

ТЕМА 2. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Планування в організації

2.1.1. Сутність планування як функції управління

2.1.2. Цілі управлінського планування

2.1.3. Стратегічне планування

2.2. Мотивація як функція менеджменту

2.2.1. Сутність і особливості мотивування

2.2.2. Теорії мотивації

2.2.3. Матеріальне стимулювання праці

2.3. Контроль

2.4. Організація як функція управління

2.4.1. Сутність функції організації.

2.4.2. Основи теорії організації.

2.4.3. Основи організаційного проектування.

2.4.4. Типи організаційних структур управління (ОСУ)

2.1. Планування в організації

2.1.1. Сутність планування як функції управління

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це у сукупності і характеризує у широкому розумінні сутність функції планування. **Планування** – процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність наступних етапів (рис. 2.1):

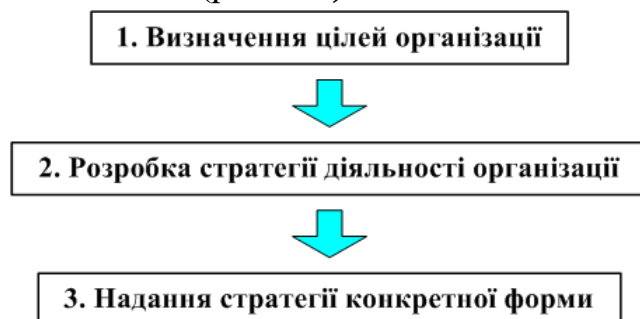


Рис. 2.1. Послідовність виконання основних етапів планування

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації, основні з них представлені у таблиці 2.1.

Табл. 2.1. Класифікація планів організації

за критерієм широти охопленої сфери	Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей. Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того: що конкретно треба зробити, хто повинен це зробити, як це має бути зроблено.
за критерієм часового горизонту планування	Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися. Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.
за ступенем конкретизації	Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік). Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

2.1.2. Цілі управлінського планування

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні рубежі фірми).

Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру. Це передбачає необхідність класифікації цілей. Цілі організації можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 2.2).

Табл.2.2. Класифікація цілей організації

Критерії класифікації	Види цілей організації
1. Рівень абстракції	1.1. Глобальна мета 1.2. Місія організації 1.3. Задачі організації
2. Об'єкт спрямованості	2.1. Фінансові цілі 2.2. Цілі, що по'язані із виробництвом 2.3. Цілі, що по'язані із ринком діяльності організації 2.4. Цілі, що по'язані із персоналом 2.5. Цілі, що по'язані із дослідженнями та розробками
3. Ступінь відкритості	3.1. Офіційно проголошені цілі 3.2. Неофіційні цілі (закриті, таємні)
4. Організаційний рівень	4.1. Загальноорганізаційні цілі 4.2. Дивізіональні цілі 4.3. Групові цілі 4.4. Індивідуальні цілі
5. Часовий інтервал	5.1. Довгострокові цілі 5.2. Середньострокові цілі 5.3. Короткострокові цілі

Одним з широко розповсюджених на практиці способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване “управління за цілями” (MBO – *management by objectives*).

Сутність концепції MBO:

- визначення мети діяльності кожному працівнику організації;
- забезпечення взаємозв'язку всіх цілей;
- забезпечення досягнення кожним виконавцем встановленої мети;
- співробітництво керівника та підлеглого у визначенні цілей діяльності підлеглого.




Процес МВО складається з кількох взаємопов'язаних *етапів*, кожний з яких, у свою чергу, включає здійснення кількох кроків (табл. 2.3).

Табл 2.3. Процес управління за цілями

<i>Етапи процесу управління</i>	<i>Зміст етапів</i>
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 1.3. Визначення дивізіональних та групових цілей 1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цілями 2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

2.1.3. Стратегічне планування

У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії. *Стратегія* – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Серед основних складових елементів стратегії виділяють: сферу стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергію (рис. 2.2).



Рис.2.2 Елементи стратегії організації

Вирізняють *три основні рівні стратегій*:

- загальнокорпоративна стратегія;
- стратегія бізнесу;
- функціональна стратегія.

Усі рівні стратегій пов'язані між собою і утворюють піраміду стратегій (рис. 2.3).

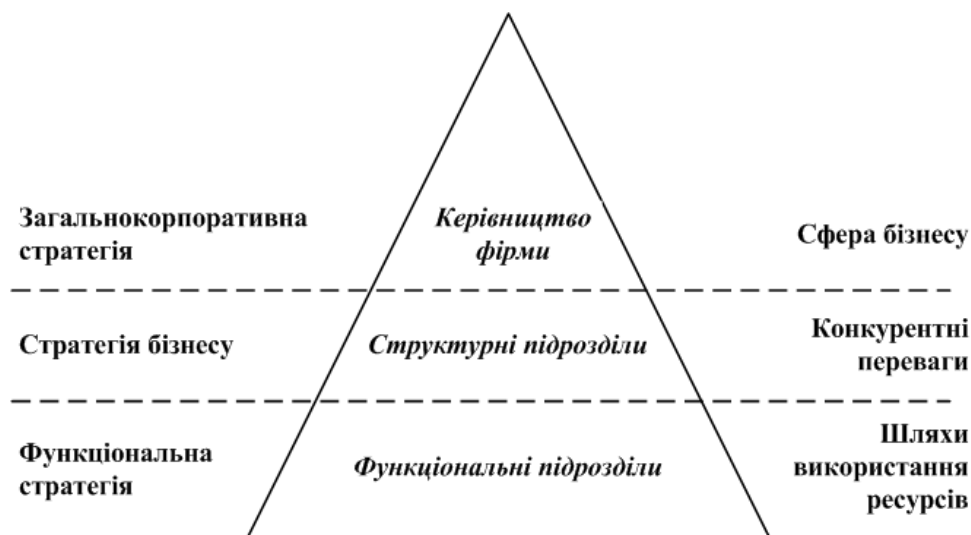


Рис. 2.3. Піраміда стратегій

Послідовність етапів процесу розробки стратегії зображені на рис 2.4.

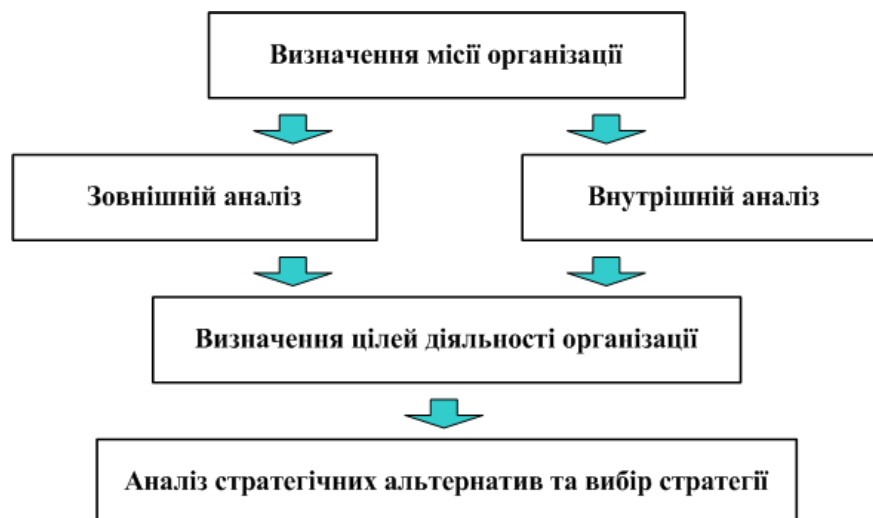


Рис. 2.4. Послідовність етапів стратегічного планування

Зміст кожного з цих етапів представлений у таблиці 2.3.

