкрийте взаємозв'язок між категоріями: потреби, мотиви, зовнішні та внутрішні мотиви, стимули
3. Розкрийте суть змістовних теорій мотивації А.Маслоу, Д.МакКлелланда, К.Альдерфера, Ф.Герцберга. В чому полягають спільні позиції та відмінність основних концепцій?
4. В чому полягає процесійний підхід до мотивації персоналу організації? Охарактеризуйте концепції В.Врума і Дж.Адемса.
5. Розкрийте зміст концепції мотивації Л.Портера – Е.Лоулера. Чим вона принципово відрізняється від попередніх?
6. Які засоби може використовувати менеджер для мотивації персоналу?
7. Охарактеризуйте зарплату як чинник мотивації. В цьому контексті розгляньте сучасні форми та системи зарплати.

## Розділ 4.4. Контроль як загальна функція менеджменту.

### План.

- 4.4.1. Контроль як функція менеджменту: сутність, завдання та принципи здійснення.
- 4.4.2. Види управлінського контролю.
- 4.4.3. Етапи процесу контролю.

#### 4.4.1. . Контроль як функція менеджменту: сутність, завдання та принципи здійснення

Ефективне управління неможливе без чітко налагодженої системи контролю над результатами діяльності організації та процесами, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

В загальному сенсі термін **контроль** (фр. *contrôle*) тлумачиться як перевірка кого-, чого-небудь або спостереження над кимось, чимось з метою перевірки.

В менеджменті *контроль* (господарський контроль) розуміється як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Він є однією з основних функцій менеджменту, без якої не можуть бути повною мірою реалізовані інші функції. Контроль здійснюється шляхом спостереження над поведінкою об'єкту управління з метою забезпечення його оптимального функціонування. Він покликаний забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати передумови для внесення необхідних коректив у заплановані показники розвитку організації. Тому контроль виступає одним з головних інструментів прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення намічених цілей як в довгостроковій перспективі, так і у питаннях оперативного керівництва.

Контроль включає три основних елементи:

- формування стандартів діяльності організації, що підлягають контролю;

- вимірювання та аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, їх порівняння з плановими показниками з метою виявлення відхилень та причин їх виникнення;
- коригування господарчих, технологічних та інших процесів у відповідності із прийнятими рішеннями.

***Необхідність контролю*** визначається кількома обставинами:

- Невизначеність умов існування організації. Перешкодою на шляху до виконання ретельно розроблених планів може стати зміна законодавства, суб'єктивних цінностей споживачів, соціально-психологічного клімату в колективі, конкурентного середовища, технологічних стандартів тощо. Тож контроль надає змогу своєчасно визначити такі зміни та скоригувати програму дій.
- Запобігання виникненню кризових ситуацій. Прийняття топ-менеджментом ризикованих, невиправданих рішень може призвести до втрати значних коштів, в гіршому випадку до банкрутства організації. Контроль спрямований на своєчасне виявлення та виправлення таких помилок.
- Підтримка успіху організації. Систематичний контроль надає змогу визначити де і завдяки чому організація досягла успіху, які напрямки діяльності мають стати пріоритетними.

Контролю підлягають, на сам перед: важливіші характеристики виробничого, технологічного, кадрового потенціалу, фінансового стану організації; проміжні та кінцеві результати виконання планових завдань; показники використання ресурсів; економічна ефективність виробництва; якість продукту; величина запасів тощо.

Отже в системі управління ***контроль вирішує кілька завдань***:

1. допомагає вивчити стан справ в організації та виявити в її внутрішньому та зовнішньому середовищі чинники, які можуть суттєво впливати на її діяльність;



2. дозволяє відстежити недостатньо чітко виражені тенденції розвитку, їх спрямованість, глибину та відповідно скоригувати плани;
3. допомагає своєчасно виявити порушення, помилки, що є неминучими в роботі будь-якої організації, та оперативно вжити необхідних заходів для їх усунення;
4. формує умови для адекватного стимулювання персоналу;
5. орієнтує на проблеми, які мають бути об'єктом особливої уваги в майбутньому.

Контроль здійснюється у відповідності із визначеними **принципами**.

Перш за все, він має бути **всеохоплюючим**, повинен тримати в полі зору основні сфери діяльності організації – стан внутрішнього та зовнішнього середовища. Йдеться не про тотальний дріб'язковий контроль. Потрібен розумний науково обґрунтований підхід, який дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну картину. Такий контроль не може здійснювати лише одна людина, чи невелика група людей. До нього слід залучати широке коло персоналу організації. Найкращий варіант – це самоконтроль зацікавлених в результатах своєї праці виконавців.

Система контролю повинна мати **чітку стратегічну спрямованість**, визначену пріоритетами розвитку організації. Не слід розпорошувати кошти на ретельний контроль над другорядними сферами діяльності.

Найсуттєвішим принципом контролю є його **ефективність**. Вона передбачає повноту та своєчасність виявлення відхилень фактичного стану справ від сформованих стандартів, встановлення їх причин та відповідальних осіб, розробку профілактичних засобів.

Слід наголосити, що головна мета контролю – **не пошук, а попередження помилок**. Тому контроль є невід'ємною складовою процесу планування на всіх його стадіях. Ефективний контроль має бути пов'язаним не тільки з плануванням, але й з змінами в структурі організації і системи управління нею. Тому важливим принципом є **гнучкість** контролю. Він має бути своєчасним, дозволяти усувати порушення перш ніж вони наберуть загрозливих масштабів.

Важливим принципом є *економічність* контролю. Тобто вигоди від контролю мають перевищувати витрати на його здійснення.

Ефективний контроль *орієнтований на людський фактор*, потребує врахування особистих якостей працівників, стосунків в колективі. Спрямованість на людину означає не тільки об'єктивність контролю, але й доброзичливість, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Необхідно також виділити принцип *відповідальності* суб'єктів контролю за дотримання в процесі контролю законів та нормативних актів, за достовірність результатів контролю, оскільки від них залежить оптимальність управлінських рішень.

#### 4.4.2. Види управлінського контролю.

В залежності від періоду реалізації контролюючих дій в господарчій практиці використовується три види управлінського контролю: попередній, поточний та підсумковий.

*Попередній контроль* передує активній діяльності. Його мета – перевірка готовності організації, її персоналу, виробничого потенціалу, системи управління до початку роботи. Об'єктом контролю є людські, матеріальні та фінансові ресурси.

Попередній контроль *людських ресурсів* покликаний відповісти на питання, чи можна за допомогою наявного персоналу вирішувати передбачені планові завдання. Кадрові служби ретельно вивчають професійний рівень співробітників, їх потенційну здатність виконувати майбутню роботу, розуміння людьми цілей своєї діяльності, знання прав та обов'язків, норм виробітку, умов заохочення тощо. Здійснюється він за допомогою різного роду тестів, співбесід, іспитів.

Попередній контроль *матеріальних ресурсів* полягає у визначенні відповідності технологічного обладнання потребам запланованої діяльності; наявності на складах запасів сировини, комплектуючих виробів, відповідності їх

асортименту та якості потребам виробництва; гарантованості поставок ресурсів, умов співпраці з постачальниками.

Найважливішим засобом *контролю фінансових ресурсів* є попереднє складання бюджету (фінансового плану). Такий контроль полягає у збалансуванні потреб в матеріальних ресурсах та джерел їх покриття, в аналізі обґрунтованості майбутніх витрат та надійності джерел грошових коштів.

***Поточний контроль*** існує в двох формах: стратегічний та оперативний.

*Стратегічний контроль* має в якості свого основного об'єкту ефективність використання ресурсів організації. Він ведеться не тільки за кількісними, а й якісними показниками: рівнем продуктивності праці, впровадженням та використанням досягнень науково-технічного прогресу, нових методів роботи, новітніх технологій. Такий контроль призначений для оцінки стану виробничої системи, а не для виправлення помилок і пошуку винних.

*Оперативний контроль* спрямований на спостереження над виробничими та господарськими процесами. На практиці він зливається з оперативним управлінням, має об'єктом поточну виробничу і господарську діяльність. Зокрема, мова йде про рух виробів в рамках технологічного процесу (послідовність операцій, витрати часу на їх виконання, якість праці); завантаження обладнання; дотримання загального графіку роботи, наявність запасів незавершеного виробництва і готової продукції; рівень поточних витрат тощо. Найважливішим об'єктом поточного контролю є також якість продукції і послуг. Відправним моментом такого контролю є розробка стандартів, що виходять з виробничих умов, традицій самого підприємства, вимог ринку.

***Підсумковий контроль*** пов'язаний з оцінкою виконання організацією своїх планів і передбачає всебічний аналіз не тільки конкретних результатів діяльності за минулий період, а й сильних і слабких її сторін. Дані підсумкового контролю використовуються для складання чергових планів. Порівняння отриманих результатів з очікуваними дає можливість керівництву краще оцінити наскільки реалістичними були розроблені плани, запобігти виявленим

проблемам в майбутньому. Друга функція підсумкового контролю – це сприяння мотивації персоналу. Результативність праці необхідно вимірювати точно і об'єктивно. Для ефективної мотивації важливо забезпечити чіткий зв'язок між фактичними результатами праці та отриманою винагородою.

#### 4.4.3. Етапи процесу контролю

В процесі контролю чітко виділяються три основних етапи: визначення стандартів і критеріїв результативності діяльності організації; порівняння реальних результатів із стандартами; прийняття необхідних коригуючих дій. На кожному з етапів реалізується комплекс різних засобів.

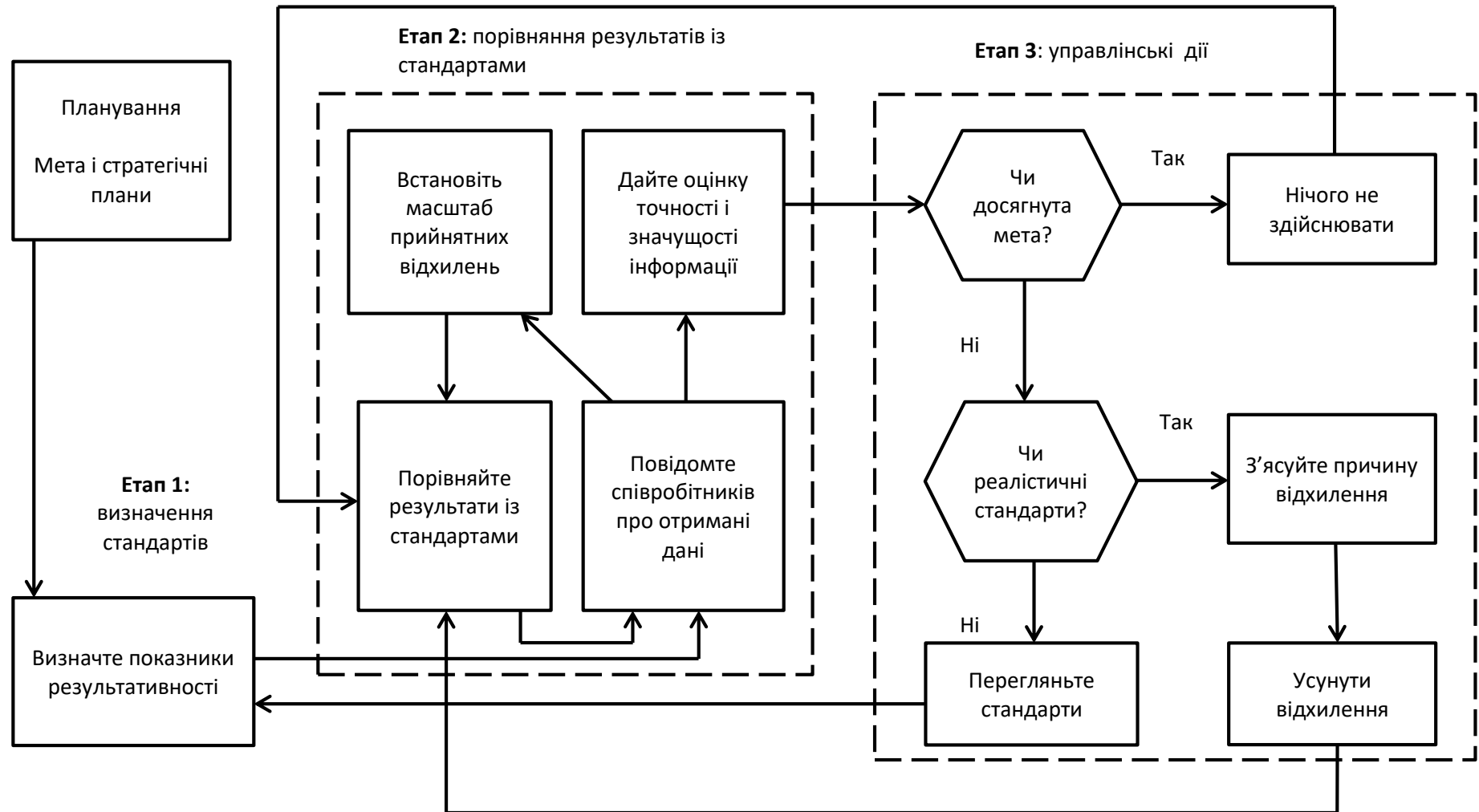
Загальна модель процесу контролю діяльності організації представлена в схемі 4.6.

*Перший етап* процесу контролю – *визначення стандартів* – безпосередньо витікає з процесу планування. Встановлені стандарти відображають задачі, закладні в плані. Мова може йти про нормативи використання матеріальних ресурсів на одиницю продукції, або обсяг робіт, нормах грошових витрат, показниках ефективності, термінах виконання чи тривалості певних робіт тощо.

До нормативів і стандартів пред'являються такі вимоги, як наукова обґрунтованість, гнучкість (здатність змінюватися відповідно до нових умов), надійність, здійсненність в звичайних умовах, точність відображення реальних процесів. Відповідність цим вимогам дозволяє нормативам служити критеріями оцінки діяльності підрозділів і окремих осіб.

Не все, що потрібно контролювати, вдається представити в кількісних показниках, наприклад морально-психологічний клімат в колективі. Це ускладнює процес контролю. Але в ряді випадків його можна здійснити за допомогою різних обстежень, опитувань, оцінки непрямих даних (наприклад, показника плинності кадрів, який може бути ознакою задоволеності працівників).

Схема 4.6. Загальна модель процесу контролю діяльності організації



Джерело: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – С. 406

*Другий етап* процесу контролю полягає в *порівнянні реально досягнутих результатів із встановленими стандартами*. На цьому етапі менеджер має оцінити якою мірою результати відповідають очікуванням, є чи ні відхилення від нормативів. Важливо визначити наскільки допустимі або відносно небезпечні виявлені відхилення від стандартів, чи не час здійснювати коригувальні дії і якщо діяти – то як, з якою інтенсивністю.

Допустиму величину відхилень, в межах якої вони не повинні викликати тривоги, встановлює вище керівництво фірми. При цьому дуже важлива точність, бо, якщо допустимий масштаб їх занадто великий, можна вчасно не помітити проблеми, і фактичні відхилення стануть загрозливими. Якщо ж він незначний, організація буде реагувати на будь-які відхилення, що є дуже витратним.

Завершальний **третій етап** процесу контролю полягає у коригуванні діяльності організації: перегляді цілей, планів, перерозподілі завдань, вдосконаленні технології виробництва і управління. Але до нього потрібно ставитися дуже обережно. Якщо справи йдуть непогано і поставлені цілі в основному досягаються, краще не вносити зайвих змін. Адже, за винятком особливих випадків, ті чи інші відхилення далеко не завжди порушують нормальний хід роботи і не так вже значно впливають на кінцеві результати. Тим часом, боротьба з ними обходиться недешево, тому корекції, по можливості, намагаються уникати.

На практиці існують два шляхи коригувальних дій. Перший полягає в усуненні причин, що породжують відхилення, їх ліквідації або нейтралізації. Другий шлях полягає в зміні самих стандартів діяльності, які можуть бути і помилковими, оскільки, наприклад, часто встановлюються на основі прогнозів.

### **Використана література**

1. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — 3-е изд., доп. и испр. Москва: ООО «Т.Д. "Элит-2000"», 2003. - 560 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 700 с.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ПО РОЗДІЛУ 4.4.****Дайте відповіді на наступні питання**

1. Визначте суть терміну «контроль». Як розуміється контроль в менеджменті?
2. З яких елементів складається процес господарського контролю?
3. Якими об'єктивними обставинами визначається необхідність господарського контролю?
4. Які управлінські завдання вирішує контроль?
5. Назвіть та поясніть основні принципи організації контролю.
6. В чому полягає мета попереднього контролю господарчої діяльності організації?
7. Які завдання вирішує попередній контроль людських ресурсів організації? Чим визначається його важливість?
8. В чому полягає попередній контроль матеріальних та фінансових ресурсів організації?
9. Визначте зміст поточного контролю. Що є об'єктом та завданням стратегічного контролю?
10. На які показники діяльності організації спрямований оперативний контроль? Що є його головним призначенням?
11. Що є об'єктом та завданням підсумкового контролю?
12. З яких етапів складається процес контролю діяльності організації? Визначте загальне завдання кожного з них.
13. Розкрийте механізм першого етапу процесу контролю. Як він пов'язаний з процесом планування? Яким вимогам мають відповідати визначені стандарти?
14. Використовуючи графічну модель процесу контролю (схему 4.6) опишіть завдання та алгоритм другого етапу процесу контролю.
15. На підставі схеми 4.6 розкрийте завдання та алгоритм третього етапу процесу контролю.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО ТЕМИ 4.****Тести.*****Оберіть єдину вірну відповідь***

**1. Яке з наведених визначень найбільш точно розкриває суть поняття «планування».**

- А) Планування – це процес визначення шляхів і засобів виконання затвердженого завдання
- Б) Планування – це встановлення стратегічних цілей організації.
- В) Планування – це процес прийняття рішень що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому.
- Г) Планування – це процес складання спеціальних документів, в яких визначаються конкретні кроки організації, необхідні для виконання ухвалених рішень.

**2. В якому з наведених переліків чітко визначені базові принципи планування?**

- А) Безперервність, горизонтальна координація та вертикальна інтеграція планової діяльності, матеріальна вмотивованість.
- Б) Економічність, безперервність, гнучкість, горизонтальна координація та вертикальна інтеграція планової діяльності.
- В) Безперервність, відповідність стратегічних та тактичних програм, фінансова обґрунтованість, матеріальна зацікавленість виконавців.
- Г) Економічність, гнучкість, відповідність місії організації.