Табл. 2.3. Етапи стратегічного планування

<i>Визначення місії організації</i>	Зміст місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі елементи: • головні цілі діяльності; • основними споживачі; • товари (послуги), що виробляються (надаються); • ринки або сегменти ринку діяльності; • специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів; • конкурентні переваги. Місія – ніби особливий шлях в бізнесі. Але на цьому шляху зустрічаються перешкоди та небезпеки. Для з’ясування таких перешкод та небезпек виконуються <i>зовнішній та внутрішній аналіз</i>.
<i>Зовнішній аналіз</i> – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які об’єктивно виникають у середовищі функціонування організації.	Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету: • визначити <i>сприятливі можливості</i>, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації; • визначити <i>загрози та небезпеки</i> для організації, які обмежують можливості організації у просуванні до мети. Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на: а) <i>глобальні фактори</i> (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо; б) <i>галузеві фактори</i> (сукупність елементів, що мають

	відношення до продукту галузі).
Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які виникають в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.	Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних та слабких сторін організації. <i>Сильні сторони</i> – це особливі властивості організації, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми. <i>Слабкі сторони</i> – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів. Упорядкування їх оцінки часто відбувається у формі балансу (табл. 2.4). Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу (рис. 2.4).
Визначення цілей діяльності організації.	В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формуються у таких <i>термінах</i>: • <i>прибутковість</i> (обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо); • <i>продуктивність</i> (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо); • <i>продукція</i> (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо); • <i>ринок</i> (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі); • <i>виробничі потужності</i>; • <i>персонал</i> (підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці).
Аналіз альтернатив та вибір стратегії	Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому необхідно виявити: способи досягнення мети та найкращий з цих способів. Для цього керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація орієнтується на використання власних переваг.

Табл. 2.4. Сильні та слабкі сторони організації

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Специфічні, особливі якості фірми у сфері: • маркетингу, • виробництва, • персоналу, • фінансів, • дослідження та розробок тощо	Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: • маркетингу, • виробництва, • персоналу, • фінансів, • дослідження та розробок тощо
Унікальні знання: • патенти, • know-how, • промислові секрети, • комерційні таємниці тощо	Які ресурси є для фірми дефіцитними
Оригінальні ресурси організації	

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле „СіМ” (сила і можливості)	Поле „СіЗ” (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле „СлМ” (слабкість і можливості)	Поле „СлЗ” (слабкість і загрози)

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу

Розробка стратегій різних рівнів має свої особливості.

1. Розробка загальнокорпоративної стратегії

При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на класифікацію стратегій за цілями (табл. 2.5):

Табл. 2.5 Типи та види загальнокорпоративної стратегії

Типи загальнокорпоративних стратегій	Варіанти загальнокорпоративних стратегій
1. Стратегія зростання	1.1. За напрямками зростання: а) Стратегія експансії: - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва; б) Стратегія диверсифікації: - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна; в) Стратегія інтеграцій: - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція „вперед”; - інтеграція „назад”
	1.2. За методами зростання: а) стратегія внутрішнього росту; б) стратегія зовнішнього росту
	1.3. За темпами зростання: а) офензивна (наступальна) стратегія; б) дефензивна (оборонна) стратегія
2. Стратегія стабільності	
3. Реструктивна стратегія	3.1. Стратегія ліквідації; 3.2. Стратегія відсікання зайвого; 3.3. Стратегія переорієнтації; 3.4. Стратегія створення „стратегічних коаліцій”
4. Комбінована стратегія	

2. Розробка стратегій бізнесу (табл.2.6)

Методи вибору стратегій бізнесу.
 Кількість стратегій бізнесу практично не обмежена. Проте, більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу **класифікацію типових стратегій бізнесу**, запропонованих М. Портером:

- стратегія контролю за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

Табл. 2.6. Класифікація типових стратегій бізнесу

<i>Стратегія контролю за витратами</i>	ґрунтується на зменшенні витрат на виробництво продукції. Нижчі витрати на виготовлення продукції забезпечують прийнятний рівень прибутків, навіть за нижчих проти конкурентів цін. До того ж, низькі ціни одночасно слугують бар'єром для появи нових конкурентів. Найбільш поширені засоби реалізації стратегії контролю за витратами: • збільшення обсягів виробництва; • зменшення накладних витрат; • впровадження нового устаткування; • використання більш дешевих ресурсів; • застосування нових технологій тощо.
<i>Стратегія диференціації</i>	ґрунтується на постачанні на ринок товару із унікальними властивостями. <i>Унікальними властивостями</i> можуть бути: • висока якість продукції; • розгалужена система філіалів для надання послуг; • принципова новизна продукції; • імідж фірми тощо. Диференціація – надійна стратегія. Проте, аби зробити її успішною необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.
<i>Стратегія фокусування</i>	В основу <i>стратегії фокусування</i> покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку висуває специфічні вимоги до продукту. Якщо фірма здатна забезпечити ці вимоги та зробить це краще від конкурентів, вона здатна збільшити свою частку на ринку. Опрацювання стратегії фокусування здійснюється у такій <i>послідовності</i>: <i>Вибір одного або кількох сегментів ринку:</i> Варіанти ознак сегментації: • певна група споживачів (Ролс-Ройс); • специфічний географічний ринок (Африка); • обмежена частина асортименту продукції (Опель). <i>Ідентифікація специфічних потреб споживачів у цьому сегменті ринку.</i> <i>Пошук кращих за конкурентів способів задоволення специфічних потреб споживачів.</i> Зробити це можна:

	• шляхом контролю за витратами, • шляхом диференціації. Отже, в стратегії фокусування існує два варіанти: фокус витрат та фокус диференціації, обмежених сегментами ринку (рис. 2.5).
--	---

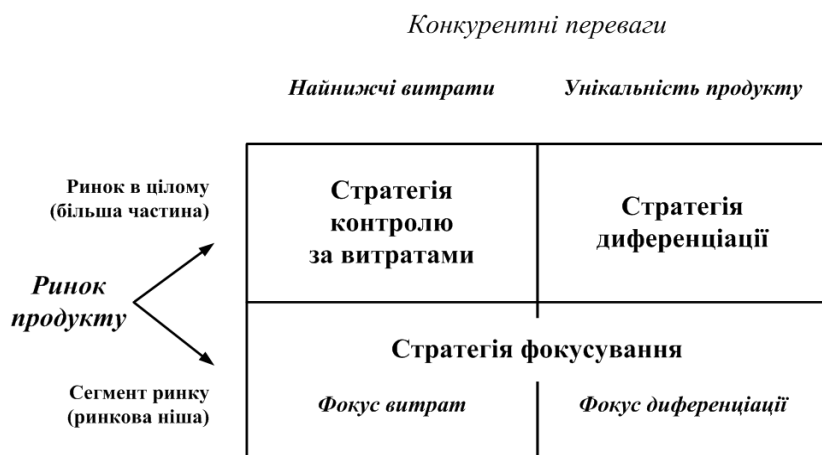


Рис. 2.5. Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

3.Надання стратегії конкретної форми.

На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- тактичних планів
- одноразових планів
- планів, що повторюються (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Плани впровадження стратегії

Типи планів	Основні цілі	Форми планів
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які, зазвичай, не повторюються у майбутньому	1. Програми 2. Проекти 3. Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, зазвичай, повторюються через певні проміжки часу	1. Політика 2. Стандартні операційні процедури 3. Правила

2.2. Мотивація як функція менеджменту

2.2.1. Сутність і особливості мотивування

Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

Мотивування — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукування себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи: застосування політики «батога та пряника» і використання методів психології і фізіології (згідно з доктринами Зігмунда Фрейда (1856 - 1936), Дж.-Е. Мейо, М. Туган-Барановського та ін.).

На рис. 2.6. наведено модель мотивування.

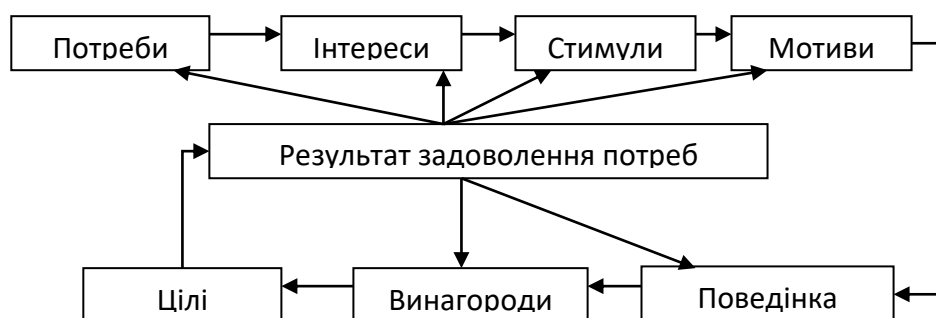


Рис. 2.6. Модель мотивування через потреби

Сукупність зазначених елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу. Найпростіша модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій. Проте, для того, щоб з'ясувати яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, що складається з шести етапів (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Мотиваційний процес

2.2.2. Теорії мотивації

Питання проблем мотивації цікавили вчених протягом усієї історії економічної науки. Майже кожен економіст торкався у своїх дослідженнях мотиваційних проблем. Суттєвий внесок у розвиток теорій мотивування зробили українські вчені.

Протягом історії менеджменту сформувалися достатньо обґрунтовані теорії мотивування, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників (рис. 2.7). Розглянемо більш детально теорії, які відображають зміст потреб.

У теорії потреб М. Туган-Барановського виділено 5 їх груп:

- фізіологічні (їжа, вода, повітря, сон тощо);
- статеві (секс, намагання сподобатися);
- симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження);
- альтруїстичні (безкорислива турбота про інших);
- практичні (житло, авто, гроші тощо).

Теорія А. Маслоу, за якою було сформульовано ієрархію потреб (рис. 2.8), ґрунтується на біхевіористичній доктрині—вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга - це нова модель мотивації яка була розроблена в другій половині 50-х років і згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини. Так Ф. Герцберг поділяє усі фактори праці на гігієнічні та мотивуючі (табл. 2.7).

Табл. 2.7. Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Фактори умов праці (гігієнічні)	Мотивуючі фактори
Політика фірми	Успіх
Умови праці	Просування по службі
Заробітна плата	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособистісні взаємостосунки	Висока ступінь відповідальності
Ступінь прямого контролю за роботою	Можливості творчого і ділового росту

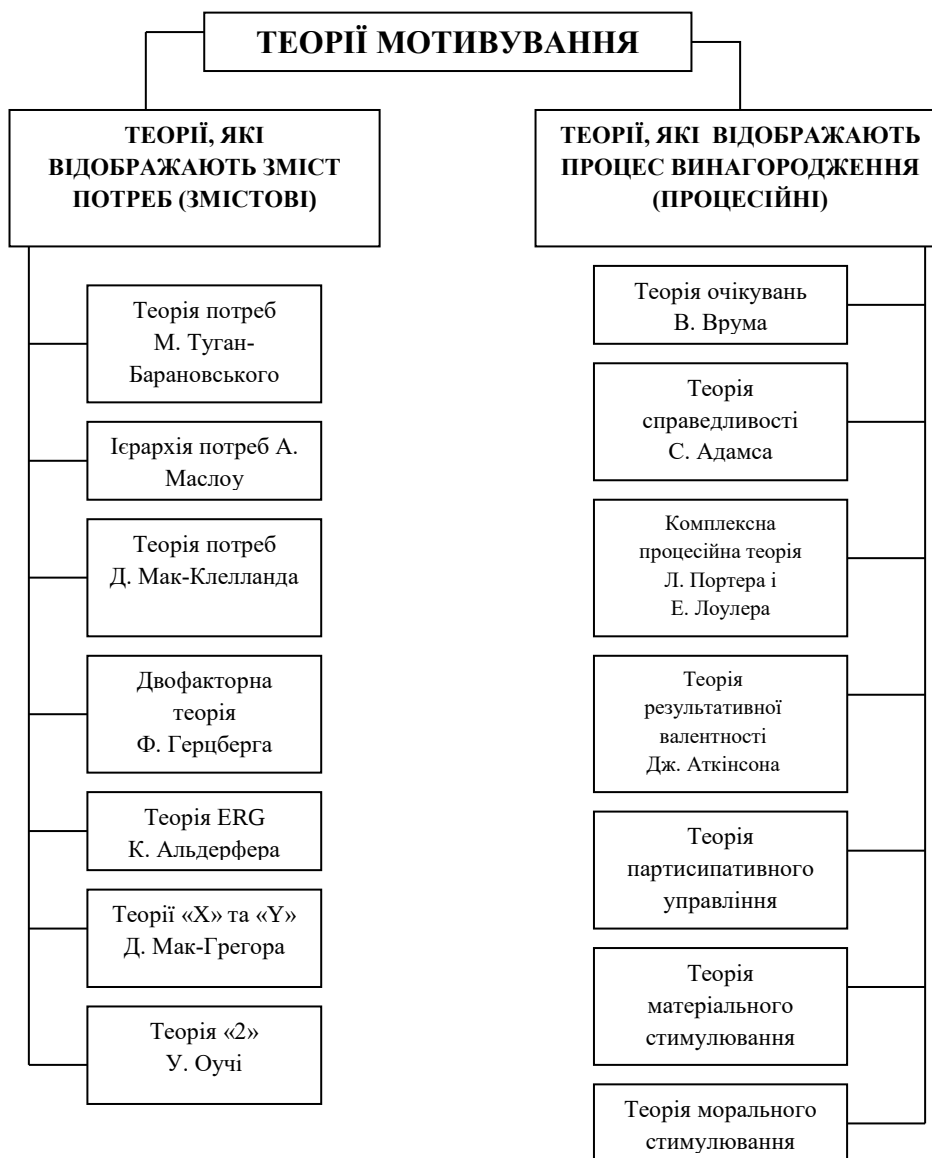


Рис. 2.7. Класифікація теорій мотивування

На рис. 2.9 наведено основні груп потреб, які мотивують поведінку людей за теорією К.Альдерфера ERG (existence, related-ness, growth).



Рис. 2.8 Класифікація потреб згідно з теорією А. Маслоу

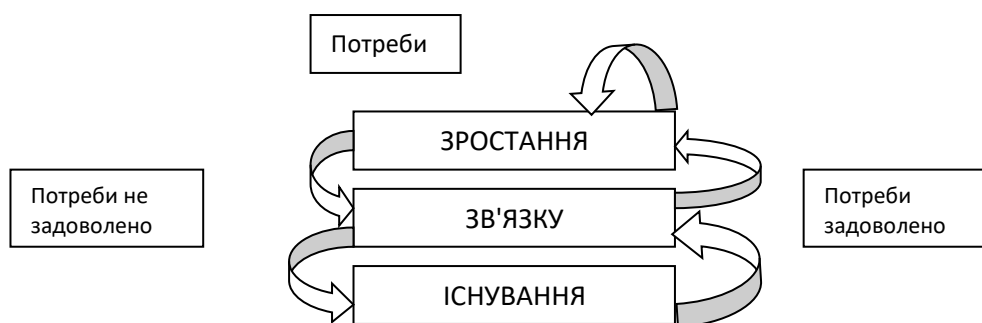


Рис. 2.9 Схематична модель теорії К. Альдерфера

Формулюванню теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора передувало вивчення потреб різноманітної спрямованості. Відповідно до теорії «Х» люди за найменшої можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає почуття честолубства. Визначальними при цьому в них є потреби захищеності. За таких умов стимулювати людей до праці здатні тільки контролювання і погрози. Згідно з теорією «Y» за певних умов люди прагнуть до відповідальності й виконання роботи. У цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, високих цілей, автономії та самовираження. На думку Д. Мак-Грегора, працівники більш схильні до поведінки, яку описує теорія «Y», але організаційні умови, вплив менеджерів підштовхують їх до вибору поведінки, описаної теорією «Х».