**3. В якому з наведених варіантів перелічені основні функції менеджменту?**

- А) Планування, організація, мотивація, контроль
- Б) Планування, матеріальне стимулювання, фінансування, контроль
- В) Визначення мети організації, створення матеріального і соціального організму підприємства, розпорядження, координування, контроль.
- Г) Всі відповіді вірні.

**4. Організація як функція менеджменту – це:**

- А) побудова подвійного матеріального і соціального організму підприємства;
- Б) свідомо формалізована структура посадових обов'язків з розподілом завдань, повноважень, відповідальності тощо;
- В) здатність менеджера перетворити неорганізований натовп у ефективно діючу групу;
- Г) вірні відповіді А і Б

**5. В залежності від терміну виконання розрізняють:**

- А) стратегічні та тактичні плани;



- Б) довгострокові та короткострокові плани;
- В) довгострокові, середньострокові та короткострокові плани;
- Г) довгострокові та оперативні плани

**6. Який із запропонованих варіантів не належить до методів планування?**

- А) математико-статистичний;
- Б) стратегічний;
- В) балансовий;
- Г) нормативний.

**7. Балансовий метод планування ґрунтується на:**

- А) визначені загальної потреби в матеріальних, людських і фінансових ресурсах на підставі нормативів витрат цих ресурсів на одиницю продукції;
- Б) взаємному пов'язуванні наявних ресурсів і потреб у них в межах планового періоду;
- В) складанні системи балансів (матеріальних, вартісних і трудових) з метою досягнення їх оптимальної структури для ефективної діяльності організації;
- Г) вірні відповіді Б і В

**8. До складових концепції стратегічного планування належать:**

- А) система цілей організації, включаючи її місію;
- Б) пріоритетні принципи розподілу економічних ресурсів між обраними цілями;
- В) правила здійснення управлінських дій у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;
- Г) всі відповіді вірні.

**9. Оберіть найбільш чітке визначення поняття «місія організації».**

- А) Місія – це основний напрям роботи організації, її кінцева мета.
- Б) Місія – це визначення соціально-економічного значення існування організації.
- В) Місія – це основна загальна мета організації, яка відображає причини її існування, соціальну філософію і методи взаємодії з суспільством.
- Г) Місія – це визначення сфери діяльності організації, засобів задоволення потреб споживачів та досягнення цілей членів організації.

**10. В основу стратегічного плану покладено:**

- А) аналіз конкурентоспроможності організації і визначення засобів її підвищення;
- Б) аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та засобів підвищення його ефективності;
- В) оцінка можливостей та загроз, які створює зовнішнє середовище, та вибір нових, ефективних видів діяльності;
- Г) все перелічене вірно.

**11. Екстраполяція як метод прогнозування:**

- А) придатний тільки для стабільних, контрольованих умов;
- Б) застосовується коли зовнішнє середовище нестабільне, але чітко проявляються причинно-наслідкові зв'язки між подіями;
- В) полягає у автоматичному перенесенні на майбутнє поточних тенденцій розвитку організації;
- Г) вірні відповіді А і В

**12. Оберіть відповідь, у якій відображені два основних аспекти організаційного процесу.**

- А) формування організаційної структури та делегування повноважень;
- Б) встановлення правильних взаємин між структурними підрозділами та розподіл відповідальності між керівниками;
- В) делегування повноважень та визначення відповідальності посадових осіб;
- Г) ділення організації на підрозділи відповідно цілям та систематичне впровадження нових методів управління

**13. Яке з наступних тверджень є НЕВІРНИМ?**

- А) Повноваження – це сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення та віддавати розпорядження в інтересах організації
- Б) Повноваження і влада не є тотожними поняттями. Повноваження визначають те, що дана посадова особа має право робити, а влада обумовлює те, що вона дійсно може робити.
- В) Делегування - це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.
- Г) Делегування – це передача менеджером завдань або повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за їхнє виконання.

**14. Які причини стримують готовність менеджера делегувати повноваження підлеглим?**

- А) Недооцінка ролі розподілу робіт та відсутність довіри до підлеглих;
- Б) У підлеглому вже більше роботи, чим він може зробити, та йому не вистачає інформації і ресурсів для успішного виконання завдання;
- В) Відсутність довіри до підлеглих та побоювання що делегування повноважень призведе до проблем, за які керівнику доведеться відповідати;
- Г) Вірні відповіді А і В

**15. В якому з варіантів наведено найбільш точне визначення мотивації як функції менеджменту?**

- А) Мотивація – це процес спонукування себе та інших до діяльності в досягненні цілей організації.

- Б) Мотивація – це процес створення системи умов (мотивів), що впливають на діяльність людини, направляючи її на досягнення визначеної мети організації
- В) Мотивація – це спонукання до дій, динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що управляє поведінкою людини.
- Г) Всі відповіді вірні

**16.Що з наведеного можна віднести до зовнішніх мотивів для робітника?**

- А) Можливість отримати більш високу посаду.
- Б) Можливість працювати за вільним графіком.
- В) Можливість отримати творче задоволення від виконання завдання.
- Г) Можливість доручити частину завдання своїм підлеглим.

**17.В якому з варіантів відповіді наведені неекономічні стимули?**

- А) Медичне обслуговування та соціальне страхування.
- Б) Участь у прибутках організації, премії і подарунки за особливі досягнення в роботі
- В) Гарантія довічного найму та поступового підвищення посади, можливість закордонного стажування, піклування організації про вирішення соціальних проблем робітника.
- Г) Вірні відповіді А і Б

**18.Методом мотивації, який використовується ще з часів античності є:**

- А) метод особистого прикладу керівника;
- Б) метод «батога та пряника»;
- В) метод матеріальної винагороди;
- Г) метод врахування людської особистості.

**19.Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:**

- А) аналізі базових потреб працюючих, визначенні тих, що мають пріоритетне значення і змушують людей діяти так, а не інакше.
- Б) визначенні розумових процесів, які впливають на поведінку людей.
- В) аналізі розподілу людиною зусиль для виконання різних завдань і виборі нею конкретної поведінки.
- Г) впливі матеріальних та нематеріальних стимулів, що спонукають людей діяти в інтересах організації.

**20.Які з перелічених концепцій належать до змістовних теорій мотивації?**

- А) двофакторна теорія мотивації;
- Б) теорія очікувань;
- В) теорія справедливості;
- Г) теорія Портера-Лоулера

**21. Процесійні теорії мотивації ґрунтуються на:**

- А) впливі матеріальних та нематеріальних стимулів, що спонукають людей діяти в інтересах організації.
- Б) аналізі розподілу людиною зусиль для виконання різних завдань і виборі нею конкретної поведінки.
- В) аналізі базових потреб працюючих, визначенні тих, що мають пріоритетне значення і змушують людей діяти так, а не інакше.
- Г) визначенні розумових процесів, які впливають на поведінку людей.

**22. Які з наведених категорій та тверджень НЕ мають відношення до теорії мотивації А. Маслоу?**

- А) Людські потреби мають певну ієрархію.
- Б) В ієрархії потреб можна виділити дві великі групи: гігієнічні та мотиваційні.
- В) Піраміда потреб складається з п'яти рівнів: від найнижчого - фізіологічні потреби, до найвищого – потреба в самовдосконаленні.
- Г) Перш ніж потреба більш високого рівня вступає в дію, повинні бути задоволені потреби нижчого рівня.

**23. Які з наведених тверджень відрізняють «теорію набутих потреб» Д. МакКлелланда від теорії мотивації А. Маслоу?**

- А) Всі потреби людини можна поділити на дві групи: нижчі (первинні) та вищі (вторинні).
- Б) На вищому рівні існує три види потреб: в успіху, у владі і у причетності.
- В) В структурі вищих потреб не існує жорсткої ієрархічності.
- Г) Вірні відповіді Б і В

**24. Д. МакКлелланд стверджує що потреба у владі:**

- А) є вищою ніж потреба в успіху;
- Б) тотожна потребі в самореалізації в піраміді А. Маслоу.
- В) полягає у прагненні впливати на поведінку людей, брати відповідальність за їх дії.
- Г) всі відповіді вірні

**25. Яке з наведених тверджень НЕ відповідає концепції ERG К. Альдерфера?**

- А) Всю сукупність потреб К. Альдерфер поділяє на три групи: в існуванні, у відносинах з іншими людьми та зростанні.
- Б) Тракткування змісту потреб по Альдерферу подібне до піраміди потреб Маслоу.
- В) Альдерфер, як і Маслоу визнавав жорстку ієрархічність потреб та вважав можливим перехід від одного рівня потреб до іншого тільки в напрямку знизу вверху.

Г) Альдерфер допускав, що при неможливості задовольнити потреби вищого рівня, людина знову повертається до нижчого і активує свою діяльність тут, що створює додаткові можливості до мотивації

**26. Яке з тверджень щодо змісту двофакторної моделі Ф. Герцберга є НЕВІРНИМ?**

- А) Заробітна плата є головним мотиватором ефективної діяльності персоналу.
- Б) Всю сукупність потреб можна поділити на гігієнічні та мотиваційні, що співпадає із нижчими та вищими потребами в піраміді Маслоу.
- В) Недостатнє задоволення мотиваційних потреб не є демотивуючим фактором, незадоволеність гігієнічних потреб різко знижує стимули до ефективної діяльності.
- Г) Заробітна плата не належить до мотивуючих факторів. Для стимулювання трудових зусиль гігієнічні фактори мають бути доповнені мотиваційними.

**27. Яка з наведених формул дозволяє визначити ступінь вмотивованості людини згідно з теорією очікувань Віктора Врума?**

- А) Рівень ефективності =  $\frac{\text{отриманий результат в грошовому вираженні}}{\text{загальна сума витрат}}$
- Б) Мотивація = (З-Р) × (З-В) × Валентність.
- В)  $\frac{\text{Індивідуальні доходи}}{\text{Індивідуальні витрати}} = \frac{\text{Доходи інших осіб}}{\text{Витрати інших осіб}}$
- Г) Мотивація = заробітна плата + очікувана додаткова винагорода

**28. Яка з відповідей, запропонованих в тесті № 26 буде вірною якщо мова йде про теорію справедливості Дж. Адамса.**

**29. Контроль – це:**

- А) вид управлінської діяльності по забезпеченню виконання визначених завдань та досягнення цілей організації;
- Б) спостереження за роботою персоналу організації;
- В) спостереження за виконанням персоналом окремих завдань;
- Г) постійна перевірка того, як організація здійснює програмні завдання та коригує свої дії.

**30. Метою контролю є:**

- А) перевірка виконання плану;
- Б) збір статистичної інформації;
- В) посилення залежності підлеглих;
- Г) забезпечення менеджера інформацією для коригування планів.

**31. Як здійснюється поточний контроль в організації?**

- А) Шляхом заслуховування працівників організації на виробничих нарадах;
- Б) Шляхом спостереження за роботою працівників;

В) За допомогою системи зворотного зв'язку між керівною та керованою системами.

Г) Шляхом періодичних доповідей на зборах та нарадах.

**32. Для правильної організації функції контролю важливо забезпечити:**

А) вибір системи заохочення;

Б) дотримання правил та норм;

В) розробку стандарту виконання;

Г) жорсткість та невідворотність покарання.

**33. Які з названих дій не є засобом попереднього контролю?**

А) чітке формулювання посадових інструкцій;

Б) організація зворотного зв'язку;

В) перевірка наявних ресурсів до початку здійснення роботи;

Г) попереднє навчання на кожному робочому місці.

**34. Для зменшення гостроти потреби у контролі над діяльністю підрозділів організації доцільно:**

А) постійно підвищувати кваліфікацію персоналу;

Б) створити відповідні організаційні умови для персоналу;

В) постійно вдосконалювати систему стимулювання праці;

Г) створити дієві організаційні та соціально-психологічні умови для персоналу.

**35. Яка з перелічених функцій менеджменту базується на потребах та інтересах працівників?**

А) контроль;

Б) організація;

В) планування;

Г) мотивація.

**36. Про яку функцію менеджменту йдеться в наступному визначенні: «Це – процес порівняння досягнутих результатів із встановленими стандартами»?**

А) організація;

Б) контроль;

В) планування;

Г) мотивація.

**37. Про який вид контролю йдеться, коли постає питання: «Чи можна за допомогою наявного персоналу та виробничих потужностей виконати планове завдання»?**

А) попередній;

Б) зворотній;

В) поточний;

Г) підсумковий.

## Тема 5. Керівництво та лідерство

### План

- 5.1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
- 5.2. Основи керівництва: вплив, влада, лідерство.
- 5.3. Баланс влади.
- 5.4. Форми влади.
- 5.5. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерства.
- 5.6. Теорії лідерства
  - 5.6.1. Теорія лідерських якостей.
  - 5.6.2. Концепції лідерської поведінки.
  - 5.6.3. Концепції ситуаційного лідерства.

### 5.1. Поняття та загальна характеристика керівництва

Поняття «керівництво» вже використовувалося нами при визначенні суті менеджменту як особливої сфери людської діяльності. Пригадаємо, що саме поняття менеджменту визначалося як керівництво (управління) соціально-економічними процесами в комерційній організації. Тобто йдеться про розширене тлумачення цього процесу, керівництво ототожнюється з менеджментом в цілому.

В даному розділі керівництво буде розглядатися у вузькому розумінні, як *об'єднувальна функція менеджменту*.

***Керівництво – це процес безпосереднього впливу менеджера на підлеглих йому співробітників з метою забезпечення успішного виконання ними своїх посадових обов'язків.***

Керівництво розглядається як функція менеджменту, що реалізується поряд з іншими основними функціями (планування, організація та інші), і в практичному відношенні *представляє собою визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку організації, спостереження за загальним станом справ.*

В структурному відношенні функція «керівництво» може бути представлена як сукупність чотирьох взаємопов'язаних компонентів:

- самого менеджера як суб'єкта здійснення управлінських впливів;
- підлеглих менеджеріві співробітників, тобто людей, які зазнають управлінського впливу;
- власне управлінського впливу менеджера на підлеглих йому співробітників;
- реакції співробітників на управлінський вплив менеджера.

Для того, щоб краще усвідомити зміст цієї функції, доцільно враховувати той факт, що такі функції як, наприклад, планування та організація можуть бути реалізовані і без участі підлеглих. Мається на увазі те, що менеджер може самостійно спланувати діяльність підпорядкованої йому структури та визначити алгоритм організації виконання планових завдань. Однак далі виникає необхідність довести завдання до конкретних виконавців та забезпечити їх виконання. Отже дії менеджера мають яскраво виражений соціальний характер, пов'язані з безпосереднім впливом на інших людей.

Менеджер повинен постійно звіряти свої вчинки з можливою реакцією оточуючих та орієнтуватися на них. Це багато в чому ускладнює проблему та визначає характер його поведінки. Підходячи з цих позицій до оцінки функцій менеджменту, можна констатувати, що саме *функція «керівництво» є основним соціальним процесом менеджера* і вимагає від нього постійного врахування можливої реакції підлеглих йому співробітників, або споживачів, ділових партнерів тощо.

## **5.2. Основи керівництва: вплив, влада, лідерство.**

Наведене вище визначення суті керівництва чітко вказує на те що практична робота керівника є невід'ємною від таких соціальних явищ як вплив, влада та лідерство.

*Вплив — це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття тощо іншого індивіда [1].*



Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути найрізноманітнішими: від прохання, висловленого пошепки на вухо, до приставленого до горла ножа. В умовах організації таким «ножем» могла би бути загроза звільнення. Керівники мають впливати у такий спосіб, який легко передбачити і який веде не просто до прийняття цієї ідеї, а до дії – фактичної праці, необхідної для досягнення цілей організації.

Для того, щоб зробити своє лідерство та вплив ефективними, керівник повинен розвивати та застосовувати владу.

**Влада** в широкому розумінні – це форма соціальних відносин, яка проявляється у можливості впливати на характер і напрямок діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів і ін.

В контексті керівництва організацією, влада — це можливість менеджера розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, примусу.

Отже влада керівника дає можливість диктувати свої вимоги, котрі оточуючі виконують навіть всупереч особистим бажанням та настановам.

Керівнику потрібна влада, на додаток до його формальних повноважень, оскільки він завжди залежить, з одного боку, від людей в межах підпорядкованого йому підрозділу, та з іншого боку, від тих, хто не є його підлеглими, тож ними неможливо управляти напряму.

Керівник конкретного підрозділу організації залежить від свого безпосереднього начальства, підлеглих та колег. Без сприяння цих людей він не може ефективно виконувати свої функції. Реальність є такою, що сучасні працівники достатньо освічені і кваліфіковані, та не схильні беззаперечно підкорятися наказам керівника тільки тому, що він є їх начальником.

Багато керівників також безпосередньо залежать від людей та організацій, які знаходяться поза їхньою власною організацією – постачальників, замовників, конкурентів тощо. В ідеальному варіанті всі ці люди та сили охоче співпрацюватимуть з керівником та надаватимуть все необхідне для виконання

роботи та досягнення цілей організації. На практиці реальний світ робить цю роботу значно складнішою.

Ця залежність від чинників і людей, якими не можна керувати безпосередньо, є основною причиною труднощів, яких зазнає керівний персонал. Якщо керівник неспроможний ефективно взаємодіяти з цими численними «некерованими» силами, він може виконувати свою власну роботу, але це обов'язково знизить ефективність як індивідуального трудового внеску, так і діяльності всієї організації. Влада і вплив, інструменти лідерства, є фактично єдиними засобами, які має керівник для вирішення подібних ситуацій. Якщо керівник не має достатньої влади, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він не зможе отримати ресурси, необхідні для визначення та досягнення цілей. Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації [1].

Узагальнюючи характеристику понять «влада» і «вплив», слід звернути увагу на взаємопов'язаність та відмінність між ними.

Відповідно до загальноприйнятої точки зору, *влада — це можливість індивіда впливати на поведінку інших осіб.* Своєю чергою, *вплив — це результат зміни менеджером поведінки працівника під час взаємодії з ним.* Тобто відмінність між цими поняттями полягає у наступному: влада — це інструмент для впливу на поведінку людини, а вплив — це результат дії цього інструменту.

Наступний феномен – *лідерство* – категорія, яка має тісний зв'язок з поняттями керівництва і впливу.

*Лідерство — це здатність впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їхні зусилля для досягнення цілей організації* [1].