Відповідно до теорії «Z» У. Оучі основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірливі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій тощо.

Основні характеристики змістових теорій мотивування наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.8. Характеристика змістових мотиваційних теорій

Змістові теорії мотивування	Основні характеристики
1	2
Теорія потреб М. Туган - Барановського	Виділяються фізіологічні, статеві, альтруїстичні, симптоматичні, а також практичні потреби. Особливе значення відіграють приналежність до народностей, моральні та релігійні погляди
Теорія потреб А. Маслоу	Поділ потреб на первинні та вторинні. Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку. Після задоволення потреб їх мотиваційна дія припиняється
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	Поведінку людини мотивують такі потреби: влади, успіху, причетності. Увага до потреб вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені
Теорія потреб Ф. Герцберга	Виділення гігієнічних і мотиваційних факторів. Гігієнічні фактори (нижчий порядок) запобігають виникненню незадоволення роботою. Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку
Теорія потреб К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини: існування, зв'язку, зростання. За неможливості задоволення потреб вищого рівня, зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня.
Теорії потреб Д. Мак-Грегора	Теорія «Х» передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контролювання і погрози. Теорія «У» апелює до потреб вищого порядку: у причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження. Працівники схильні до теорії «У», але організаційні умови та вплив менеджерів зумовлюють вибірними теорії «Х»
Теорія потреб У. Оучі	Теорія «2» визначає, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі. Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій

Теорії, які відображають процес винагородження. Вони акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на очікуванні певної події. Схематично теорію очікувань можна зобразити за допомогою моделі мотивування (рис. 2.9). Між елементами процесу мотивування за теорією очікування стоїть знак добутку.

Очікування того, що наслідком затрачених зусиль буде отримання конкретного результату	X	Очікування того, що отриманий конкретний результат буде відповідним чином винагороджений	X	Очікування цінної винагороди (заохочення)	=	Мотивація (рівень задоволення потреб)
$Z \rightarrow P$		$P \rightarrow V$		Ц		М

Рис. 2.9. Модель мотивування за теорією очікування

Згідно з *теорією справедливості С. Адамса* працівники суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Цей процес можна зобразити за допомогою формули:

$$\frac{\text{Зусилля А}}{\text{Винагорода А}} : \frac{\text{Зусилля Б}}{\text{Винагорода Б}}$$

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера ґрунтується на моделі, зображеній на рис. 2.10. Вона враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля — винагорода», здібності, характер, роль працівника.

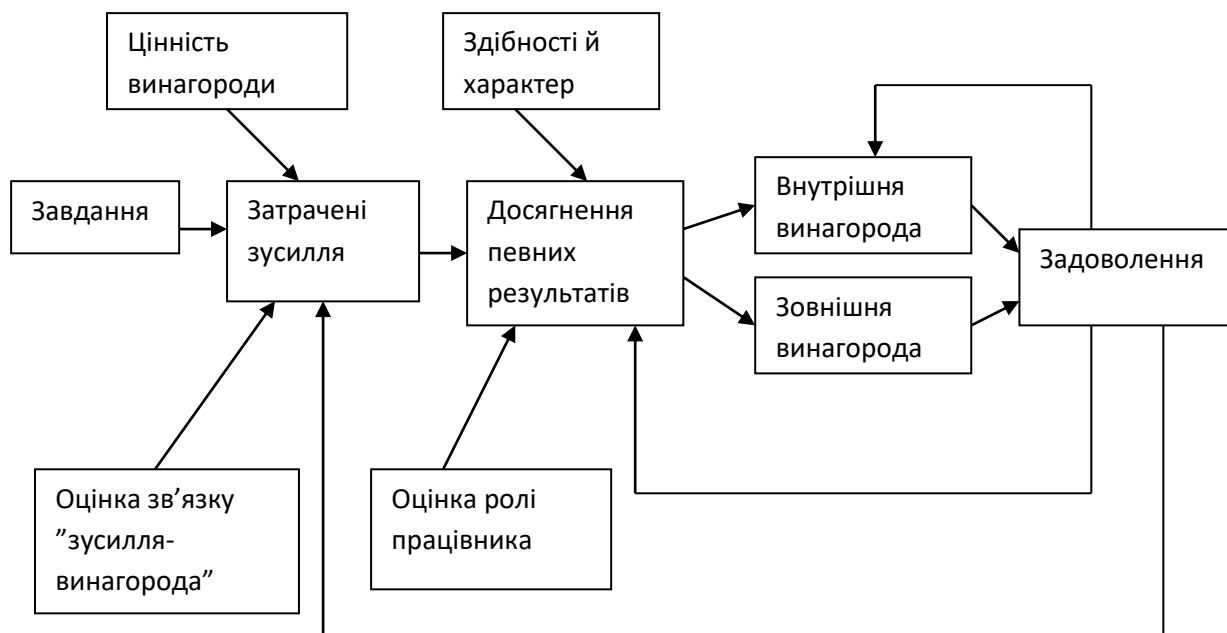


Рис. 2.10. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

У теорії результативної валентності Дж. Аткінсона стверджується, що успіх, реалізація здібностей, мотивування діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

Відповідно до теорії партисипативного (спільного) управління активна участь працівників у житті організації (залучення працівників до прийняття рішень, колективне виконання поставлених завдань, участь у колективних формальних і неформальних заходах, що культивують корпоративний дух тощо), спілкування з колегами підвищують задоволення роботою, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше.

У теорії морального стимулювання звертаються до потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо), вона базується на використанні системи моральних стимулів — спонукань до діяльності, які ґрунтуються на різноманітних формах суспільного визнання і оцінювання трудової активності працівників. Моральне стимулювання передбачає нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесення подяки та похвали, занесення на дошку пошани, висвітлення досягнень працівників у засобах масової інформації тощо.

Теорія матеріального стимулювання ґрунтується на задоволенні потреб працівників, досягненні певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. В її основі — використання різноманітних матеріальних стимулів (основної і додаткової заробітної плати, цінних подарунків, бонусів тощо). Основні характеристики процесійних мотиваційних теорій наведено у табл. 2.9.

Табл. 2.9. Характеристика процесійних мотиваційних теорій

Процесійні теорії мотивування	Основні характеристики
1	2
Теорія очікувань В. Врума	На поведінку працівника впливають такі очікування: «затрачені зусилля — очікування певного рівня результатів», «отримані результати — очікування певної винагороди», «очікування цінної винагороди, здатної задовольнити потреби». Обов'язкове врахування всіх видів очікування
Теорія справедливості С. Адамса	Орієнтує на дотримання принципів справедливості та об'єктивності при встановленні і розподілі винагород. Врахування можливої реакції працівників на несправедливе мотивування
Комплексна процесійна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	Включає елементи теорій очікувань і справедливості: у працівника можливі задоволення або незадоволення від отриманої винагороди за досягнуті результати при виконанні конкретних завдань, що залежить від затрачених зусиль, здібностей, характеру та його ролі в діяльності
Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона	Будь-яка людина прагне досягнути успіху, самоствердитися, реалізувати власний потенціал. Мотивування діяльності залежить від прагнення досягти успіху чи уникнути негативної оцінки.
Теорія партисипативного управління	Передбачає залучення працівників до управління організацією з метою підвищення задоволення роботою, що позитивно позначиться на ефективності їх діяльності. Орієнтується на процес задоволення потреб вищого порядку
Теорія морального стимулювання	Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо), використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо)
Теорія матеріального стимулювання	Передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки тощо)

2.2.3. Матеріальне стимулювання праці

Однією з найважливіших мотиваційних теорій є теорія матеріального стимулювання праці (рис. 2.11). Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних взаємодоповнювальних спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Формування систем матеріальних стимулів охоплює три етапи: встановлення цілей, ресурсне забезпечення і побудову систем матеріальних стимулів.



Рис. 2.11. Зміст матеріального стимулювання праці

Матеріальне стимулювання праці вимагає встановлення і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Ідеться про рушійні сили, що забезпечують формування і використання спонукальних мотивів для задоволення колективних і особистих економічних інтересів працівників. З огляду на специфіку впливу на колективи працівників і окремих виконавців виділяють три групи факторів, які визначають системи матеріальних стимулів: *соціально-психологічні, економічні й організаційні* (рис. 2.12).

Формування систем матеріальних стимулів праці. Відбувається на основі структурно-функціональної моделі, відповідно до якої кожен етап реалізується за допомогою конкретної групи факторів (рис. 2.13).

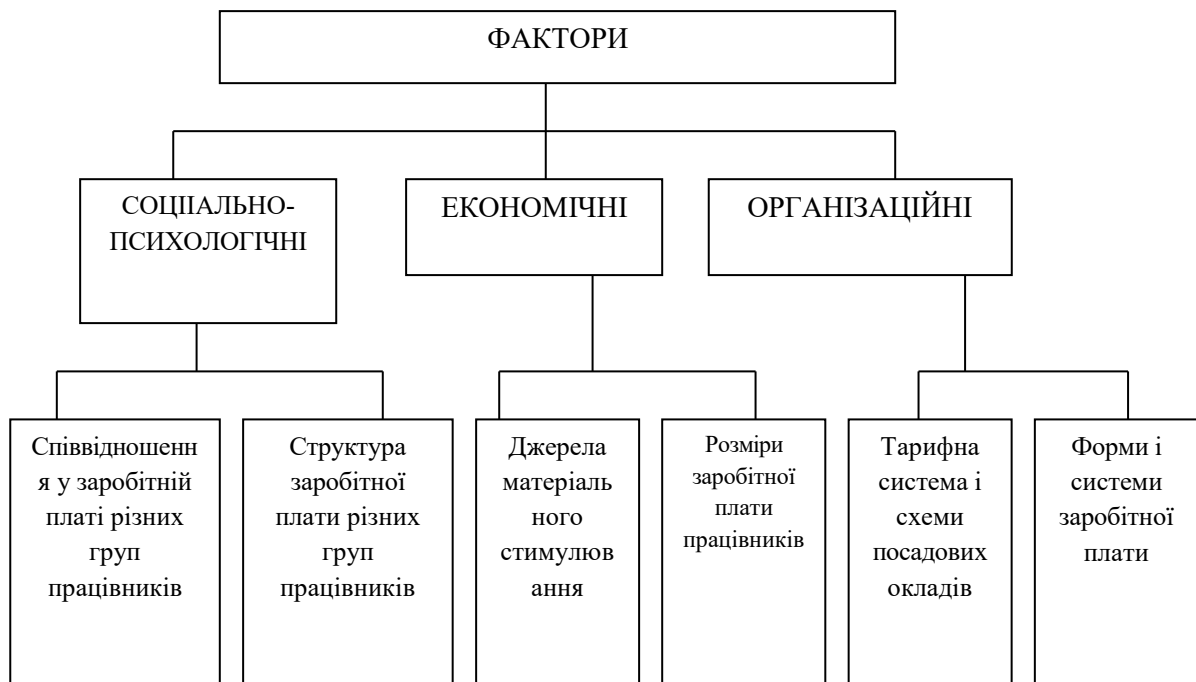
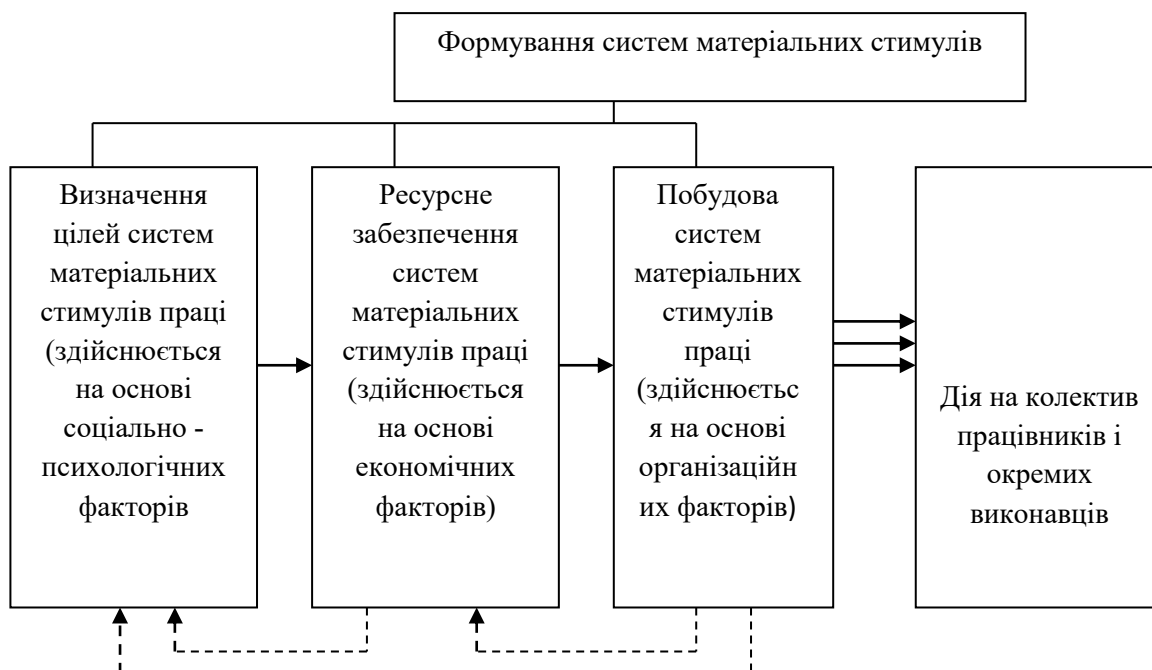


Рис. 2.12. Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів

Відповідно до наведеної класифікації факторів структура заробітної плати (3) може бути представлена таким чином:

$$3 = 3_1 + 3_2 = 3_{11} + 3_{12} + 3_{21} + 3_{22} ,$$

де 3_1 — частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення поточних результатів; 3_2 — частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів; 3_{11} — частина заробітної плати, яка стимулює постійні фактори трудового внеску; 3_{12} — частина заробітної плати, яка стимулює змінні фактори трудового внеску; 3_{21} — частина заробітної плати, яка стимулює фактори удового внеску в досягнення кінцевих результатів за кількістю; 3_{22} — частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів за якістю.