Дослідники проблеми лідерства акцентують увагу на тому особливому компоненті, який вносить сам лідер в управління організацією. Лідерство визначається як елемент впливу, який з'являється крім механічного виконання рутинних доручень організації. Так Пітер Друкер зазначає: «Лідерство — це здатність підняти людське бачення на рівень ширшого кругозору, вивести

ефективність діяльності людини на рівень вищих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, що обмежують її».

Ще раз акцентуємо увагу на співвідношенні понять «влада», «вплив» та «лідерство». Влада надає формальну *можливість* управляти поведінкою людей, вплив – це *результат* управлінських дій керівника, лідерство – це *здатність* суб'єкту управління впливати на поведінку людей, наявність особистих якостей, які дозволяють спрямувати зусилля людей на досягнення визначеної мети.

В наступних питаннях проблеми влади та лідерства будуть проаналізовані більш детально.

### 5.3. Баланс влади.

Зазвичай феномен влади розглядається з позицій впливу керівника на підлеглих. Багатьом людям здається, що володіння владою дозволяє нав'язувати свою волю, незалежно від почуттів, бажань та здібностей іншої особи. Проте нині загально визнається, що вплив і влада в рівній мірі залежать від особистості, на яку здійснюється вплив, а також від ситуації та здібностей керівника. Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей у всіх ситуаціях [1].

У межах організації влада лише частково визначається ієрархією. Скільки влади має та чи інша людина у конкретній ситуації визначається не рівнем її формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи. Тобто мова може йти про *владу підлеглих*.

Зазвичай *керівник має владу над підлеглими* тому, що останні залежать від нього в таких питаннях як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак, у *деяких ситуаціях підлегли мають владу над керівником*, оскільки керівник залежить від них у таких питаннях, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чие сприяння необхідне для керівника, вплив, який підлегли можуть чинити на своїх колег і здатність підлеглих виконувати завдання.

Отже керівник має усвідомлювати, що оскільки підлеглі часто також мають владу, використання ним в односторонньому порядку своєї влади в повному обсягу може викликати у підлеглих зворотну реакцію – бажання продемонструвати власну владу. Це може привести до марної трати зусиль та зниження рівня досягнення цілей. Тому **ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади**: достатній для забезпечення досягнення цілей, але такий, що не викликає у підлеглих почуття знедоленості, і як наслідок – виявлення непокори.

Відомий дослідник проблем мотивації персоналу Девід МакКлелланд зауважує, що ефективний керівник ніколи не виявлятиме своєї влади в наказовій манері, очікуючи підпорядкування. Навпаки, позитивна чи соціалізована особа, яка здійснює владу, швидше дбає про реалізацію групових цілей, допомогу групі у їх визначенні, забезпечуючи групу засобами їх досягнення, надаючи членам групи підтримку, затверджуючи для кожного обсяг його компетенції [1].

#### 5.4. Форми влади.

Одне з найпопулярніших досліджень, присвячених владі, було представлено у 1959 році американськими соціальними психологами **Джоном Френчем і Бертраном Рейвенем** (*J.R.French and B.H.Raven "The Bases of Social Power", 1959 – «Основи соціальної влади»*). Вони визначили п'ять базових важелів влади:

1. *Закон* - влада дана людині певними визначальними силами, всі розуміють, що людина має право вимагати чогось і чекати згоди та послуху.
2. *Винагорода* - тут все виходить від здатності одного суб'єкта компенсувати зусилля іншого.
3. *Експертиза* - тримається на тому, що людина перевершує інших у своїх навичках і володіє знанням.
4. *Якості лідера* - це результат харизми, демонстрації своїх переваг.
5. *Примус* - влада, у разі якої всі знають, що носій може покарати за непокору.

Згідно з класифікацією Френча і Рейвена, розрізняють п'ять основних форм влади:

1. **Влада, основна на примушенні.** Виконавець вірить, що той, хто впливає, може карати таким чином, який завадить задоволенню якоїсь насущної потреби, або взагалі може зробити якісь інші неприємності.
2. **Влада, основана на винагороді.** Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість задовольнити нагальну потребу або принести задоволення.
3. **Експертна влада.** Виконавець вірить, що той хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дозволять задовольнити потребу.
4. **Еталонна влада** (влада прикладу). Характеристики чи якості особи, що впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким самим, як той, хто впливає.
5. **Законна влада.** Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його обов'язок — підкорятися їм. Традиція вчить, що підпорядкування призведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу часто називають **традиційною владою**. Законна влада буває дієва тоді, коли підлеглий кориться вказівкам керівника тільки тому, що він стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговано повноваження керувати іншими людьми. Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може змусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації [1].

Перелічені форми влади зазвичай угруповують виходячи із спільних засад, на яких вони ґрунтуються – на силі, або на переконанні (схема 5.1.).

#### **Законна влада. Вплив через традиції.**

Як відмічалось, основою законної влади є офіційний статус керівника, його позиція в організаційній ієрархії. Саме формально надана влада дає можливість керівнику диктувати свої вимоги, які підлеглі мають виконувати, навіть всупереч особистим бажанням та настановам.

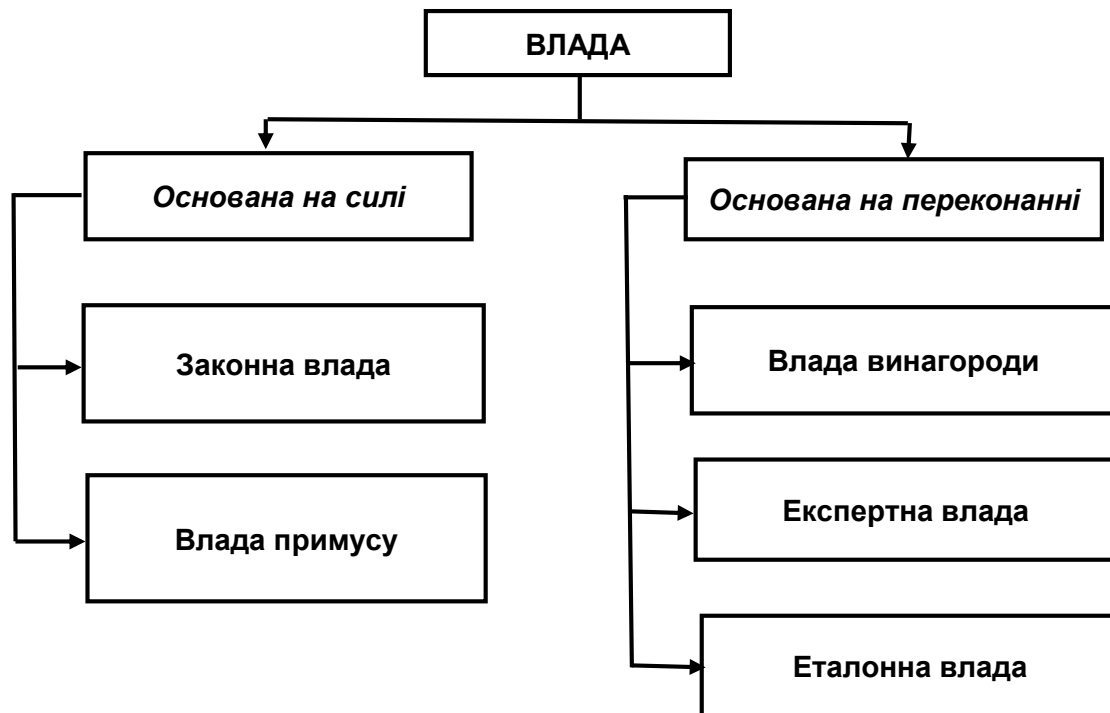


Схема 5.1. П'ять форм влади

Проте практика менеджменту свідчить, що статус керівника, це лише декларація про права на використання влади. Офіційне призначення не гарантує точного виконання розпоряджень начальника, і тим більше прояву ініціативи підлеглими. Як наслідок, знижується ефективність діяльності організації. Причина: набуті повноваження потребують підтвердження – керівник має подбати про свою легітимність, заслужити довіру [3].

Легітимність влади — це не запис у трудовій книжці, а визнання більшістю підлеглих лідерства керівника та згоди з доброї волі та за власним бажанням виконувати його накази (прохання). Подібне можливе за таких умов:

- співробітники вважають керівництво справедливим, тому готові підкорятися;
- правильність постановки завдань та обґрунтованість вимог не викликають сумнівів;
- персоналу зручно точно реалізовувати вказівки – менше клопоту та 100% впевненості в результаті.

За інших обставин можливі різні варіанти в діях підлеглих: висловлять власну думку і обґрунтують (навіть у присутності третіх осіб); мовчки погодяться, але зроблять так, як вважають за потрібне, а потім почнуть виправдовуватися (помилився, не зрозумів, подумав, що так буде оптимально). Влада визнається легітимною та стійкою, коли менеджер здатний спонукати людей, причому за їх доброю волею на дії, які б самостійно вони не почали.

*І головне:* законна влада, система основана на традиції може бути ефективною, коли підлеглі особи впевнені, що керівник здатен задовольнити їх значимі потреби.

Влада, що спирається на традиції, безумовно, має переваги, проте породжує і недоліки в управлінні (схема 5.2).



Схема 5.2. Переваги та недоліки законної влади в керівництві організацією

Акцентуємо увагу на недоліках. Використання традиційних методів керівництва сковує ініціативу працівників та фінансово-економічну самостійність структурних підрозділів. Персонал може бойкотувати (приховано або відкрито) будь-які нововведення як усередині відділів, так і загалом по

організації. Причини: рядові виконавці та начальники первинних та середніх управлінських ланок бояться змін, намагаються уникнути зайвого навантаження, бажають зберегти свій статус-кво.

Помилки при використанні законної влади: надмірне регламентування всіх дій співробітників (незалежно від рангу) та тотальний контроль за правильністю виконання розпоряджень. Подібні установки призводять до втрат годинного ресурсу керівників. До того ж підлеглі швидко набувають спритність в ігноруванні команд або виконанні їх «для галочки» (аби відчепився менеджер). Народ вчиться наводити «серйозні» аргументи, чому не отримано потрібного результату.

Щоб запобігти проблемі керівник має подбати про баланс у владі, тобто рівновагу у впливі між керуючою системою та виконавцями. Щоб уникнути прихованого саботажу та маси інших неприємностей керівник не повинен провокувати почуття безвиході, депресії та непотрібності у співробітників. А також, як кажуть, не тягніть ковдру на себе — слід навчитися правильно делегувати частину повноважень заступникам та вимагати від них подібних дій щодо завідувачів відділів та низових підрозділів [3].

### ***Влада, основана на примушенні.***

Влада основана на примушенні – розуміється як вплив *через страх*. В контексті керівництва організацією різні можливості використовувати страх як інструмент впливу надає робоче місце працівника. Наприклад, страх втратити роботу, позбавлення певних повноважень, пониження на посаді, страх бути позбавленим премії тощо. Часто використовуються засоби психологічного тиску, особливо на категорію працівників керівного складу. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їхньої особи, вони болісно реагують на будь-яке приниження: мимохить кинуте зауваження, невтішне порівняння з іншим виконавцем, призначення на не престижну посаду, виділення менш зручного кабінету тощо. Відповідно побоювання є поширеною причиною того, що підлеглі дозволяють на себе впливати.



Страх яв чинник впливу використовується в практиці сучасного менеджменту, проте доцільно робити це не часто. Такий інструмент впливу може бути правомірним і дає результат коли співробітник порушив чітке розпорядження, чи встановлений регламент.

***Влада на основі примушення має суттєві слабкі сторони (схема 5.3).***

Постійне перебування працівників в очікуванні покарання, адміністративних санкцій, приниження з боку керівника викликає незадоволеність роботою, падіння продуктивності праці, намагання знайти кращі умови роботи. Зростає плинність кадрів. Відповідно організація несе додаткові витрати на пошук та підготовку нових ефективних працівників.



**Схема 5.3. Переваги та недоліки влади, що основана на примушенні.**

Щоб використовувати такий інструмент як страх, необхідно мати ефективну систему контролю. Таку систему створювати нелегко, і дуже затратно. Тим більше, що надмірний контроль породжує намагання людей свідомо обманювати організацію. Люди знаходять способи захисту від регулярного тиску: починають спритно хитрувати, заздалегідь продумуючи свої

дії та слова, плюс правдоподібно брехати; за будь-якої проблеми шукають винних і перекладають відповідальність на колег; спотворюють факти та звітні дані.

### ***Влада основана на винагороді.***

Винагорода – один із найстаріших та найефективніших способів впливу. Влада, заснована на винагороді, діє через позитивне підкріплення поведінки, бажаної для лідера. Людина приймає цей вплив, оскільки в обмін на виконання вимоги лідера вона очікує на ту чи іншу винагороду. Або, в контексті теорії мотивації, вона відчуває, що існує велика ймовірність отримання прямої або непрямої винагороди, яка дозволить їй задовольнити активну потребу і робить те, чого хоче лідер.

Оскільки всі люди мають свої унікальні характеристики та потреби, те, що одна людина сприймає, як цінну винагороду, іншій людині або навіть тій самій, але в іншій ситуації такою не здається. *Щоб впливати на поведінку, винагорода має сприйматися як досить цінна.* Іншими словами, людина повинна сприймати винагороду як справедливий обмін на її підпорядкування. Суб'єктивне сприйняття справедливості є основною перевагою влади, заснованої на винагороді, над владою, заснованої на примусі. Існує твердження, що менеджер може підсилити свою владу, сформувавши у інших людей почуття обов'язку, роблячи їм періодично особисті ласки. Це потребує від менеджера небагато часу та зусиль, проте цінується підлеглими дуже високо [1].

***Слабкі сторони влади, заснованої на винагороді.*** У певному сенсі влада, заснована на винагороді, буде дієвою завжди, якщо тільки менеджер зможе правильно визначити, що в очах підлеглого є винагородою, і запропонувати йому цю винагороду. Але практично здатність менеджера пропонувати винагороди обмежується безліччю чинників. Ресурси всіх організацій обмежені, і на заохочення персоналу вона може виділити лише певний їх обсяг. Повноваження менеджменту у цій галузі обмежуються також політикою та процедурами. Іноді діють і зовнішні обмеження, наприклад, зумовлені трудовим договором із

профспілкою, в якому описується, як має винагороджуватися та чи інша робота. Крім того, часто дуже важко визначити, що люди сприймають як адекватну винагороду. Ні гроші, ні цікавіша робота не можуть впливати на поведінку працівника завжди, тому ефективному менеджеру треба вміти використовувати й інші засоби впливу.

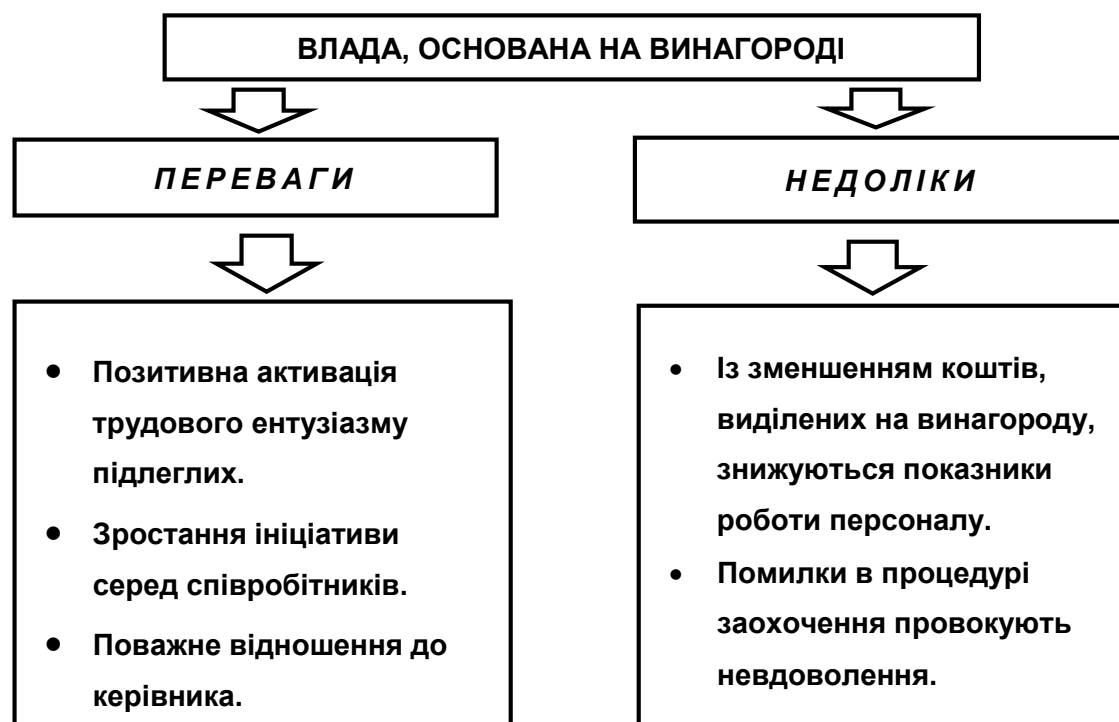


Схема 5.4. Переваги та недоліки влади, основаній на винагороді.

#### *Експертна влада: вплив через розумну віру.*

Вплив через розумну віру базується на вірі виконавця в те, що той хто впливає має відповідний досвід і знання в конкретному питанні. Він на віру сприймає цінність знань керівника. Такий вплив вважається розумним тому, що рішення послідовника підкоритися є усвідомленим та логічним. Чим більшими та помітними є особливі досягнення керівника, тим більшою є його влада.

Людина може використовувати експертну владу в організації, якщо має інформацію або ідеї, які, на думку інших, допоможуть організації або підрозділу досягти мети або ухвалити більш правильніше рішення. Багато людей вважають, що експертні знання їм необхідні для досягнення їх цілей. Досвід свідчить, що, якщо групі кажуть, що один із її членів є експертом у тій чи іншій галузі, то група

буде, в основному, виконувати його рекомендації, причому навіть тоді, коли насправді досвіду, що йому приписуються, і знань у нього немає.

В сучасних умовах роль експертної влади суттєво зростає. Ускладнення технологій обумовлює те, що керівник не може глибоко вникнути у деталі всіх важливих операцій, і він змушений покладатися на думку експерта з певного питання. Дається взнаки також збільшення розмірів організацій. Менеджмент вищої ланки великої компанії найчастіше настільки далекий від реального виробництва, що у багатьох випадках змушений беззастережно вірити, що говорять менеджери нижчого рівня. Ці два фактори є основною причиною, через яку штат фахівців в організаціях постійно збільшується.