_____ Прямий зв'язок

----- Зворотний зв'язок

Рис. 2.13. Структурно-функціональна модель процесу формування систем матеріальних стимулів праці

2.3. Контроль

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

В межах процесу контролю (рис. 2.15), можна виокремити три *основні етапи* (рис. 2.14):

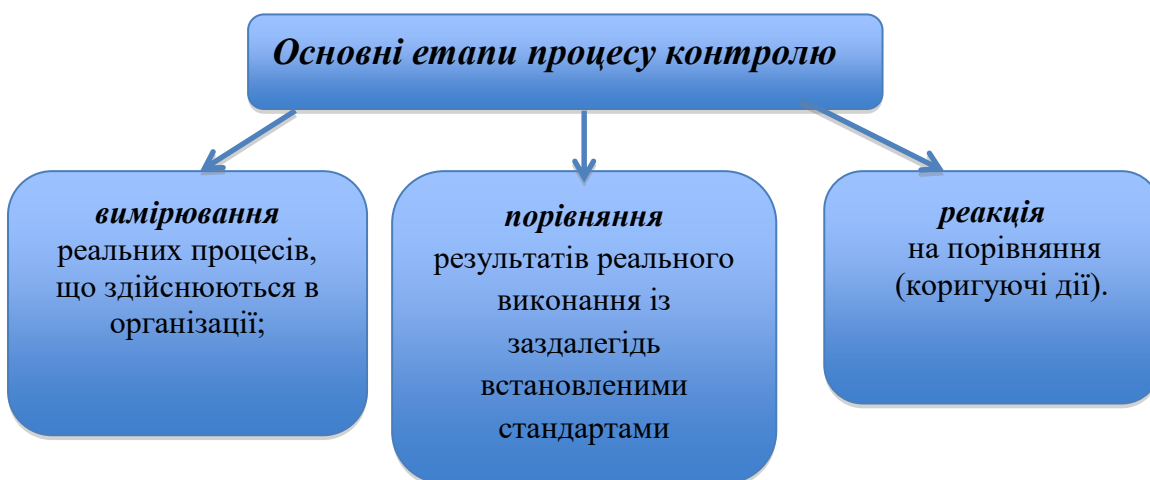


Рис. 2.14 Етапи процесу контролю

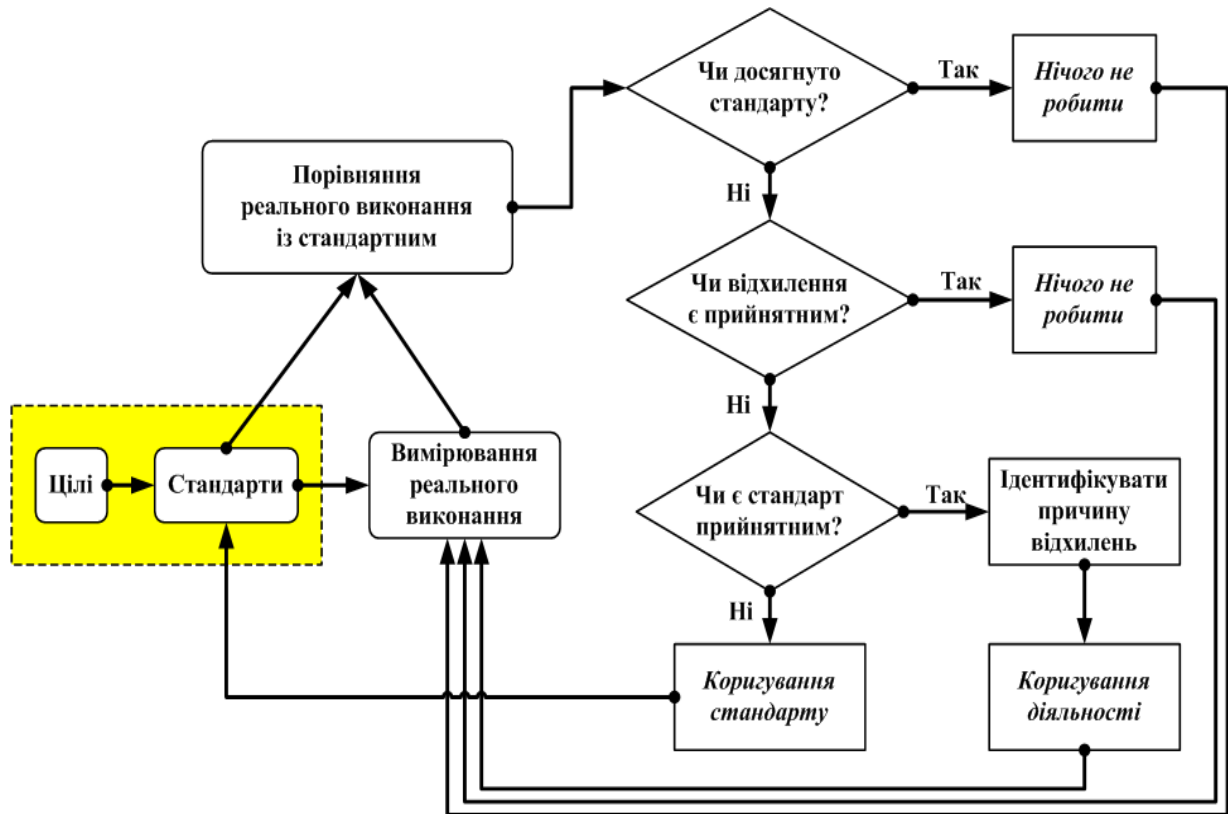


Рис. 2.15 Модель процесу контролю

Характеристика основних етапів процесу контролю:

Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати?

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

На цьому етапі встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийняттного рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає спрямованість відхилень.

Етап 3. Реакція на порівняння.

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з трьох варіантів дій як реакцію на результати порівняння:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийняттого.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Однак спочатку необхідно з'ясувати *причини надмірного відхилення* від стандартів, а саме:

1) *нереалістичність стандартів* (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану із їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

2) *недоліки у діяльності підлеглих*. У цьому випадку менеджер має вдатись до коригування їх діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановки працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також *характер коригуючих дій*:

а) *оперативні*, спрямовані на негайне виправлення наслідків;

б) *стратегічні*, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджери зазвичай використовують *чотири основних методи вимірювання* (табл. 2.10):

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;
- 4) письмові звіти підлеглих.

Табл. 2.10. Характеристика основних методів вимірювання

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації	1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
② <i>Статистичні звіти</i>	1. Згрупованість і упорядкованість інформації	1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок	1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	1. Легка каталогізація (можливість посилення)	1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється (табл. 2.11).

Табл. 2.11. Характеристика деяких сфер контролю менеджерів

Сфери контролю менеджерів	Характеристика
Загальні сфери контролю для всіх менеджерів	1) напрямки діяльності підлеглих; 2) задоволеність працівників роботою; 3) виконання параметрів бюджетів.
Фінансовий менеджер контролює:	1) дотримання показників фінансового плану, 2) фінансові програми, 3) ефективність використання фінансових ресурсів, основних фондів, нематеріальних активів, оборотних засобів.
Менеджер із виробництва має	1) обсяги виробництва продукції за

контролювати	часовими інтервалами; 2) рівень якості продукції, що виготовляється; 3) рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції; 4) виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.
--------------	--

Види управлінського контролю. Існують різні ознаки класифікації систем контролю (табл 2.12).

Табл.2.12 Види управлінського контролю

Класифікаційна ознака	Вид контролю
За змістом	Фінансовий, виробничий, маркетинговий
За характером відносин суб'єкта і об'єкта контролю	Внутрішній та зовнішній
За сутністю завдання	Лінійний, функціональний, операційний
За якісними характеристиками	Одиничний, множинний, багатофункціональний
За етапами проведення	Попередній, поточний, підсумковий

Найбільш поширеною є класифікація контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто:

- | | | |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|
| 1) до
2) впродовж
3) після | } | здійснення трансформаційного процесу |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|

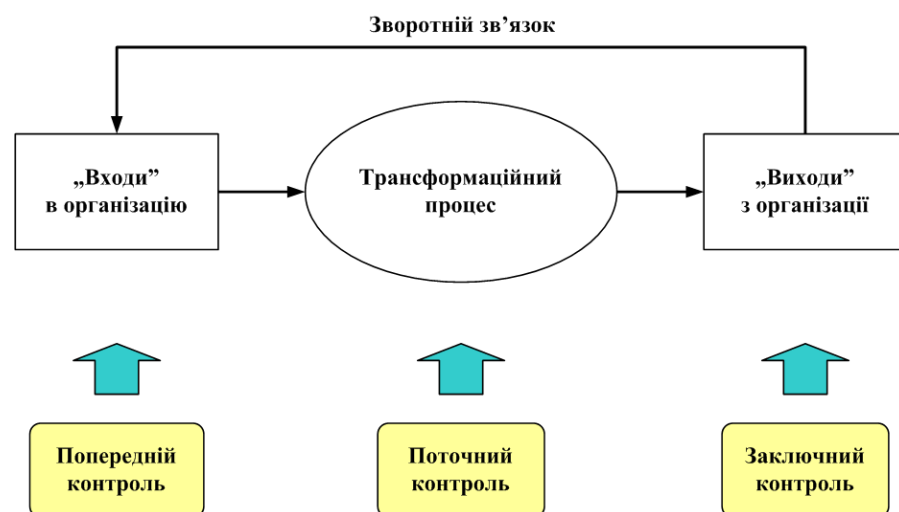


Рис. 2.16. Види управлінського контролю

Попередній контроль здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх *вхідних ресурсів* у

організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації.

Мета випереджаючого контролю - запобігання ситуаціям, здатних завдати шкоди організації, а не їх лікування.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на *вимірюванні фактичних результатів* діяльності і *оперативному реагуванні на відхилення*, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним.

Мета поточного контролю - з'ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є *виходи* із організації. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю:

- 1) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- 2) побудова ефективної системи мотивації.

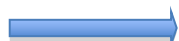
Параметри ефективної системи контролю. Ефективна система контролю має відповідати певному набору *критеріїв*, серед яких можна визначити:

1. **Точність.** Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.
2. **Своєчасність.** Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.
3. **Економічність.** Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.
4. **Гнучкість.** Система контролю повинна бути "спроможною" враховувати зміни та "вміти" пристосовуватися до них.
5. **Зрозумілість.** Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.
6. **Обґрунтованість критеріїв.** Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик "некомпетентності", говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.
7. **Стратегічна спрямованість.** Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:
 - на відхиленнях, що трапляються найчастіше;

- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).



8. Особлива увага виняткам!



9. Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:
- кількома критеріями важче маніпулювати;
 - наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.



10. Підтримка коригуючих дій. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу "якщо...- тоді..."

2.4. Організація як функція управління

2.4.1. Сутність функції організації

В процесі вивчення цієї теми важливо усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

поділ праці	поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
департаменталізація	групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
делегування повноважень	підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
встановлення діапазону контролю	визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;
створення механізмів координації	забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності

2.4.2. Основи теорії організації

Теорії організації	Представник и теорії	Сутність теорії
--------------------	-------------------------	-----------------

<u>Класична теорія організації</u>	А. Файоль М.Вебер	А. Файоль сформулював 14 універсальних принципів управління (рис.1) М.Вебер в результаті емпіричного аналізу сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, ідеал, якого мають прагнути всі організації.
<u>Неокласична (поведінкова) теорія організації</u>	Р. Лайкерт	В центрі уваги знаходиться людина, соціально-психологічні стосунки, індивідуальні та групові взаємозв'язки. Професор Мічиганського університету дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, менш ефективними (рис. 2).
<u>Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід)</u>	Д. Вудворд Ч. Перроу Т. Барнс Дж. Сталкер	Теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від попередніх сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує ідеальної моделі до якої мають прагнути всі організації. Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для організації (рис 3).

Принципи	Зміст принципів
Розподіл праці	Спеціалізація робіт, що необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення числа цілей, на які спрямовуються зусилля працівника)
Повноваження і відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Працівники мусять дотримуватися умов угоди, укладеної між ними та керівництвом, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника і звітує лише перед ним
Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, повинні бути згруповані і виконуватися за єдиним планом
Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивідуума
Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
Централізація	Природний порядок в організації, що має керуючий центр
Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, яким передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Порядок	Робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму робочому місці
Справедливість	Встановлених правил повинні дотримуватися на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність
Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу та організації забезпечує єдність зусиль

Рис. 2.17. Принципи управління за А. Файолем

<i><u>Система 1</u></i> <i>Експлуататорсько-авторитарна</i>	<i><u>Система 2</u></i> <i>Прихильно-авторитарна</i>	<i><u>Система 3</u></i> <i>Консультативно-демократична</i>	<i><u>Система 4</u></i> <i>Партисипативно-демократична</i>
Керівники автократичні, <u>не довіряють</u> підлеглим, <u>мотивують</u> їх погрозою покарання, застосовують заохочення, <u>інформацію</u> допускають тільки зверху вниз, обмежують <u>прийняття рішень</u> тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені у собі, <u>вірять</u> у підлеглих, <u>мотивують</u> їх заохоченням і частково страхом покарання, припускають деяку <u>інформацію</u> знизу, отримують <u>ідеї</u> від підлеглих, дозволяють їм <u>приймати рішення</u> з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники значно, але <u>не повно довіряють</u> підлеглим, прагнуть конструктивно використати <u>їх ідеї</u> , <u>мотивують</u> заохоченням і часом покаранням, організовують потік <u>інформації</u> в обох напрямках, <u>консультуються</u> із підлеглими	Керівники <u>повністю довіряють</u> підлеглим із усіх питань, завжди вислуховують <u>їх ідеї</u> та конструктивно їх використовують, <u>заохочують</u> підлеглих, <u>залучають</u> до постановки цілей і оцінки роботи, організовують широкий обмін <u>інформацією</u> , <u>діють як рівні</u> у складі груп

Рис. 2.18. Системи управління організацією за Р. Лайкертом

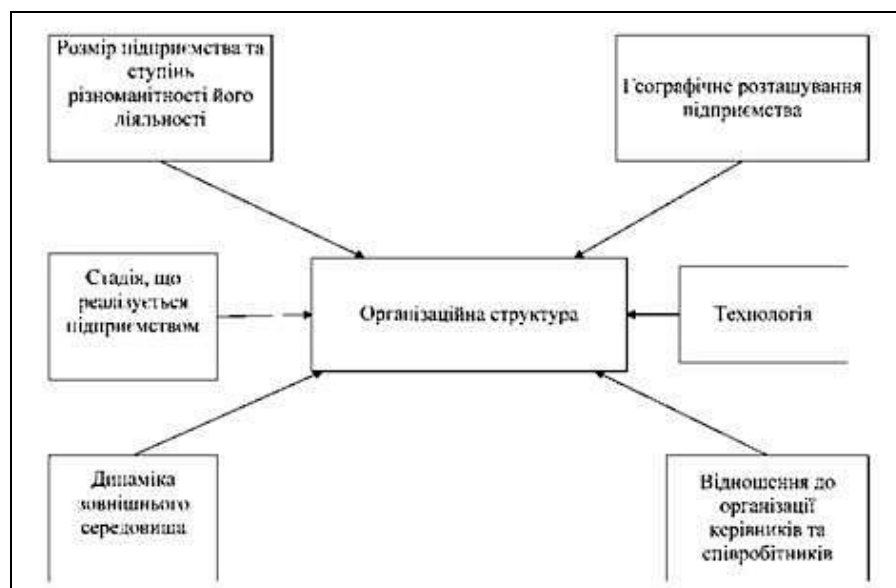


Рис. 2.19. Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру

2.4.3. Основи організаційного проектування

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

- розподіл праці - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація (відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька базових схем департаменталізації (див. рис.2.20);
- підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень (див. рис. 2.21);
- визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю). На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати 30, на вищих - обмежується 3 – 7. Діапазон контролю – параметр, який визначає високу чи пласку побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки (рис. 2.22);
- забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації). Координація роботи здійснюється: шляхом підпорядкування (вертикальна координація); шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (горизонтальна координація).