Приймаючи владу фахівця на основі розумної віри, керівник вивільняє час, який інакше йшов би на перевірку кожної рекомендації фахівця. Цей час він може використовувати для іншої діяльності і, можливо, навіть зможе задовольнити потреби вищого рівня завдяки винагородам за більш складні завдання.

### ***Переваги та обмеження експертної влади.***

До найбільш помітних та *позитивних* для системи управління організацією аспектів використання експертної влади можна віднести: гарантії високої ефективності роботи організації, оскільки рішення приймає найбільш компетентний у даній галузі спеціаліст; можливість використовувати персонал виконавців з невисокою кваліфікацією (відповідно економити на оплаті праці) завдяки централізації прийняття основних технологічних рішень; чітко виражена професійна відповідальність менеджера, оскільки всі важливі рішення приймає він одноосібно.

*Слабкість експертної влади* проявляється в тому, що розумна віра менш стабільна, ніж сліпа віра, на якій ґрунтується вплив харизматичних лідерів, і її дія уповільнена. При першому ж прорахунку, допущеному фахівцем, втрачається його влада як експерта, його думці перестають довіряти.

Крім того, якщо харизматичний лідер здатний змусити людей вірити собі в результаті однієї яскравої промови, то формування розумної віри потребує

тривалого часу. Фахівцям, потрібні роки, щоб їхня думка приймалася менеджерами беззастережно. Має місце сильна залежність ефективності управління від доброзичливості персоналу та його бажання співпрацювати з керівником. Отже експертна влада потребує наявності досить високих здібностей, професійних знань та трудових навичок у керівника.

Але все це не означає, що розумна віра слабша за інші форми впливу. Зауважте, що в деяких випадках вплив на основі розумної віри змінює баланс влади «керівник – підлеглий». Оскільки менеджеру потрібні інформація та поради підлеглого-фахівця, влада фахівця зростає, і в деяких ситуаціях у нього принаймні тимчасово буває навіть більше влади, ніж у менеджера. Тож, коли фахівець розширює свої знання в галузі, яка є важливою для успішної роботи групи, особливо коли такого досвіду нема у інших членів групи, його експертна влада посилюється.



Схема 5.5. Переваги та недоліки експертної влади

***Еталонна влада.***

Під еталонною владою розуміють можливість здійснювати вплив на оточуючих *через харизму*.

***Харизма – це влада, що базується на силі індивідуальних характеристик чи здібностей лідера.***

Еталонна влада, або харизматичний вплив, залежить від того, в якій мірі послідовник ототожнює себе з лідером або наскільки він для нього привабливий, а також його потребами у приналежності та повазі. На відміну від безособового впливу традиції, харизматичний вплив обумовлений саме персональними якостями лідера.

Послідовник і лідер можуть ніколи не зустрічатись один з одним, але послідовник сприймає їхні взаємини майже як особисті та вважає, що у них багато спільного. Крім того, він підсвідомо очікує, що підпорядкування зробить його схожим на лідера або навіть його партнером.

***Характеристиками харизматичних особистостей вважаються:***

- *енергетичний обмін* (вони ніби випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих);
- *презентабельна зовнішність* (харизматичний лідер необов'язково гарний, але неодмінно привабливий, симпатичний та представницький);
- *незалежність* (ці люди, домагаючись добробуту та поваги, покладаються лише на себе);
- *ораторські здібності* (уміння чітко донести свою думку, навички міжособистісного спілкування);
- *визнання захоплення* (харизматичний лідер спокійно сприймає захоплення своєю особистістю, без вияву гордовитості, самовихваляння, або, навпаки, зайвої скромності);
- *манери упевненої в собі людини* (ці люди спокійні, зібрані та вміють контролювати ситуацію).

Еталонна влада набуває особливого значення у політичних процесах.

Історія знає чимало харизматичних особистостей, які були саме політичними лідерами. Але навіть найвидатніші з них мали харизму і здатність впливати на оточуючих не все своє життя. Сила харизматичного впливу значною мірою залежить від ситуації.

Наприклад, шлях Уїнстона Черчилля до влади до другої світової війни не був гладким, і як тільки війна закінчилася, його уряд був зміщений. Але в роки війни, коли на карту було поставлене саме існування Англії, британці приносили немислимі жертви лише тому, що їх про це просив Черчилль.

Президент США Франклін Д. Рузвельт, здійснював величезний вплив на народ Америки. Це був, можливо, найхаризматичніший президент США. Порівняння з ним іншого, теж, безперечно, харизматичного президента Джона Ф. Кеннеді, дозволяє побачити обмеження харизми. У 1960-і роки Кеннеді завоював величезну любов американського народу, особливо молоді, але на Конгрес його харизма враження не справила, і він чинив йому такий запеклий опір, що сьогодні багато хто вважає Кеннеді неефективним президентом [1].

Як і інші форми влади, влада основана на харизмі має сильні та слабкі сторони (схема 5.6.).

До *позитивних сторін еталонної влади* можна віднести можливість швидко реалізувати управлінське рішення, забезпечити високу інтенсивність праці персоналу, при цьому зекономити на його матеріальному заохоченні, запобігти непродуктивним конфліктам в робочій групі

*Слабкі сторони еталонної влади* визначаються високою ціною окремих помилок менеджера через відсутність демократичних процедур контролю над його діяльністю; можливою неефективністю технологічного процесу через схильність персоналу ідеалізувати будь-які, навіть некомпетентні рішення менеджера; повною дезорганізацією управління при відсутності керівника; відсутністю спадкоємності управління, оскільки проблема зміни лідера не визнається актуальною та привабливою для персоналу.

**Висновки.** У своїй практичній діяльності менеджер має керуватися такими правилами. *По-перше*, немає поганих чи добрих форм влади та впливу — їхня

ефективність визначається конкретною управлінською ситуацією. *По-друге*, не можна жорстко використовувати в управлінні лише одну форму впливу, їх слід гнучко сполучати, комбінувати в залежності від зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожна з розглянутих форм влади може бути ефективною у відповідних обставинах.



Схема 5.6. Переваги та недоліки еталонної влади

*Вплив через страх* є ефективним для простих видів робіт; при конфронтації менеджера із персоналом; для керування одноманітними діями; при патологічному опорі менеджеру із боку персоналу; для престижної роботи за великої конкуренції за робочі місця; за низького рівня лояльності персоналу організації.

*Вплив через заохочення* доцільно використовувати для управління складними видами робіт; при творчому характері трудової діяльності; при дуже високій залежності ефективності управління від якості роботи персоналу; при позитивному ставленні персоналу до роботи; при різноманітності інтересів та основних потреб персоналу.



*Вплив через розумну віру* ефективніше за низької кваліфікації персоналу; для керування новаторськими роботами високої складності; за необхідності використання матричних структур управління; в умовах високої ціни помилки у виконанні робіт; необхідності встановлення жорсткої персональної відповідальності за реалізацію управлінських рішень.

*Вплив за допомогою прикладу* оптимальний для керування персоналом у стресових ситуаціях; за кризи системи управління; об'єктивну відсутність можливостей використання чутливих винагород та санкцій; велику частку у складі персоналу схильних до екзальтації осіб; необхідності досягнення швидкого результату за будь-яку ціну; для виконання робіт, де фактор інтенсивності праці важливіший для успіху, ніж кваліфікація персоналу.

*Вплив через традиції* можна успішно застосовувати, коли є необхідність консервації відносин управління; для робіт в умовах високої стабільності зовнішнього та внутрішнього середовища; за необхідності безальтернативної поведінки персоналу; при "віковому" персоналі; за потреби дуже високої якості трудової діяльності; для управління традиційними сферами діяльності із постійними клієнтами.

### **5.5. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерства**

*Лідерство* — це тип управлінської взаємодії між лідером та його послідовниками, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей.

*Лідер* - це член організації (групи), що володіє високим статусом, є символом спільності та зразком поведінки для інших людей. Він висувається, зазвичай, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Лідерство — найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно присутнє скрізь, де є більш менш стійке (навіть тимчасове) об'єднання людей.

Тих, хто має владу в організації, можна поділити на дві категорії: формальні та неформальні лідери. *Формальний лідер* — будь-який керівник.

Тобто джерелом формального лідерства, виступає посадовий стан, інакше кажучи, організаційна основа влади. **Неформальним лідером** може стати кожен учасник організації, який в силу особистих особливостей або ситуації, що складається, має найбільший вплив на інших. Джерело неформального лідерства — індивідуальні якості працівника, його знання, вміння та навички, а також прояв цих якостей в особливій ситуації, в якій опинилися дві і більше осіб, інакше кажучи, особистісна основа влади.

Ідеальним для здійснення влади (лідерства) є поєднання двох її основ - організаційної та особистісної. *Формальний* авторитет керівника виходить із його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, мотивувати й контролювати їхню роботу й поведінку. *Особистісний* авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, компетентність, логічність дій тощо).

Аналіз природи лідерства показує, що воно впливає з відповідних потреб людей та їх об'єднань, що виникають у процесі спільної діяльності. Ці потреби і задовольняють лідери.

В організації лідерством можна і потрібно керувати (наскільки це можливо), тобто виділяти лідерів, підтримуючи конструктивних та нейтралізуючи деструктивних.

***На відміну від формального управління, лідерство передбачає наявність послідовників, а не підлеглих.*** Відповідно відносини «начальник-підлеглий» замінюють відносини «лідер-послідовник».

Сила та примус, властиві формальному керівництву, при наявності лідерства замінюються спонуканням і наснагою. Управлінський вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без явного чи прямого прояву ним влади.

Лідерство – це функція лідера, його послідовників та ситуаційних змінних. Лідер отримує владу, якщо довів свою компетентність та цінність для групи послідовників, коли ті визнають його в цій якості. Для підтримки своєї позиції лідер повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби, які не можуть

бути задоволені інакше. У відповідь вони задовольняють потребу лідера у владарюванні, а також надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей.

Вивчення досвіду роботи лідерів-практиків свідчить, що вони мають здатність створювати образ майбутнього стану організації та доводити його в прийнятній формі до послідовників. Лідер стає привабливим для послідовників завдяки вмінню бачити те, що в кінцевому рахунку буде досягнуто в результаті зусиль, що робляться групою. Бачення майбутнього захоплює увагу послідовників і спонукає їх присвятити себе втіленню планів у життя тією мірою, якою вони поділяють це бачення.

Відповідно до сучасних поглядів лідерським здібностям та вмінням можна навчитися. Вважається, що лідерами зазвичай стають не одразу. Цьому передують певний тип кар'єри в організації, що допомагає розвинути відповідні навички та вміння. Важливо, що лідерство — не лише набір навичок та умінь, але головним чином якості характеру, як, наприклад, здатність взяти на себе відповідальність за ризик [4].

### ***Лідер і менеджер: співвідношення понять***

Як визначалося, лідером може бути людина, якій притаманні якості лідера, тобто здатність підкоряти собі оточуючих та в потрібному для організації напрямку спрямовувати їх дії. В ідеалі керівник (менеджер) має бути лідером. Проте на практиці такий збіг не є абсолютним. Менеджер, зрозуміло, наділений формальними власними повноваженнями. Йому надається можливість впливати на поведінку підлеглих. Однак у різних менеджерів це виходить по-різному. Не всім формальним лідерам притаманні якості лідера. В той же час у колективі може бути людина, яка не наділена владою, проте має авторитет неформального лідера.

Отже логічним є питання, як співвідносяться між собою поняття «лідер» і «менеджер». Очевидно, що вони не є тотожними. Лідер і менеджер, інакше кажучи, неформальний і формальний лідери, розрізняються за цілями діяльності,

способами взаємодії з підлеглими (послідовниками), методами переконання їх у своїй правоті, характером використання управлінського інструментарію тощо.

Менеджер - це людина, яка спрямовує роботу інших та несе персональну відповідальність за її результати. Хороший менеджер досягає порядку і послідовності у роботі. Взаємодію з підлеглими він будує на фактах та в рамках встановлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє в них ентузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи адаптуватися до нового, здійснити зміни.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію щодо цілей. Найчастіше вони за необхідності орієнтуються на цілі, встановлені вищим керівництвом, але практично не використовують їх для здійснення змін. На противагу цьому лідери самі визначають цілі діяльності та використовують їх для зміни ставлення людей до справи.

Менеджери схильні розробляти дії у деталях, планувати залучення та використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати організаційну ефективність. Лідери домагаються цього ж чи навіть більшого шляхом розробки стратегії та шляхів її здійснення, не вникаючи в деталі та рутину.

Менеджери надають перевагу суворому порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують відносини з ними відповідно до тих ролей, які підлеглі грають у формальному процесі прийняття та реалізації рішень. Це багато в чому походить від того, що менеджери бачать себе певною частиною організації або членами особливого соціального інституту. На противагу цьому лідери підбирають і тримають людей, які розуміють і поділяють їхні погляди та ідеї. Лідери враховують потреби працівників, сприймані ними цінності та емоції, що рухають ними. Вони схильні до використання емоцій та інтуїції, завжди готові викликати у своїх послідовників сильні почуття на кшталт любові та ненависті. Лідери не пов'язують повагу до себе з належністю до певної організації.

Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їхню поведінку та реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують

стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи та надихаючи їх. У них довіра є основою групової, спільної роботи.

Використовуючи професіоналізм, різні здібності та вміння, менеджери концентрують зусилля на прийнятті рішень. Вони прагнуть обмежити набір шляхів вирішення проблем. Рішення часто приймаються з урахуванням минулого досвіду. Лідери ж спрямовують зусилля на розробку нових та нетрадиційних рішень. Після того, як проблему вирішено, лідери беруть на себе ризик і тягар виявлення нових проблем [4].

Узагальнений перелік відмінностей між менеджером і лідером представлено в таблиці 5.1.

Типи "лідерського" або "менеджерського" підходу до роботи в чистому вигляді на практиці майже не зустрічаються. Справа в тому, що менеджер, як правило, має в тій чи іншій мірі виражені лідерські якості. У той самий час лідери займають певне посадове становище, нерідко конкретне місце у ієрархії управління й в таких обставинах у діяльності змушені практикувати більшою чи меншою мірою підходи, властиві менеджеру.

Таблиця 5.1. Відмінні ознаки менеджера та лідера

<b>Менеджер</b>	<b>Лідер</b>
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює відповідно до цілей визначених іншими	Працює у відповідності із самостійно визначеними цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує докази	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал (спеціаліст)	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення у реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Користується повагою	Користується любов'ю

### *Типологія лідерства*

Існуючі типи лідерства дослідники класифікують виходячи з різних критеріїв.

Так, в залежності від сфери діяльності організації та зовнішніх обставин, лідерство класифікується за такими типами: ділове, емоційне, ситуативне [4].

- *Ділове лідерство* притаманно групам, що виникають у сфері бізнесу, інших ділових відносин. У його основі такі якості, як висока компетентність, вміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, досвід тощо. Ділове лідерство найбільше впливає на ефективність керівництва.
- *Емоційне лідерство* виникає у соціально-психологічних групах на підставі людських симпатій, міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює теплоту, вселяє впевненість, знімає напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту.
- *Ситуативне лідерство* нестійке, тимчасове, пов'язане з певною ситуацією чи ситуаціями одного типу. Ситуаційний лідер може повести за собою групу лише за певних обставин, наприклад, у надзвичайній ситуації, наприклад, за загальної розгубленості під час пожежі тощо.

Фахівці в галузі соціальної психології, розглядають лідерство в залежності від тої ролі, що є провідною в діяльності керівника [4]:

- *організатор* – виконує функцію групової інтеграції;
- *ініціатор* - панує при вирішенні нових проблем, висуває ідеї;
- *генератор* емоційного настрою – домінує у формуванні настрою групи;
- *ерудит* – відрізняється широкістю знань ;
- *еталон* - є центром емоційного тяжіння, грає роль "зірки", служить зразком, ідеалом;
- *майстер* - спеціаліст у певному виді діяльності.

З позицій сприйняття групою впливу лідерів класифікують таким чином:

- *"Один з нас"*. Лідер цього особливо не виділяється серед членів групи, сприймається ними як «перший серед рівних» у певній сфері, найбільш щасливий чи волею випадку опинився на керівній посаді. В цілому ж він, на

думку групи, живе, радіє, страждає, приймає рішення, робить помилки тощо, як і всі інші члени колективу.

- *«Найкращий з нас»*. Лідер, що належить до цього типу, виділяється з групи за багатьма (діловими, моральними, комунікаційними та іншими) параметрами і в цілому сприймається як зразок для наслідування.
- *"Хороша людина"*. Цей лідер сприймається і цінується як реальне втілення високих моральних якостей: порядності, доброзичливості, уважності до інших, готовності допомогти тощо.
- *«Служитель»* — прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників та групи в цілому, орієнтується на їхню думку та діє від їхнього імені.

Лідерство розрізняють також за силою впливу на учасників групи (організації). Одного лідера люди слухаються беззаперечно, поради чи вказівки іншого сприймають лише доти, доки вони не вступають у протиріччя з їхніми власними інтересами та настановами.

Найбільш відомою, загально визнаною типологізацією лідерства є розподіл за стилем діяльності. Вирізняють авторитарних, демократичних та пасивних (ліберальних) лідерів.

- *Авторитарний* — лідер, який вимагає монопольної влади, одноосібно визначає та формулює цілі та способи їх досягнення. (Зв'язки між членами групи зведені до мінімуму та проходять через лідера або під його контролем). Намагається підвищити активність підлеглих адміністративними методами, серед яких вимогливість, загроза покарання, страх. Не всі авторитарні лідери грубі, імпульсивні люди, але їх ріднить холодність, владність. Психологічний клімат у групі, де практикується цей стиль лідерства, характеризується нестачею доброзичливості та взаємної поваги між менеджером та його підлеглими. Авторитарний стиль економить час і дає можливість точніше передбачити результат, але при цьому пригнічується ініціатива послідовників, вони перетворюються на пасивних виконавців.

- *Демократичний* стиль найкращий. Подібні лідери зазвичай тактовні, шанобливі, об'єктивні у спілкуванні із членами групи. Соціально-просторове становище лідера – усередині групи. Вони стимулюють максимальну участь кожного у роботі, не концентрують відповідальність, але прагнуть розподілити її між усіма членами групи, створюють атмосферу співробітництва. Інформація не монополізується лідером, вона доступна членам колективу. При цьому стилі посилюються особисті зобов'язання послідовників щодо виконання роботи через участь в управлінні, проте для прийняття рішень потрібно набагато більше часу, ніж за авторитарного стилю.
- *Пасивний (ліберальний) лідер* намагається уникнути відповідальності, перекладаючи її на підлеглих. Установка подібного лідера — по можливості перебувати осторонь. Він уникає конфліктів з людьми і усувається від аналізу конфліктних справ, передаючи їх своїм заступникам та іншим людям, намагається не втручатися в хід діяльності групи. Цей стиль дозволяє вести справу так, як вважають за потрібне компетентні підлеглі, без втручання лідера. Водночас без лідерського втручання група може втратити швидкість та напрямок руху. Можна не виділяти цей стиль як особливий, обмежуючись протиставленням авторитарного та демократичного стилів, оскільки «пасивний лідер» у сенсі цього терміну не є дійсним лідером.

## 6. Теорії лідерства

Теорії лідерства прагнуть дати відповідь на такі важливі питання як:

- Чи є лідерство природньою якістю людини (наданою їй від народження), чи навпаки воно формується в процесі господарської або суспільної діяльності?
- Які особисті якості керівника дозволяють йому стати впливовим лідером?
- Як має поводитися менеджер, який є лідером?
- Які засоби впливу та стилі поведінки виявляються найбільш ефективними для спрямування зусиль послідовників на досягнення обраної цілі в конкретних умовах?



Пріоритет у розробці теорії лідерства належить американським дослідникам.

В сучасному менеджменті та в соціальній психології виділяють три основних концепції лідерства: теорія лідерських якостей, поведінкова концепція лідерства (перші дві концепції визначають як традиційні теорії лідерства) та концепція ситуативного лідерства.

### 6.1. Теорія лідерських якостей

Дослідження феномену лідерства з позицій особистих якостей почалося ще на початку ХХ сторіччя. Системні, масштабні дослідження здійсненні в період 1930 – 1950 років, продовжувалися і в подальшому. Нині нараховують понад сотню таких досліджень. Дослідники проблеми лідерства намагалися виявити відмінні риси «великих людей» в історії. Вони виходили з того, що лідери мають якийсь унікальний набір стійких і не змінюваних у часі якостей, що відрізняють їх від нелідерів, прагнули визначити ці якості, навчитися вимірювати їх і використовувати для виявлення лідерів. *В теорії лідерських якостей панує постулат – лідерами на стають, лідерами народжуються.*

До визнаних авторитетів у формулюванні концепції лідерських якостей належить **Уоррен Бенніс**<sup>46</sup>. Бестселером стала є його книга «On Becoming a Leader» («Про становлення лідера»). Уоррен Бенніс виділяє ключові якості, які, на його думку, притаманні справжньому лідеру:

- *Спрямовуюче бачення.* Лідер завжди розуміє, навіщо і куди він йде, що хоче зробити (як в особистому, так і в професійному планах), а також має силу протистояти невдачам.
- *Пристрасть.* Передати іншим можна лише щиру пристрасть, і лідери це вміють робити. У лідера є глибока внутрішня пристрасть, прагнення

---

<sup>46</sup> **Уоррен Гамаліел Бенніс** (Warren Gamaliel Bennis) (1925 – 2014) – американський вчений, психолог, консультант в галузі теорії організації, який широко визнаний як першопрохідник сучасного підходу до дослідження лідерства. Ним написано 27 книг, найбільш відомі з них переведено на два десятка мов світу. Окрім викладацької роботи в кількох провідних університетах США, У. Бенніс був радником з питань лідерства та управління чотирьох президентів США, консультував багато найбільших та успішніших компаній світу.

скористатися тими можливостями, які обіцяє життя, причому це прагнення збігається з дуже специфічною пристрастю до певного покликання, професії, способу дій. Він любить те, що робить.

- *Цілісність особистості.* Вона є похідною від знання людиною самого себе, щирості та зрілості. Лідер знає свої сильні та слабкі сторони, живе у відповідності до своїх принципів, хоче та вміє вчитися у інших, здатен зрозуміти їх та повести за собою.
- *Довіра.* Ця риса є основою взаємин із людьми. Тільки довіра є тим, що рухає іншими людьми, коли вони йдуть за лідером.
- *Допитливість.* Лідер постійно розвивається, цікавиться різними галузями знань, хоче навчитися якомога більшому.
- *Сміливість.* Лідер не боїться помилитися, він бере на себе ризик і завжди намагається спробувати нові речі.
- *Адаптивність.* Світ навколо нас змінюється, відбувається це швидко та постійно. Лідер змінюється разом зі світом, знаходить рішення відповідно до поточної ситуації за новими правилами.
- *Націленість на співпрацю.* Стійку систему довгострокових відносин можна побудувати лише з взаємному співробітництві. І лідери вміють та роблять це.
- *Прагнення розуміти та розвивати людей навколо.* Лідер не боїться конкуренції та оточує себе талановитими людьми. Він розуміє, що сильна команда принесе користь і йому самому, і суспільству.

Інший американський дослідник проблем лідерства **Барт Нанус**<sup>47</sup> в книзі «The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World» («Перевага лідера: сім ключів до лідерства в бурхливому світі») виділив відповідно сім лідерських якостей особистості:

---

<sup>47</sup> **Барт Нанус** – американський вчений, почесний професор Школи ділового адміністрування при Південнокаліфорнійському університеті, директор дослідницьких програм Інституту вивчення проблем керівництва при Південнокаліфорнійському університеті. В співавторстві з Уреном Беннісом написав книгу «Leader's: The Strategies for Taking Charge» («Лідери: стратегії відповідальності»), котра у 1985 р. стала бестселером серед книг по бізнесу.

- *Прозорливість.* Лідер впевнено дивиться за лінію горизонту, навіть якщо доводиться тимчасово відступати.
- *Мистецтво здійснення змін.* Лідер регулює швидкість, напрямок та ритм змін в організації таким чином, щоб її зростання та еволюція відповідали ходу зовнішніх подій.
- *Здатність до побудови організацій.* Лідер - творець організацій, і його надбання - це фірма, здатна досягти успіху в реалізації образу бажаного майбутнього.
- *Здатність до випереджаючого навчання.* Лідер навчається все життя і відданий справі навчання персоналу.
- *Ініціативність.* Лідер демонструє здатність втілювати задумане в життя.
- *Досконале розуміння взаємозалежності.* Лідер спонукає інших приймати та розділяти ідеї один одного, довіряти один одному, доброзичливо та часто спілкуватися, шукати такі рішення проблем, які потребують співпраці.
- *Висока чесність і цілісність характеру.* Лідер справедливий, чесний, терпимий, надійний, дбайливий, відкритий, лояльний та відданий кращим традиціям минулого.

Наведемо ще один з багатьох варіантів концепції лідерських якостей, запропонований *Джоном Гарднером*<sup>48</sup>. Різні сфери його діяльності дали можливість розглянути проблему з позицій як підприємця так і державного діяча. Тож визначені ним якості лідера, на його думку, є необхідними як у державному так і у приватному секторі. Головні з них такі:

- *життєва сила та невтомність*
- *інтелект і здатність міркувати в процесі діяльності*
- *готовність приймати на себе відповідальність та обов'язки*

---

<sup>48</sup> **Джон Гарднер** – американський дослідник, який має досвід роботи в державному та науковому секторі. Він був секретарем Департаменту охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення, радником шести президентів та професором бізнесу у Стенфордському університеті. У 1990 р. Їм видана книга «On Leadership» («Про лідерство»), в якій визначені провідні якості керівника необхідні як на державницькій службі так і в приватному бізнесі.

- *компетентність у розв'язанні задачі*
- *розуміння підлеглих, колег та знання їхніх потреб*
- *навички роботи з людьми*
- *потреба в досягненні результату*
- *здатність мотивувати інших*
- *сміливість, рішучість, завзятість*
- *уміння завойовувати та зберігати довіру*
- *здатність керувати, приймати рішення, визначати пріоритети*
- *впевненість*
- *здатність до панування, домінування, самоствердження*
- *здатність до адаптації, гнучкість*

Як бачимо, не існує єдиної думки щодо набору якостей котрі неодмінно відрізняють впливового лідера. Досвід свідчить, що в різних обставинах ефективні керівники демонструють різі якості. Навіть наявність у людини найбільш значущих якостей з наведених переліків не робить її автоматично лідером. Риси, необхідні лідеру, залежать від характеру здійснюваного керівництва, середовища, у якому доводиться керувати, від підлеглих тощо.

Отже теорія лідерських якостей не дозволяє встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями та лідерством, а також ефективно виявляти лідерів на практиці, оскільки:

- перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично нескінченним, тому неможливо створити правильний образ лідера;
- складним є питання вимірювання багатьох лідерських якостей;
- відсутня диференціація лідерських якостей залежно від організації чи ситуації.

Як визначалося, розробники концепції лідерських якостей формували свої висновки на основі аналізу діяльності найвидатніших особистостей в різних сферах суспільної діяльності. Отже, доцільно задатися питанням, що є спільного

у таких видатних лідерів як, наприклад, Теодор Рузвельт, Мартин Лютер Кінг, Махатма Ганді та інші в політиці, або Генрі Форд, Томас Едісон, Джон Д. Рокфеллер, Стів Джобс – у бізнесі?

Головне, що є спільним у всіх цих людей — **наявність послідовників, готових йти за ними**. Наявність послідовників і є єдиним, що явно відрізняє лідерів від нелідерів. Ніхто не стає лідером доти, доки не знаходить послідовників. «Послідовники, — пише Уоррен Бланк в книзі «108 навичок вродженого лідера», — це той елемент, який є основою лідерства, наявність якого всім і в усіх ситуаціях дає право вважатися лідером... Послідовники — це союзники, які представляють обов'язковий зворотний бік медалі, що називається лідерством».

Таким чином, особисті якості безумовно є важливим фактором у здійсненні лідером своїх функцій. Проте не все залежить тільки від нього, багато залежить від зрілості послідовників, їх досвіду та знань. Крім того, на дії лідера впливають як ситуаційні фактори, так і результати діяльності послідовників. Тож наступними етапами вивчення проблеми лідерства стала поява концепції лідерської поведінки, а згодом ситуаційного лідерства.

## 6.2. Концепції лідерської поведінки

Ця теорія виникла як продовження попередньої. Вона ґрунтуються на вивченні зразків поведінки, властивих лідерам, тобто ***досліджує те, що і як лідери роблять***. У цьому відмінність даної концепції від теорії лідерських якостей, яка вирішує питання, хто є лідером.

Отже відповідно до поведінкового підходу до лідерства, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки стосовно підлеглих. Найбільш відомі концепції поведінського підходу до лідерства: три стилі керівництва, двофакторна модель, теорія концентрації уваги на роботі та працівниках, управлінська сітка.

Важливий внесок поведінкового підходу в теорію лідерства полягає у тому, що він допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів керівництва.

*Стиль керівництва* у контексті управління — це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якої керівник делегує свої повноваження, типи влади, що використовуються ним, та його турбота, перш за все, про людські стосунки або, перш за все, про виконання завдання – все відображає стиль керівництва, що характеризує цього лідера.

Вище йшлося про класифікацію лідерства в залежності від стилю керівництва. Розрізняють авторитарний (автократичний), демократичний та ліберальний (пасивний) стилі лідерства.

Одне з найперших досліджень ефективності згаданих стилей керівництва провів *Курт Левін*<sup>49</sup>. Очолювана ним група вчених провела соціально-психологічний експеримент з метою вивчення впливу стилей керівництва на поведінку в групі (*Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph (1939). «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates» - «Паттерни<sup>50</sup> агресивної поведінки в експериментально створених соціальних кліматах»*).

Експеримент був проведений на групі хлопчиків-підлітків 10-11 років, які під керівництвом дорослих ліпили маски з пап'є-маше. Керівники трьох груп (ними були дорослі керівники, а не лідери, стихійно висунуті з дітей) використовували різний стиль керівництва та потім експериментатори порівнювали ефективність діяльності цих груп.

Дослідники дійшли висновку що жоден з стилей керівництва не є ідеальним. Авторитарне керівництво забезпечувало виконання більшого обсягу роботи, ніж демократичне. Однак відмічалася низька мотивація, менша

<sup>49</sup> **Левін Курт** (1890 – 1947) – німецький і американський вчений, психолог, чиї ідеї здійснили значний вплив на розвиток американської соціальної психології та багато інших наукових шкіл. Одним з напрямків дослідження Курта Левіна, в соціальній психології, являється теорія лідерства. В 1939 році Курт Левін очолив групу дослідників, ціллю якої було вивчення феномена лідерства. Основним результатом дослідження являється виділення трьох стилей лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний.

<sup>50</sup> **Паттерн** (англ. pattern – зразок, шаблон; форма, модель; схема) – в психології розуміється як стійке, контекстно-обумовлене повторення людиною власної поведінки чи мислення задля досягнення певних результатів.

оригінальність, менша дружелюбність у групах, відсутність групового мислення, більша агресивність, що виявляється як до керівника, так і до інших членів групи, значна пригнічена тривога, і одночасно — більш залежна і покійна поведінка. У порівнянні ліберального та демократичного керівництва виявлялося, що за ліберального керівництва обсяг роботи зменшується, якість роботи знижується, з'являється більше гри, і в опитуваннях виявляється надання переваги демократичному керівнику. Характерні ознаки, сильні та слабкі сторони різних стилей керівництва представлені в таблиці 5.2.

Табл. 5.2. Основні ознаки трьох стилів керівництва

Ознаки	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Природа стилю	Зосередження всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень із утриманням ключових позицій лідером	Зняття лідером із себе відповідальності та відмова від влади на користь групи
	Лідер вибирає цілі та засоби їх досягнення	Ухвалення рішень розділене за рівнями управління на основі участі	Надання можливості самоврядування в бажаному для групи режимі
	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху донизу	Комунікації здійснюються у всіх напрямках	Комунікації здійснюються переважно по горизонталі.
Сильні сторони	Увага до терміновості та порядку, можливість передбачення результату	Посилення особистих зобов'язань щодо виконання роботи через участь в управлінні	Дозволяє розпочати справу так, як це бачиться групою, без втручання лідера
Слабкі сторони	Тенденція до стримування індивідуальної ініціативи, зростання агресивності та тривожності підлеглих	Підвищені витрати часу на ухвалення рішення	Без лідерського втручання група може втратити швидкість та напрямок руху

Дослідження Курта Левіна створило основу для подальших пошуків вченими такого стилю поведінки лідера, що може забезпечити високу продуктивність праці, і при цьому звести до мінімуму слабкі сторони керівництва.

Відомий вчений в галузі лідерства та мотивації *Дуглас МакГрегор* використав для обґрунтування доцільності певного стилю лідерства теорію «X» та теорію «Y».

Так підґрунтям для *авторитарного (автократичного) керівництва* він називав теорію «X». Як відомо, ця теорія використовує такі постулати:

- Люди зазвичай не люблять працювати і за будь-якої можливості уникають роботи.
- Люди не мають честоловства і намагаються позбутися відповідальності, воліючи, щоб ними керували.
- Найбільше люди хочуть захищеності.
- Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль та загрозу покарання.

Керуючись такими вихідними припущеннями, автократ зазвичай якнайбільше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи у прийнятті рішень. Автократ також щільно керує всією роботою в межах його компетенції та, щоб забезпечити виконання роботи, може чинити психологічний тиск, як правило, загрожувати.

Коли автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він отримує назву прихильного автократа. Хоча він продовжує залишатися авторитарним керівником, прихильний автократ виявляє активну турботу про настрій та благополуччя підлеглих. Але він зберігає за собою фактичну владу ухвалювати та виконувати рішення, структурує завдання і нав'язує неухильне дотримання величезної кількості правил, які жорстко регламентують поведінку співробітника.

Уявлення *демократичного керівника* про працівників відрізняються від уявлень автократа. МакГрегор назвав їх теорією «Y». Її основні постулати:

- Праця - процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони прагнуть неї.
- Якщо люди долучені до організаційних цілей, вони використовуватимуть самоврядування та самоконтроль.



- Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети.
- Здатність до творчого вирішення проблем трапляється часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Виходячи з таких припущень, демократичний керівник надає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб вищого рівня: потреби у приналежності, високій меті, автономії та самовираженні. Справжній демократичний керівник уникає нав'язувати свою волю підлеглим. Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень та користуються широкою свободою у виконанні завдань.

Керівник вкладає багато зусиль у створення атмосфери відкритості та довіри, він організує двостороннє спілкування, намагається навчити підлеглих вникати в проблеми організації, видавати їм адекватну інформацію та показувати, як шукати та оцінювати альтернативні рішення [1].

Порівнянням автократичного та демократичного стилів керівництва в контексті їх ефективності займався також американський вчений *Ренсіс Лайкерт*<sup>51</sup>, який працював в 40-ві роки ХХ ст. у Мічиганському університеті. В процесі дослідження організацій з високою та низькою продуктивністю він розробив власну теорію стилів керівництва. Лайкерт виявив, що різниця в ефективності діяльності організацій визначається тим, *яких пріоритетів дотримується лідер у своїй діяльності*. Він класифікував керівників по континууму<sup>52</sup>, що знаходиться в межах від одної крайності - *зосередження на роботі*, до другої - *зосередження на людині*.

---

<sup>51</sup> **Лайкерт Ренсіс** (1903-1981) - американський соціальний психолог, дослідник проблем організацій, організаційної поведінки та управління, який зробив великий внесок в обґрунтування методів дослідження соціальної поведінки. У 1926 р. отримав ступінь бакалавра економіки та соціології в університеті Мічигану, а в 1932 р. – ступінь доктора філософії та психології в Колумбійському університеті.

<sup>52</sup> **Континуум** (від лат. continuum «безперервне, суцільне»), філософський термін, що означає нерозривність явищ і процесів

**Керівник, зосереджений на роботі**, також відомий як керівник, орієнтований на завдання, перш за все, піклується про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці. Класичним прикладом керівника, зосередженого на роботі, є Фредерік Тейлор. Як ми згадували раніше, Тейлор будував завдання з технічних принципів ефективності та винагороджував робітників, які перевиконували квоту, ретельно розраховану на основі вимірювання потенційного випуску продукції.

На противагу цьому, найпершою турботою **керівника, зосередженого на людині**, є підлеглі. Він зосереджується на підвищенні продуктивності праці шляхом вдосконалення людських відносин. Керівник, зосереджений на людині, наголошує на взаємодопомозі, дозволяє працівникам максимально брати участь у прийнятті рішень, уникає дріб'язкової опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно зважає на потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми та заохочує їх професійне зростання.

У підсумку даного дослідження **Лайкерт запропонував чотири базових системи стилів керівництва**, які характеризуються різним ступенем використання керівником авторитарних та демократичних засобів управління, необхідних для здійснення впливу на людей, спонукання їх до досягнення цілей організації:

- Система 1 – **експлуаторсько-авторитарна**. Ці керівники мають характеристики автократа.
- Система 2 – **прихильно-авторитарна**. Ці керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоч і обмежено, брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою і в деяких випадках – покаранням. Загалом, у системі 2 керівники відповідають типу прихильного автократа.
- Система 3 – **консультативно-демократична**. Керівники системи 3 виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двостороннє спілкування та певний ступінь довіри між керівниками та підлеглими.

Важливі рішення приймаються нагорі, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.

- Система 4 – *основана на участі*. Така система передбачає групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. На думку Лайкерта, вона є найбільш дієвою. Ці керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємини між керівником та підлеглими дружні та взаємно довірчі. Прийняття рішень найвищою мірою децентралізоване. Спілкування двостороннє та нетрадиційне. Лідери системи 4 відповідають керівникам, які заохочують участь працівників в управлінні. Крім того, вони орієнтовані на людину, на протигагу керівникам системи 1, орієнтованим на роботу.

Прагнення знайти універсальний стиль поведінки призвело до створення американськими вченими-психологами *Робертом Блейком* і *Джейн Стріглі Моутен* так званої *матриці стилів керівництва (управлінської решітки)* (схема 5.7).

Як показано на схемі 5.7. вертикальна ось фіксує турботу про людей за рангом від 1 до 9, по горизонталі (так само від 1 до 9) відзначається турбота про виробництво. Мета даної матриці - знайти оптимальний варіант, що поєднує в поведінці менеджера елементи піклування про людей, та боротьби за ефективність виробництва.

На жаль, зростання одного показника, як правило, спричиняє зниження іншого. Виходячи з цієї залежності Блейк і Моутен описали п'ять характерних типів управлінської поведінки, позначених відповідним сполученням цифр:

1.1 - *страх перед бідністю*. Девіз таких керівників «Не втручатися в хід подій». Ці люди нічого не прагнуть — ні виробничих результатів, ні встановлення гуманних умов виробництва. Керівник докладає лише мінімальних зусиль, щоб досягти *такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення*.

1.9 - *будинок відпочинку*. Це керівник-демократ, який ставить на перше місце людські стосунки. Зацікавлена увага до людських потреб створює дружню

атмосферу та відповідний темп виробництва. Проте він мало дбає про ефективність виконання завдань.

ПІКЛУВАННЯ ПРО ЛЮДЕЙ	9	1.9							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПІКЛУВАННЯ ПРО ВИРОБНИЦТВО										

Схема 5.7. Управлінська решітка Блейка-Моутен

9.1 - *авторитет - підпорядкування*. Це керівник–диктатор. Стиль управління повністю орієнтований на виробництва і не приділяє достатньої уваги моральному настрою підлеглих. Це жорсткий курс адміністратора. Робота підлеглих за таких умов не приносить задоволення. Кожен намагається втекти від підпорядкування. Для керівника виробничий результат — усе, а людина — у кращому разі, виконавець.

5.5 - *організація*. Це керівник-маніпулятор. Менеджера цього типу задовольняє середня продуктивність. Девіз: «Не діставати зірок із неба». Маніпулювання людьми. Задовільні результати, середня задоволеність роботою, схильність до компромісів та традицій гальмують розвиток оптимістичного погляду. Керівник не дуже високої думки і про успіхи «гуманізації».

9.9 - команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих та ефективності, керівник домагається того, що підлегли свідомо долучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій і високу ефективність.

Блейк і Моутен виходили з того, що найефективнішим стилем керівництва – оптимальним стилем – є поведінка керівника у позиції 9.9. На їхню думку, такий керівник поєднує у собі високий рівень уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є безліч видів діяльності, де важко чітко та однозначно виявити стиль керівництва, але вважали, що професійна підготовка та свідоме ставлення до цілей дозволяє всім керівникам наближатися до стилю 9.9, тим самим підвищуючи ефективність своєї роботи. Незважаючи на те, що було проведено кілька емпіричних досліджень, є безліч прикладів, що свідчать про ефективність цієї управлінської решітки.

### **6.3. Концепції ситуаційного лідерства**

Теоретики, що використовували ситуаційний підхід до ефективного лідерства, почали звертати увагу не тільки на особисті якості та стиль керівника і реакцію підлеглих, а і на всю ситуацію в цілому. Завданням цих вчених є дослідження взаємодії різних ситуаційних факторів з метою виявлення причинно-наслідкових зав'язків стосовно лідерства, що дозволяють передбачити можливу поведінку лідера та наслідки такої поведінки.

Найбільш популярними є чотири ситуаційні моделі, які допомогли розібратися в складностях процесу керівництва: ситуаційна модель керівництва Фідлера (1967), підхід Мітчелла та Хауса «шлях – мета» (1971), теорія життєвого циклу Херсея та Бланчарда (1974) та модель лідерства на основі прийняття рішень керівником Врума-Йеттона (1973).

#### ***Модель ситуаційного лідерства Фреда Фідлера***

**Фред Фідлер**<sup>53</sup>, пік дослідницької активності якого припав на 60-70-ті роки ХХ ст., по праву вважається засновником ситуаційної теорії лідерства. Він

---

<sup>53</sup> **Фідлер (Fiedler) Фред** (1922 - 2017) - американський психолог, фахівець із проблем промислової та організаційної психології, військової психології. Освіту здобув у університеті

наполягав, що ефективність лідерства залежить від уміння менеджера правильно оцінити ситуацію і обрати відповідний стиль поведінки. На його думку, лідер має враховувати три фактори:

1. *Ступінь свого впливу на підлеглих* - цей ступінь залежить від того, якими посадовими повноваженнями наділений менеджер офіційно і яким чином складаються його особисті, неформальні відносини з підлеглими. Сильні посадові повноваження припускають, що менеджер має право планувати роботу співробітників і керувати нею, оцінювати їхню працю, заохочувати і карати співробітників, впливати на їхнє просування службовими сходами.
2. *Структуру завдання підлеглому* — звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо. Береться до уваги, що існують традиційні, добре відомі виробничі завдання, які не потребують творчості та високої професійної підготовки. На противагу цьому складні та відповідальні завдання вимагають об'єднання зусиль всього колективу, високого професіоналізму та відповідальності кожного співробітника.
3. *Специфіку ставлення підлеглих до лідера* — якщо між лідером та співробітниками досягнуто взаєморозуміння, і вони довіряють йому, можливості лідера суттєво зростають.

На думку автора, правильна оцінка цих трьох факторів дозволяє менеджеру об'єктивно оцінити себе як лідера та виробити правильний стиль поведінки. Далі Фідлер запропонував цікаву методику оцінки лідера, що отримала назву шкали характеристик *найменш привабливого робітника* (НПР). До уваги менеджера пропонується наступна таблиця, керуючись якою, він має

---

Чикаго (магістр, 1947; доктор, 1949). З 1969 р. – професор Центру передових досліджень Іллінойського університету. З 1971 р. – професор психології, управління та організації Університету штату Вашингтон. У рамках проблематики промислової та організаційної психології займався головним чином питанням ефективного керівництва на основі розробленої ним контингентної моделі лідерства. В її основі лежало припущення, що люди мають відносно стабільні особистісні риси, серед яких є прихильні до керівного стилю поведінки. Причому цей стиль може ґрунтуватися або на компетентності у міжособистісних відносинах, або на компетентності у вирішуваній проблемі. Найбільш популярні роботи: Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness* («Теорія ефективності лідера»), Fiedler, F.E. (1981) *Leader Attitudes and Group Effectiveness* («Ставлення лідерів і ефективність групи»), Fiedler, F.E. (1987) *Leadership: Cognitive Resources and Performance* («Теорії когнітивних ресурсів»).

оцінити своїх співробітників з точки зору того, з ким він працював би найменш успішно:

*Недружелюбний* 1 2 3 4 5 6 7 8 *Дружній*

*Неприємний* 1 2 3 4 5 6 7 8 *Приємний*

*Все відкидає* 1 2 3 4 5 6 7 8 *Все приймає*

*Напружений* 1 2 3 4 5 6 7 8 *Розслаблений*

Ті лідери, які набирають найвищі бали за НІР, тобто описують позитивно своїх працівників, орієнтовані працювати з людьми і воліють вибудовувати добрі стосунки з підлеглими. Той, хто набрав мало балів, зосереджений переважно на роботі, а не на тому, що думають про нього підлеглі.

Різні сполучення трьох ситуаційних чинників визначають ефективність певного стилю лідерства у відповідній ситуації. Фідлер розглядає вісім можливих ситуацій, які представлені в схемі 5.8.



Схема 5.8. Ситуаційна модель лідерства Фідлера

Як показано на схемі 5.8 відносини між керівником та членами колективу можуть бути хорошими та поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження керівника можуть бути великими чи малими. Різні поєднання цих трьох розмірів можуть дати вісім потенційних стилів керівництва. Керівник, орієнтований на завдання, або НІР з низьким рейтингом, найбільш ефективні в ситуаціях 1, 2, 3 і 8, тоді як керівники,

орієнтовані на людські відносини, або НПП з високим рейтингом, найкраще працюють у ситуаціях 4,5 та 6. Зверніть увагу, що в ситуації 7 добре працювати можуть як ті, так і інші.

З восьми потенційних ситуацій перша є найсприятливішою для керівника. У ньому завдання добре структуровано, посадові повноваження великі, а відносини між керівником і підлеглими також хороші, що створює максимальну можливість для впливу. На противагу цьому ситуація 8 — найменш сприятлива, тому що посадові повноваження невеликі, відносини з підлеглими погані і завдання не структуроване. Цікаво, що результати досліджень Фідлера показують, що найефективнішим стилем керівництва обох цих крайніх випадках буде орієнтація на задачу. Цю зовнішню непослідовність можна пояснити за допомогою логіки.

Потенційні *переваги орієнтованого на завдання стилю керівництва* - це швидкість дії та прийняття рішень, єдність мети та суворий контроль за роботою підлеглих. Таким чином, для успішності виробництва автократичний стиль від початку є ефективним інструментом досягнення цілей організація за умови, що виконавці охоче співпрацюють із керівником. У цій ситуації найпридатнішим буде стиль керівництва, орієнтований на завдання, оскільки відносини між керівником і підлеглими вже хороші. Тому керівнику не потрібно витратити багато часу на підтримку цих відносин. Крім того, оскільки керівник має значну владу, а завдання має рутинний характер, підлеглі підкоряються вказівкам керівника і майже не потребують допомоги. Тому роль керівника у цій ситуації полягає у тому, щоб говорити, що потрібно зробити.

У ситуації 8 влада керівника настільки мала, що виконавці майже напевно будуть чинити опір будь-якому впливу, як тільки представиться можливість. Тут найефективнішим виявиться авторитарний стиль, тому що він максимізує прямий контроль керівника, що абсолютно необхідно для правильного спрямування зусиль підлеглих.

*Стилі керівництва, орієнтовані на людські відносини*, на думку Фідлера, найефективніші у помірковано сприятливих для керівника ситуаціях. У таких



ситуаціях керівник не має достатньої влади, щоб забезпечити повну співпрацю підлеглих. Але на протигагу несприятливій ситуації 8, тут підлеглі активно не шукають будь-якого приводу для обурення. У більшості випадків виконавці загалом схильні робити те, чого хоче від них керівник, якщо їм пояснити, навіщо це робиться та надати можливість виконати його бажання. Якщо керівник надто зосереджений на завданні, він ризикують викликати антагонізм виконавців і цим сприяти прояву потенційних недоліків цього стилю. Така зосередженість на завданні знижує вплив керівника.

Стиль керівництва, орієнтований на людські відносини, швидше за все розширить можливості керівника впливати. Прояв турботи про благополуччя підлеглих справі поліпшило б відносини між керівником і підлеглими. За умови, що підлеглі мотивовані потребами вищого рівня, використання такого стилю керівництва може дати можливість керівнику стимулювати особисту зацікавленість виконавців у конкретній роботі. Це було б ідеально, тому що самоврядна робоча сила зменшує необхідність у щільному, суворому нагляді і до того ж мінімізує ризик втрати контролю.

### *Модель «шлях – мета» Мітчелла і Хауса*

Ще одна ситуаційна модель лідерства, яка багато в чому аналогічна моделі Фідлера і має багато спільного з теорією очікувань (йдеться про теорію мотивації Віктора Врума), була розроблена у 1970-х роках американськими вченими *Теренсом Мітчеллом* і *Робертом Хаусом*. Їхній підхід під назвою «шлях — мета» також вказує керівникам на необхідність застосовувати стиль керівництва, найбільш відповідний ситуації.

Термін «шлях – мета» відноситься до таких понять теорії очікувань як «затрати – результат», «результат – винагорода» та цінність винагороди в очах підлеглого. По суті, підхід «шлях — мета» намагається дати пояснення тому впливу, що справляє поведінка керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого.

Відповідно до цього підходу, керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей. Він

може зробити шлях легшим, впливаючи на ситуацію через пояснення засобів досягнення мети та усунення перешкод або розширивши можливості для отримання співробітником більшого задоволення (пояснити вигоди досягнення мети).

Автори моделі виділяють два способи впливу на шлях досягнення мети.

**Перший спосіб** – через надання інструкцій та спрямування дій співробітників. При цьому керівник:

- планує, координує та контролює діяльність співробітників;
- висловлює очікування щодо того, що і як потрібно зробити;
- пояснює, якими є критерії успішного досягнення мети;
- яких правил і регламентів слід дотримуватися, тощо.

Така поведінка керівника допомагає співробітнику переконатися в тому, що запропонований спосіб дій приведе його до необхідного результату, і визначає, яким чином досягнення результату буде винагороджено (через зовнішні та внутрішні винагороди), що, згідно з теорією очікувань Врума, позитивно впливає на мотивацію співробітника та сприяє більш якісному виконанню завдання.

**Другий спосіб** – через надання працівникам моральної підтримки. При такому підході керівник:

- відкритий та доступний для допомоги та консультацій;
- виявляє ввічливість та доброзичливість;
- турбується про потреби підлеглих;
- показує, яким чином виконання цього завдання веде до задоволення потреб співробітників та підвищення їхнього добробуту та ін.

Це підвищує в очах співробітника ймовірність отримання задоволення від роботи (внутрішнього та зовнішнього), що веде до збільшення зусиль, що прикладаються, і сприяє більш якісному виконанню завдання.

Виходячи з цих способів управління автори концепції виділяють два стилі поведінки керівників, що значною мірою збігаються з ідеями Фідлера: **направляючий**, або інструментальний (аналогічний стилю, орієнтованому на

задачу) і *заохочуючий*, або підтримуючий (аналогічний стилю, орієнтованому на людські відносини).

Модель стилей керівництва Мітчелла – Хауса представлена в схемі 5.9.

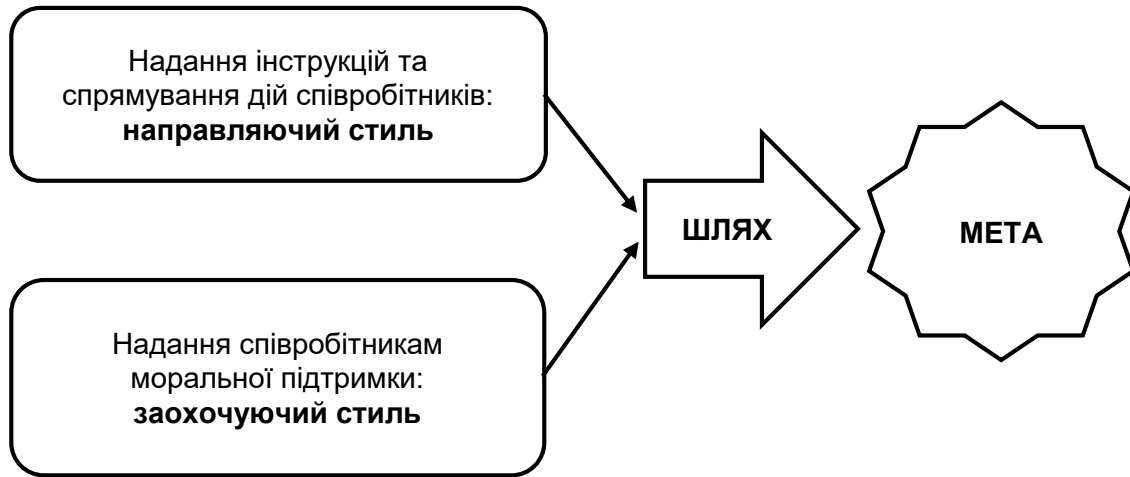


Схема 5.9. Ситуаційна модель лідерства «шлях – мета» Мітчелла і Хауса

До кожного стилю управління автори концепції пред'являють низку умов, які визначають можливість його застосування.

1. *Здатність співробітників впоратися із завданням:*

- якщо у співробітників немає достатніх знань, навичок та досвіду, щоб впоратися із завданням, то використання керівником направляючого стилю забезпечить успішне виконання цілей підрозділу;
- якщо знання, досвід та навички співробітників достатні, щоб самостійно впоратися із завданням, то направляючий стиль керівника буде надмірним.

2. *Ступінь, у якій співробітники виявляють схильність до самостійності чи отримання інструкцій:*

- направляючий стиль найбільш придатний до співробітників, які воліють, щоб ними керували;
- по відношенню до співробітників із сильним прагненням до самостійності направляючий стиль не буде адекватним.

3. *Ступінь негативних емоцій, що викликаються роботою (наскільки вона монотонна, небезпечна, напружена або викликає неприємні емоції):*

- небезпечна, монотонна, напружена і неприємна робота співробітників сприяє тому, щоб керівник використовував заохочуючий стиль; це допоможе зниженню напруги та занепокоєння співробітника, дасть моральну компенсацію за неприємні аспекти роботи, покращить взаємини співробітника з керівником, що в сумі призведе до підвищення зусиль з боку співробітника.

#### 4. Спрямованість локусу контролю<sup>54</sup> співробітників:

- співробітники із зовнішнім локусом контролю надають перевагу направляючому стилю управління, коли керівник докладно пояснює взаємозв'язок шляху та мети;
- на співробітників із внутрішнім локусом контролю направляючий стиль може мати демотивуючий вплив.

#### 5. Ступінь структурованості завдання та прозорість вимог:

- якщо шлях досягнення мети визначений недостатньо чітко і неможливо гарантувати незмінність зовнішніх вимог до виконавців завдання, то бажана особиста координація роботи керівником (направляючий стиль);
- якщо вимоги до виконання завдання зрозумілі і шлях її досягнення цілком визначений, то оптимальним буде використання заохочуючого стилю (або направляючого стилю через заздалегідь підготовлені інструкції, правила, стандарти).

---

<sup>54</sup> **Локус контролю** – (фр. *lokus* – місце розташування, *controle* – перевірка) – це така властивість особистості, при якій людина пояснює свої успіхи і невдачі впливом зовнішніх або внутрішніх факторів. Людина, для якої характерний зовнішній локус контролю – **екстернал** – інтерпретує усі події, що відбуваються в її житті як залежні не від неї, а від якихось інших сил - дій інших людей, зовнішніх обставин, сил долі, розташування зірок на небі, "карми" і тому подібного. Оскільки екстернал не відчуває себе здатним впливати на своє життя, контролювати розвиток подій, він знімає із себе усіяку відповідальність за все, що відбувається з ним. Отже займає пасивну позицію. Той же, хто характеризується внутрішнім локусом контролю – **інтернал** – навпаки, оцінює всі значимі події, що відбуваються з ним, як результат його власної діяльності. Інтернал вважає, що може впливати на події свого життя, керувати ними і, отже, нести відповідальність за них і за своє життя в цілому. Інтернал готовий поступитися особистим комфортом заради досягнення мети. Життєвий девіз таких людей – «все в моїх руках». Цей тип локусу контролю, дозволяє особистості відстоювати власний світогляд і інтереси в різних ситуаціях.

### *Модель життєвого циклу Херсей і Бланчарда*

Творці даної моделі ситуаційного лідерства **Пол Херсей** та **Кеннет Бланчард** ключовим чинником, що впливає на вибір поведінки лідера, вважали **зрілість послідовників**. Вона визначається наявністю у них здібностей та прагнення (бажання) виконувати поставлене лідером завдання.

Зрілість має дві складові – професійну та психологічну. *Професійна складова* - це знання, вміння та навички, досвід, здібності працівника. Високий рівень цієї складової означає, що послідовник не потребує директив і вказівок з боку лідера. *Психологічна зрілість* як друга складова характеризує прагнення працівника виконувати роботу (його вмотивованість). Високий рівень цієї складової не вимагає від лідера великих зусиль щодо натхнення послідовників, оскільки вони внутрішньо вже високо мотивовані.

У моделі передбачені чотири стадії зрілості послідовників:

- вони не здатні і не бажають працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені у собі **(R1)**;
- не здатні, але бажають працювати, є мотивація, але немає навичок та вмінь **(R2)**;
- здатні, але не бажають працювати, їх не приваблює те, що пропонує лідер **(R3)**;
- здатні та бажають робити те, що пропонує їм лідер **(R4)**.

Залежно від ступеня зрілості послідовників лідер коригує зусилля щодо встановлення гармонійних взаємин із ними та структурування роботи. *Поведінка в сфері відносин* пов'язана з необхідністю прислухатися до підлеглих, надавати їм емоційну підтримку, надихати, залучати до участі в управлінні тощо. *Поведінка, спрямована на роботу*, потребує від лідера проведення роз'яснювальних бесід з послідовниками, інструктування їх відносно навичок і умінь, які необхідно використовувати, засобів і методів, технологій, а також щодо того, як організувати та здійснити виконання поставленого перед ними завдання у визначені терміни. Лідери, орієнтовані на таку поведінку,

структурують (упорядковуюють) виконувані завдання, контролюють роботу підлеглих.

Поєднання цих двох типів лідерської поведінки дозволило в рамках даної моделі виділити чотири основні лідерські стилі, кожен з яких найбільш відповідає певному ступеню зрілості послідовників: вказівний, переконуючий, який передбачає участь послідовників в управлінні, делегуючий.

**Вказівний стиль (S1)** найкращий за низької зрілості послідовників. Лідер змушений керувати працівниками та ретельно контролювати їхню діяльність. Таким чином він допомагає послідовникам, які не здатні або не бажають взяти на себе відповідальність. При цьому лідер сприяє усуненню невпевненості окремих працівників у тому, що робота буде успішно завершена.

**Переконуючий (S2)** стиль найефективніший за помірно низької зрілості послідовників. Лідер, який практикує цей стиль, вдається рівною мірою до директивності та підтримки тих, хто з якоїсь причини не здатний, але бажає працювати.

**Стиль, що передбачає залучення до участі в управлінні (S3)**, вважається максимально прийнятним при помірно високій зрілості послідовників. Здібні до роботи, але не бажаючи її виконувати підлегли потребують партнерства з боку лідера, посилення мотивації. Надаючи таким працівникам можливість брати участь у прийнятті рішень на рівні управління, керівник викликає в них прагнення виконати завдання.

**Делегуючий стиль (S4)** орієнтований найбільше на керівництво послідовниками найвищого рівня психологічної зрілості. Стиль характеризується незначною директивністю та підтримкою працівників. Це дозволяє послідовникам, здатним та бажаючим працювати, взяти на себе максимум відповідальності за виконання завдання. Делегуючий лідерський стиль максимально сприяє розвитку послідовників творчого підходу до роботи.

Модель життєвого циклу (схема 5.10) наочно демонструє те, що на зростання зрілості («дорослішання») послідовників лідер реагує шляхом скорочення рівня свого керівного впливу.

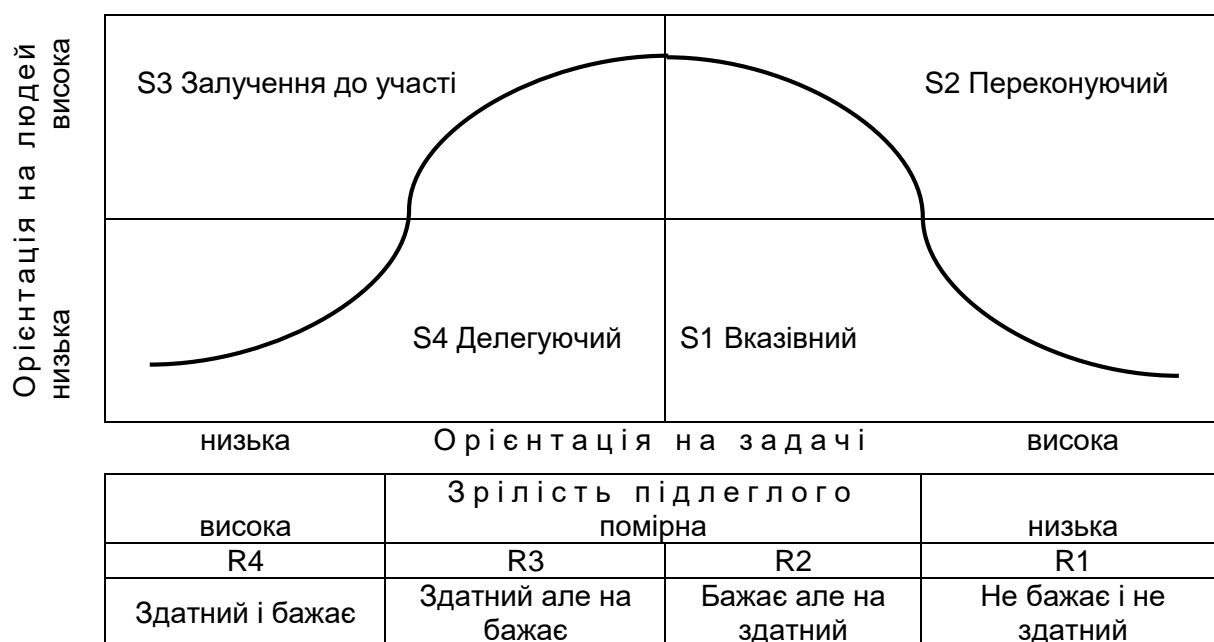


Схема 5.10. Модель життєвого циклу Херсея і Бланчарда

У квадранті S1 послідовники потребують ясних і чітких директив лідера. Висока директивність у цій ситуації компенсує поки ще недостатню здатність послідовників виконувати роботу на необхідному рівні. Активна підтримка готує послідовників прийняти чи, як висловлюються автори моделі, «купити» рішення лідера. У квадранті S3 послідовники вже мають достатні здібності і часто виявляють бажання взяти на себе частину лідерської відповідальності. Тому лідер у цій ситуації має більше уваги приділяти мотивуванню послідовників. Цьому допомагає використання стилю підтримки, недирективності та залучення до участі в управлінні. І, нарешті, у квадранті S4 мінімізуються обидва типи поведінки лідера за рахунок дедалі більшого делегування ним своїх повноважень послідовникам. Це стає можливим, оскільки послідовники здатні значною мірою самостійно вирішувати робочі проблеми та виявляють при цьому високе бажання прийняти на себе частину лідерської відповідальності. Нижня ліва точка квадранту S4 образно означає *ситуацію самоврядування*.

### ***Модель лідерства на основі прийняття рішень Врума-Йеттона.***

Однією з найсучасніших у поясненні ситуаційного керівництва є модель, запропонована Віктором Врумом та Філіпом Йеттоном у 1973 році. Модель

дозволяє керівнику визначити, якою мірою він може приймати рішення самостійно, або повинен залучати підлеглих до розробки та прийняття управлінських рішень.

І той, і інший спосіб має свої плюси та мінуси. З одного боку, кожен співробітник має завдання, які він вирішує щодня, і відволікання його від них може бути нераціональним. Водночас рішення керівництва, які не узгоджені з думкою виконавців, також можуть дорого обійтися:

- рішення, ухвалені без участі співробітника, можливо, негативно позначаються на його мотивації;
- неузгоджені рішення, які мають виконуватися групою співробітників, здатні викликати конфлікт, що може позначитися на якості роботи;
- співробітники можуть володіти спеціальною інформацією, яка відома їм краще, ніж керівництву;
- керівник позбавляє себе можливості побачити свіжий, нестандартний погляд на вирішення завдання тощо.

Таким чином, необхідно відокремлювати ситуації, в яких залучення співробітників до прийняття рішень є необхідним від ситуацій, в яких це зайве. Саме це завдання ефективно вирішує модель Врума – Йеттона.

В. Врум та Ф. Йеттон запропонували використовувати п'ять стилів прийняття рішення, розташованих у континуумі від вкрай авторитарного до вираженого групового (партнерського) підходу:

- *авторитарний I (AI)*: керівник ухвалює рішення самостійно на основі інформації та вмінь, якими він володіє;
- *авторитарний II (AII)*: керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих і потім самостійно ухвалює рішення;
- *консультативний I (KI)*: керівник радиться з окремими підлеглими індивідуально, отримує від них необхідну інформацію та пропозиції щодо вирішення завдання, а потім самостійно ухвалює рішення;



- *консультативний ІІ (КІІ)*: керівник радиться з групою підлеглих, заслуховує їх ідеї та міркування з приводу вирішення проблеми, проте рішення приймає самостійно (враховуючи або не враховуючи думку групи);
- *груповий (партнерський) ІІ (ГІІ)*: керівник викладає завдання групі співробітників, керує дискусією з приводу визначення оптимального способу його розв'язання, та приймає те рішення, котре група вважає найбільш прийнятним; свою волю керівник не нав'язує. У ранньому варіанті моделі існував ще стиль ГІ, проте пізніше він був виключений, оскільки мало відрізнявся від стилю ГІІ.

При цьому автори підкреслюють, що у будь-якому разі керівник зберігає за собою посадові повноваження та несе повну відповідальність за ухвалене рішення. Ступінь участі підлеглих в ухваленні рішення залежить як від особистості керівника, так і від характеру ситуації.

Для визначення найбільш адекватного стилю управління автори моделі пропонують послідовно надавати відповідь на сім питань, які можуть бути критеріями вибору керівника. Виходячи з отриманої відповіді будується *дерево прийняття рішень* (схема 5.11).

Як показує схема, послідовно ставлячи питання стосовно прийнятого рішення, керівник просувається гілками «дерева прийняття рішень».

Перше питання – наскільки якісно має бути вирішено поставлене завдання чи цей аспект не має значення? Якщо завдання не настільки значуще, щоб ставити на чільне місце якість її вирішення, то критерії 2 (інформованість керівника) і 3 (структурованість проблеми) стають не важливими і можна відразу перейти до критерію 4.

Якщо згода підлеглих із прийнятим рішенням немає значення, то керівник користується стилем «авторитарний І», тобто приймає рішення одноосібно. Якщо важливо, щоб підлеглі розділяли прийняте рішення, тоді слід оцінити ймовірність його прийняття підлеглими. Якщо ця можливість висока, то стиль «авторитарний І» все одно залишиться найкращим вибором; якщо ж ця

можливість низька, то краще віддати рішення «на відкуп» самим підлеглим і використовувати стиль «груповий».

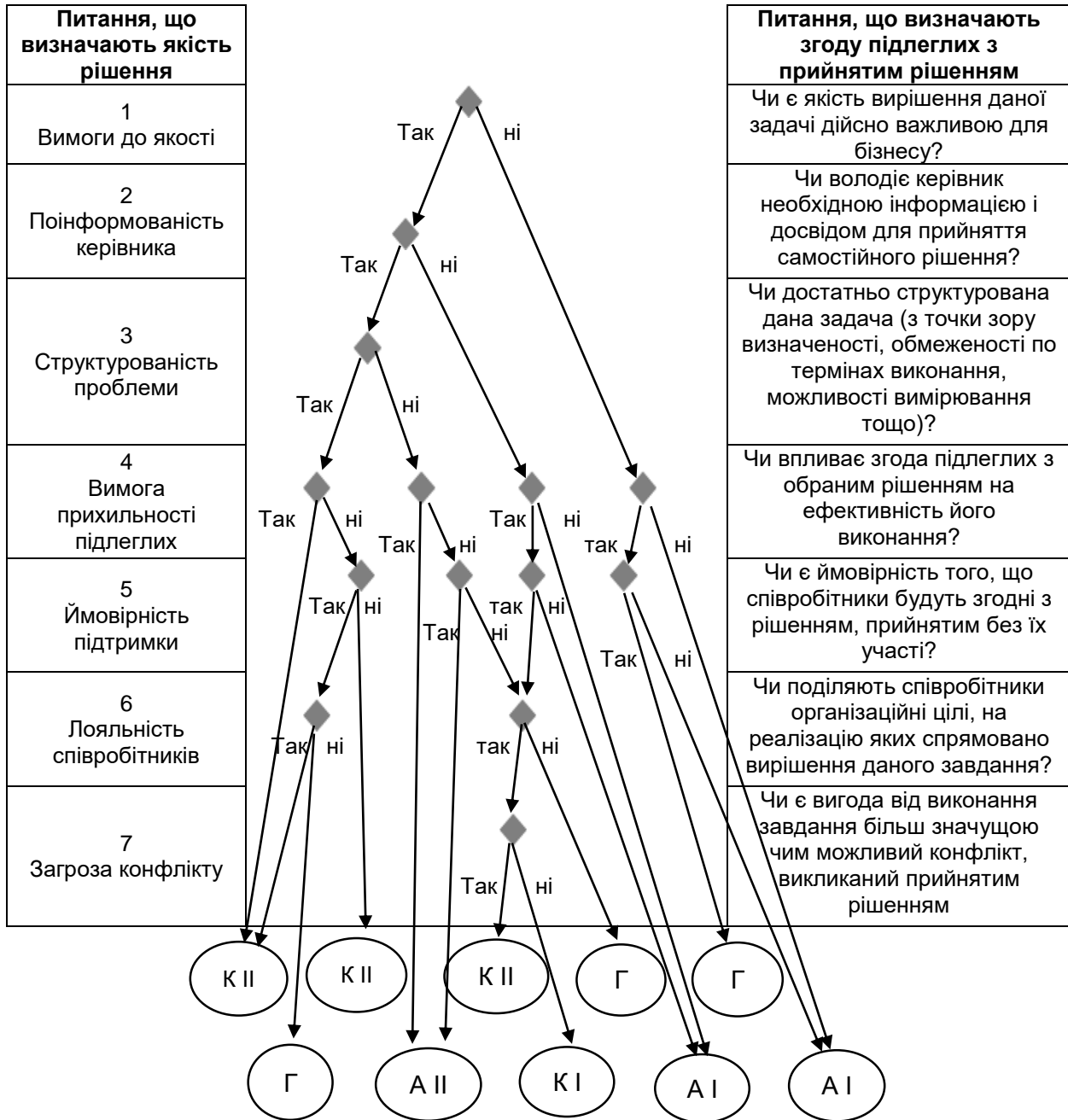


Схема 5.11. Дерево прийняття рішень Врума - Йеттона

Експериментальні дослідження моделі показали, що у разі коли керівники приймають рішення з використанням рекомендованого стилю, ефективність прийняття рішень у 65% випадках виявляється вищою, ніж у разі прийняття

рішень іншим способом. Разом з тим модель має ряд істотних недоліків. По-перше, більшість досліджень, що проводилися для перевірки моделі, спиралася на спогади та самозвіти керівників, що не виключає необ'єктивної оцінки. По-друге, підлеглі, як правило, віддають перевагу груповому стилю прийняття рішень навіть у тих випадках, коли умов до цього не має. Тому ефективність авторитарного стилю може бути нижчою навіть у найжорсткіших ситуаціях. По-третє, модель розрахована головним чином на керівників, а не на підлеглих. Дослідження реакції підлеглих на прийняття рішення з використанням моделі показали, що останні не бачать залежності між описаними в моделі ситуаціями і стилем прийняття рішення. І, нарешті, компетентність керівника у сфері прийняття рішень так само важлива, як і вибір оптимального стилю прийняття рішень. Тому керівник, який вміє вирішувати конфліктні ситуації і схилити групу до прийняття певного рішення, швидше за все виграватиме від застосування групового стилю набагато частіше, ніж керівник, який повністю підкоряється групі.

І все ж таки, незважаючи на перелічені недоліки, модель прийняття рішень В. Врума і Ф. Йеттона є найбільш обґрунтованою та придатною до застосування ситуаційною моделлю керівництва в даний час.

**Висновок.** Різні ситуаційні моделі допомагають зрозуміти необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре представляти здібності підлеглих та свої власні, природу завдання, потреби, повноваження та якість інформації. Проте, навіть добре уявляючи все вищесказане, дуже легко припуститися помилки в судженнях про людей. Тому керівник повинен завжди бути готовим до переоцінки суджень і, якщо необхідно, відповідної зміни стилю керівництва.

### Використана література

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури А. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1977. 704 с. С.462-516
2. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во "Знання", КОО, 2005.

3. Андреева Л. Виды власти в менеджменте: используйте по полной. URL: <https://vc.ru/hr/249685-vidy-vlasti-v-menedzhmente-ispolzuyte-po-polnoy>
4. Одинцов А. А. Основы менеджменту. URL: <https://urait.ru/bcode/416033> (дата звернення: 21.07.2022).
5. Коноваленко В.А. Психологія менеджменту. 2014. URL: [https://stud.com.ua/87406/menedzhment/psihologiya\\_menedzhmentu](https://stud.com.ua/87406/menedzhment/psihologiya_menedzhmentu) (дата звернення: 21.07.2022).
6. Збірник тестових завдань для контролю знань студентів з дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів денної та заочної форм навчання, галузі знань 1401 «Сфера обслуговування», напрям підготовки 6.140103 «Туризм»; 6.140101 «Готельно-ресторанна справа»/ Укладач: Кіш Г.В. – Ужгород, 2016. – 46 с. \_ С.22 - 25

## **ЗАВДАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ**

### **1. Дайте відповіді на наступні питання**

1. Як в теорії менеджменту тлумачиться зміст поняття «керівництво»?
2. Проведіть порівняння функції керівництва із плануванням чи організацією.
3. Розкрийте зміст понять «вплив» та «влада». Охарактеризуйте їх взаємозв'язок та відмінність.
4. Сформулюйте зміст категорії «лідерство». Як лідерство співвідноситься із владою та впливом?
5. Як розуміється «баланс влади»?
6. Назвіть основні важелі влади, та відповідно п'ять форм влади.
7. На чому ґрунтується «законна влада»? Чим визначається легітимність влади керівника та її ефективність?
8. Назвіть переваги та проблеми, притаманні «законній владі».
9. Охарактеризуйте форму влади, що базується на примушенні: змість, сильні та слабкі сторони.
10. Розкрийте зміст влади, що базується на винагороді. В чому полягають її переваги та недоліки?
11. Що являє собою «експертна влада»? Чим обумовлена її актуальність в сучасному управлінні? Назвіть її переваги та недоліки.

12. Що розуміється під «еталонною владою». Розкрийте зміст поняття «харизма», та назвіть характерні якості харизматичного лідера. Наведіть приклади харизматичних особистостей в політиці.
13. В чому полягають сильні та слабкі сторони еталонної влади в менеджменті?
14. Чи може керівник опиратися лише на одну форму влади, чи доцільніше враховувати зміну внутрішніх та зовнішніх чинників в діяльності організації?
15. Дайте визначення понять «лідерство» та «лідер».
16. Проведіть порівняння формального і неформального лідерства.
17. Проведіть порівняльний аналіз понять «лідер» і «менеджер».
18. За якими критеріями зазвичай класифікують типи лідерства? Охарактеризуйте типи лідерства, що відповідають цим критеріям.
19. Чим відрізняється ділове лідерство від ситуаційного? В чому суть емоційного лідерства?
20. Розкрийте зміст теорії лідерства з позиції людських якостей. Які саме якості вважаються природними для лідера (з погляду У. Бенніса, Б. Нануса та інших вчених)? В чому полягає слабкість цієї концепції?
21. Лідерами народжуються чи стають? Обґрунтуйте свою позицію.
22. В чому полягає суть поведінкової концепції лідерства? Чим вона відрізняється від концепції людських якостей?
23. Розкрийте зміст концепції стилей керівництва Курта Левіна. Проведіть порівняльний аналіз основних стилей керівництва.
24. Охарактеризуйте основоположні ідеї поведінкової теорії лідерства Дугласа МакГрегора.
25. Розкрийте зміст поведінкової концепції Ренсіса Лайкерта. Як визначаються два основоположних завдання, на яких концентрується керівник? Назвіть базові системи стилів керівництва, що визначив Р. Лайкерт.
26. Як відбувається вибір стилю керівництва за допомогою «управлінської решітки», що запропонували Р.Блейк і Д.Моутен?
27. Розкрийте зміст моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера.

28. В чому полягають особливості ситуаційної моделі «шлях – мета» Т. Мітчелла і Р. Хауса? За яких умов можливими є направляючий, або заохочуючий стилі керівництва?
29. Розкрийте суть «моделі життєвого циклу» П. Херсея і К. Бланчарда. Які рівні зрілості послідовників визначені в цій моделі? Які основні лідерські стилі є можливими при певних рівнях зрілості персоналу?
30. Як в моделі лідерства В. Врума – Ф. Йеттона формулюються стилі керівництва (якого значення набуває залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень)? Розкрийте суть побудови «дерева прийняття рішень».

## 2. ТЕСТИ

**Оберіть єдину правильну відповідь**

### 1. Під владою в менеджменті розуміється:

- А) здатність захищати організацію від зовнішніх впливів;
- Б) можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації;
- В) можливість втручатися в будь який процес;
- Г) можливість втручатися в приватне життя підлеглих.

### 2. Практична робота керівника є невід’ємною від таких форм соціальних відносин як:

- А) влада та вплив;
- Б) винагорода та покарання;
- В) вплив, влада та лідерство;
- Г) авторитет та примушення.

### 3. В чому полягає взаємозалежність та відмінність між «владою» та «впливом»?

- А) Влада це формальна можливість впливати на поведінку підлеглих, вплив – це результат реалізації владних повноважень.
- Б) Здійснювати вплив на поведінку інших осіб неможливо без формального отримання влади.
- В) Варіанти А і Б є вірними.
- Г) Вірним є лише варіант А.

#### 4. Яке з наведених тверджень є НЕВІРНИМ?

- А) Керівник має владу над підлеглими, проте в деяких ситуаціях підлегли мають владу над керівником. Тож ефективний керівник дбає про утримання балансу влади.
- Б) Лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їх зусилля для досягнення цілей організації
- В) Особа, яка має можливість впливати на групу людей, направляти і організовувати її роботу вважається неформальним лідером;
- Г) Влада основана на винагороді може бути дієвою за умови, що винагорода сприймається підлеглим як досить цінна і справедлива.

#### 5. Підґрунтям законної влади є:

- А) право менеджера віддавати розпорядження;
- Б) право менеджера організувати виконання певних завдань;
- В) переконання підлеглому у праві менеджера давати розпорядження, які він зобов'язаний виконувати;
- Г) право менеджера давати певні вказівки підлеглим, щодо виконання окремих видів робіт.

#### 6. На чому ґрунтується експертна влада?

- А) На впевненості підлеглих щодо наявності у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань;
- Б) На впевненості підлеглих щодо наявності у менеджера спеціальних знань і навичок, реалізація яких сприятиме задоволенню актуальних потреб підлеглих.
- В) На впевненості підлеглому щодо наявності у менеджера досвіду, необхідного для ефективного виконання керівних функцій.
- Г) На вірі послідовників про наявність у менеджера певних вмінь, які дадуть змогу досягти наміченої цілі.

#### 7. На чому ґрунтується еталонна влада?

- А) На силі волі лідера.
- Б) На засадах природних особистих здібностей лідера.
- В) На засадах ораторських здібностей лідера.
- Г) На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.

#### 8. Влада, основана на примушенні, передбачає:

- А) вплив на персонал методом «батога та пряника»;
- Б) вплив на персонал через матеріальне і моральне стимулювання;
- В) вплив на персонал через страх;
- Г) вплив на керівників підрозділів через моральне заохочення.

**9. Що є головною умовою лідерства?**

- А) вміння переконувати людей;
- Б) наявність послідовників, готових йти за лідером;
- В) розум та видатні здібності;
- Г) володіння владою в конкретній формальній чи неформальній організації.

**10. Лідерство в менеджменті розуміється як:**

- А) здатність розпоряджатися всіма ресурсами в організації;
- Б) здатність впливати на менеджерів низового рівня і на окремих працівників;
- В) здатність впливати на підлеглих з метою отримання запланованих прибутків;
- Г) здатність впливати на індивідів і групи людей з метою досягнення цілей організації.

**11. Що розуміється під стилем керівництва?**

- А) Це манера поведінки керівника з підлеглими.
- Б) Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.
- В) Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
- Г) Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

**12. Поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну свободу у виборі завдань та контролю над ними, характерна для:**

- А) ліберала;
- Б) диктатора;
- В) демократа;
- Г) автократа.

**13. Як в теорії менеджменту розуміється «потреба у владі»?**

- А) Бажання особи впливати на певну групу працівників організації.
- Б) Вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників.
- В) Вплив топ-менеджера на підлеглих працівників.
- Г) Немає правильної відповіді.

**14. Головною метою теорії лідерства з позиції особистих якостей є:**

- А) пошук характеристик, притаманних менеджерам вищого рівня управління;
- Б) пошук характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організації;
- В) пошук характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам;
- Г) пошук характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

**15. Людина, яка має можливість впливати на групу людей, направляти і організовувати їх роботу, є:**

- А) авторитарним лідером;



- Б) формальним лідером;
- В) неформальним лідером;
- Г) ліберальним лідером.

**16. В чому полягає провідний постулат теорії лідерських якостей?**

- А) Ефективним менеджером може стати лише особа, яка накопичила достатній досвід в управлінні організацією.
- Б) Ефективним менеджером може бути особа, яка має вроджений набір особистісних характеристик, необхідних для впливу на підлеглих.
- В) Ефективним менеджером може бути лише особа, яка має високу кваліфікацію.
- Г) Ефективним менеджером є той керівник, що вміє правильно оцінити ситуацію та обрати єдине оптимальне рішення.

**17. Поведінкова концепція лідерства досліджує:**

- А) манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих;
- Б) манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих;
- В) поведінку менеджерів щодо досвідчених спеціалістів;
- Г) манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.

**18. Що покладено в основу концепції ситуаційного лідерства?**

- А) здатність керівника створювати ситуацію найбільшого сприяння високій продуктивності праці підлеглих;
- Б) необхідність спрямування дій підлеглих шляхом надання працівникам моральної підтримки в будь-яких виробничих ситуаціях;
- В) особисті здібності підлеглих, їх схильність до самостійності;
- Г) визначення стилів поведінки і особистих якостей керівника, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

**19. Яка з наведених теорій належить до концепції ситуаційного лідерства?**

- А) теорія Фідлера;
- Б) теорія МакГрегора;
- В) теорія Лайкерта;
- Г) теорія Блейка - Моутен.

**20. Дуглас МакГрегор пояснював доцільність авторитарного стилю керівництва:**

- А) керуючись «теорією Y»;
- Б) виходячи з набору особистісних якостей керівника;
- В) на підставі «теорії X»;
- Г) враховуючи зосередження керівника «на роботі» або «на людині».

**21. В поведінковій концепції лідерства Ренсіса Лайкерта визначено чотири базових системи стилів керівництва. Які ознаки поведінки керівника притаманні консультативно-демократичній системі (система 3)?**

- А) Керівник зосереджує всю владу і відповідальність у власних руках.
- Б) Керівник підтримує авторитарні відносини з підлеглими, лише іноді допускаючи їх участь у прийнятті рішень.
- В) Керівник повністю довіряє підлеглим, заохочуючи їх до участі в управлінні.
- Г) Керівник виявляє значну, але неповну довіру до підлеглих, тому важливі рішення приймає самостійно, при цьому прийняття багатьох конкретних рішень доручає підлеглим.

**22. Керівник, зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується:**

- А) про розроблення ефективної системи мотивації персоналу;
- Б) про розроблення програм соціального розвитку персоналу;
- В) про проектування завдань та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці;
- Г) про розроблення гнучких графіків роботи персоналу.

**23. Позиція 9.9 в матриці стилів керівництва Блейка – Моутен:**

- А) відображає поведінку керівника, який поєднує високий рівень поваги до підлеглих і не менш високу увагу до продуктивності виробництва;
- Б) відображає максимальну орієнтацію керівника на виробничий результат, підлеглі розглядаються як виконавці завдання;
- В) названа авторами «команда» - підлеглі свідомо долучаються до цілей організації завдяки посиленій увазі по підлеглих та до ефективності;
- Г) вірними є відповіді А і В.

**24. Яке твердження є правомірним для лідера?**

- А) він організує роботу;
- Б) він має керівну посаду;
- В) він має послідовників і веде їх за собою;
- Г) він наділений формальними власними повноваженнями.

**25. Що є нетиповим для режиму слабкого, пасивного керівництва?**

- А) підлеглі не мають можливості висловити свою думку керівникові;
- Б) керівник намагається уникнути відповідальності, перекласти її на підлеглих;
- В) реально справу ведуть компетентні підлеглі, без втручання керівника;
- Г) менеджер не володіє реальною владою.

**26. Що є ознакою авторитарного стилю управління?**

- А) керівник одноосібно визначає цілі та способи їх досягнення;

- Б) керівник мотивує підлеглих адміністративними методами, зокрема загрозою покарання;
- В) керівник пригнічує ініціативу послідовників, сприймаючи їх лише як виконавців;
- Г) все вищесказане є вірним.

**27.Що є характерним для демократичного стилю управління?**

- А) керівник зберігає за собою право на всі рішення;
- Б) керівник створює атмосферу співробітництва, стимулює максимальну участь кожного у роботі;
- В) підлеглі не мають можливості висловити власну думку;
- Г) співробітники є повністю залежними від свого керівника.

**28.Керуючись ситуаційною моделлю лідерства «шлях – мета» Мітчелла і Хауса, визначте в якій з наведених ситуацій доцільним є направляючий стиль керівництва.**

- А) Співробітники активно виявляють прагнення до самостійності.
- Б) Доручене підлеглому завдання потребує значних зусиль та викликає негативні емоції.
- В) Співробітник має виражений зовнішній локус контролю.
- Г) Вимоги до виконання завдання є зрозумілими для підлеглого та шлях до його досягнення чітко визначений.

### Рекомендована література

10. Білоус В. С. Зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз) в економічній діяльності: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 275 с.
11. Блэк С. Паблік рілейшнз. Что это такое : пер. с англ. Москва: Новости, 1990. 240 с.
12. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд. / Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 944 с.
13. Василенко В.О., Шостка В.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправлене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 372с.
14. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.
15. Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. Академия рынка: маркетинг. пер. с фр. Москва: Экономика, 1993. 572 с.
16. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва: Издат. дом «Вильямс», 2000. 272 с.
17. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. Москва: Бук Чембер Интернешнл, 1992. 352 с.
18. Дудяк А. П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики : Навч. посібник. Львів : Новий світ, 2003. 288 с.
19. Классика маркетинга / составители Энис Б., Кокс К. Санкт-Петербург Питер, 2001. 752 с.
20. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція і розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013, № 4. с.5-26
21. Копец Л. Классические эксперименты в психологии. Киев, 2010. URL: [https://psyfactor.org/lib/hotornskiy\\_experiment.htm](https://psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment.htm)
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 464 с.
23. Кузьмін О. Є., Мельник. О. Г. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. Київ: Академвидав, 2007.
24. Менеджмент: Навч. посібник. Вид. 3 перероблене і доповнене / за ред. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Київ: «Знання», 2008. 389 с.
25. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Москва: Дело, 1997. 704 с.
26. Моисеев В.А. Паблік Рилейшнз – средство социальной коммуникации. (Теория и практика) Київ: Дакор, 2002. 506 с.
27. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3 перероблене і доповнене / за ред. Осовська Г. В., Осовський О. А., Київ: «Кондор», 2008. 664 с.
28. Основи менеджменту: Підручник / за ред. Хміль Ф.І. Київ: Академвидав, 2005. 608 с.
29. Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 256с.
30. Райс Э., Траут Д. Позиционирование: битва за узнаваемость. Санкт-Петербург: Питер, 2001 256 с.
31. Романовський О. Г., Серета Н.В., Воробйова Є.В. Основи паблік рілейшнз: навчально-методичний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2015. 176 с.

32. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. Москва: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. 448 с.
33. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. Київ: Академвидав, 2007. 336 с.
34. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015. URL: <http://www.president.gov.ua>.
35. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor>
36. Траут Д. Новое позиционирование. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 192 с.
37. Файоль А. Общее и промышленное управление Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. Москва, 1923. Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 28.08.2012. URL : <http://gtmarket.ru>
38. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения/ URL: <https://mybook.ru>
39. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
40. Эмерсон Гаррингтон. Двенадцать принципов производительности. URL: [www.koob.ru](http://www.koob.ru)

#### Допоміжна

1. Доброва Т.Г. Використання системи маркетингу в управлінні малим підприємством. *Менеджмент підприємницької діяльності*: навч. посібн. Вип. 6, 2018. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2018. 240 с. С. 107-154
2. Доброва Т. Г., Орищенко В.Г. Основи маркетингу. Одеса : ПДПУ, 2003. 70с.
3. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page>
4. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page5>
5. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Вид. 3 перероблене і доповнене / за ред.. Михайлова Л. І., Турчіна С. Г. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
6. Ковалів Ж.В. Імеджологія сучасного освітнього менеджера: Навч. посіб. *Серія «Управління навчальними закладами»* / за заг. ред.. О.Я Чебикіна, С. К. Хаджирадевої. Одеса: СВД М.П. Черкасов, 2008. 104 с.
7. Національні рахунки освіти України у 2016 році: статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. Київ, 2018. 105 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Основи підприємництва: Навч. посібник. 3 вид. випр. та доп. / за ред. В.Д. Базилевича. Київ: «Знання-Прес», 2006. 350 с.
9. Парасюк О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Паблік Рілейшнз» Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2010. 59с.
10. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. / за ред. Володькина М.В. Киев: «Знання», 2004. 149 с.
11. Шведа Ю. Технологія виборчої компанії. Основи електорального маркетингу та менеджменту: навч-мет. посібник. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2013. 340 с.

*Навчально-методичне видання*

**Доброва Тетяна Георгіївна**

**Конспект лекцій**

**з дисципліни «Менеджмент, маркетинг, економіка освіти».**

**Модуль 1. Основи менеджменту**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальності 052 «Політологія»