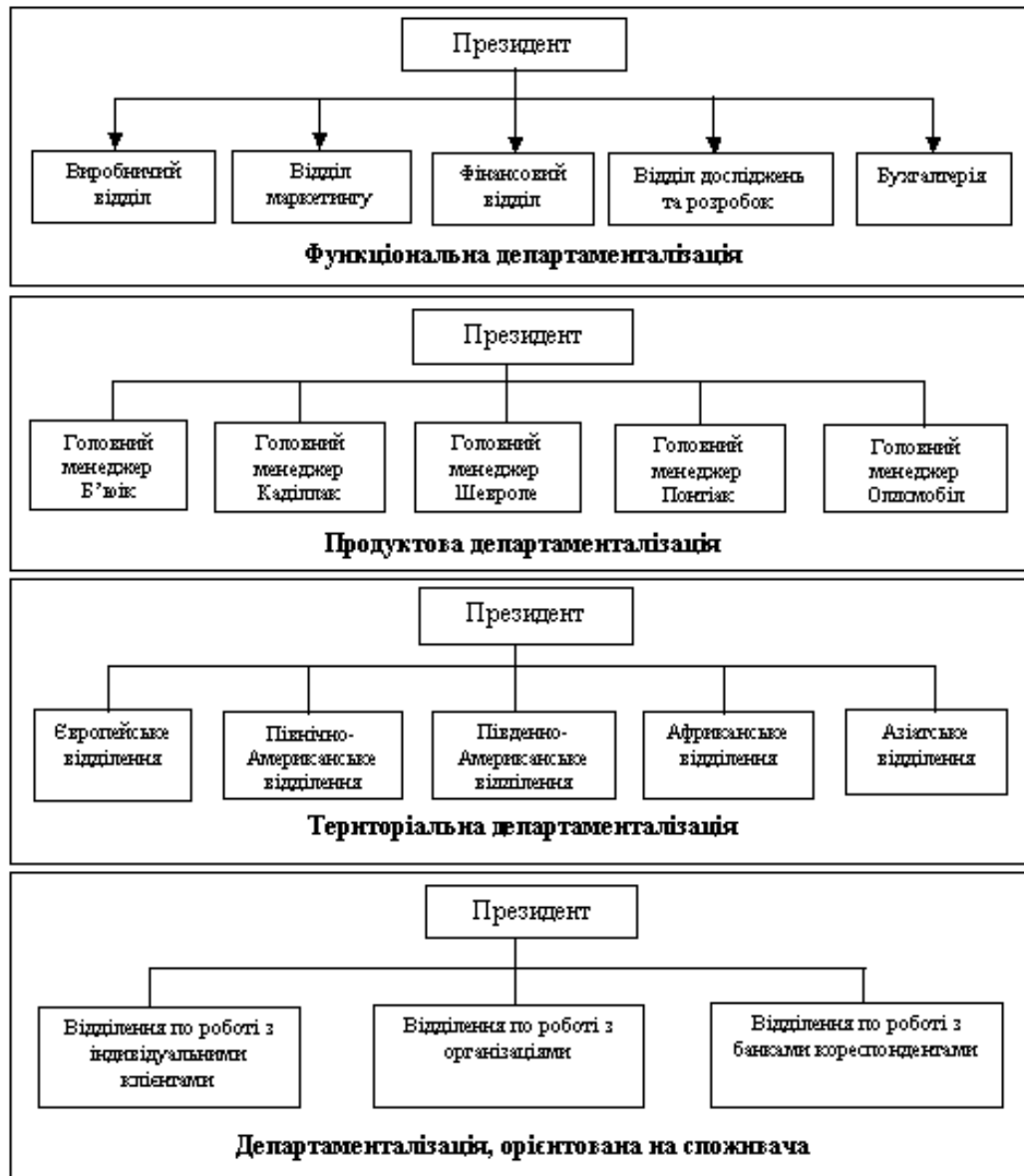


Рис. 2.20 Базові схеми департаменталізації

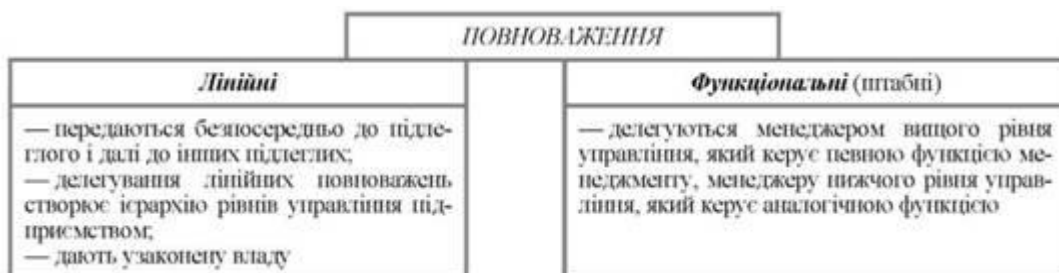


Рис. 2.21 Типи повноважень, що передаються підлеглим

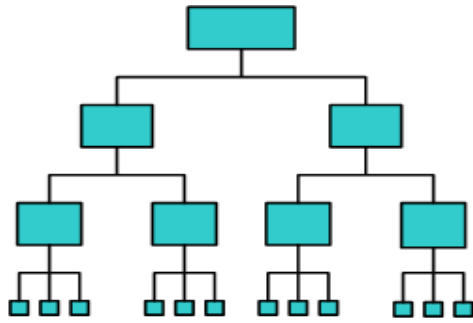


Схема високої структури організації

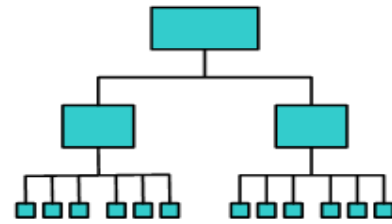


Схема плоскої структури організації

	Тип структури	
	висока	плоска
Переваги	• простота, чіткість взаємодії • надійний контроль • більш тісне керування	• оперативність інформації та рішень • незначна кількість менеджерів • задоволеність підлеглих роботою
Недоліки	• збільшення кількості управлінців	• виконавці легко виходять з-під контролю
Сфери застосування	• роботи, що вимагають жорсткого контролю • роботи із частими змінами	• роботи, ідентичні для багатьох виконавців • керівництво висококваліфікованими працівниками

Рис. 2.22 Характеристика типів структури організації

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Це наочно підтверджує рис.2.23, на якому представлено континууми можливих рішень в межах організаційної діяльності. (Континуум – це безперервна сукупність, наприклад, в математиці – це сукупність всіх точок прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел).

1. Розподіл праці	<i>(спеціалізація)</i>	
	глибока	міlkий
2. Департаменталізація	<i>(основа групування)</i>	
	гомогенна	гетерогенна
3. Повноваження	<i>(делегування)</i>	
	централізоване	децентралізоване
4. Діапазон контролю	<i>(кількість підлеглих)</i>	
	вузький	широкий
5. Координація	<i>(механізми)</i>	
	формальні	неформальні

Рис.2.23 Континууми можливих рішень в процесі організаційної діяльності

2.4.4. Типи організаційних структур управління (ОСУ)

Вивчення практики діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств свідчить про велику різноманітність організаційних структур управління, сукупність яких можна розподілити на два типи: механістичні та органічні (рис.2.24).



Рис. 2.24 Типи організаційних структур підприємств

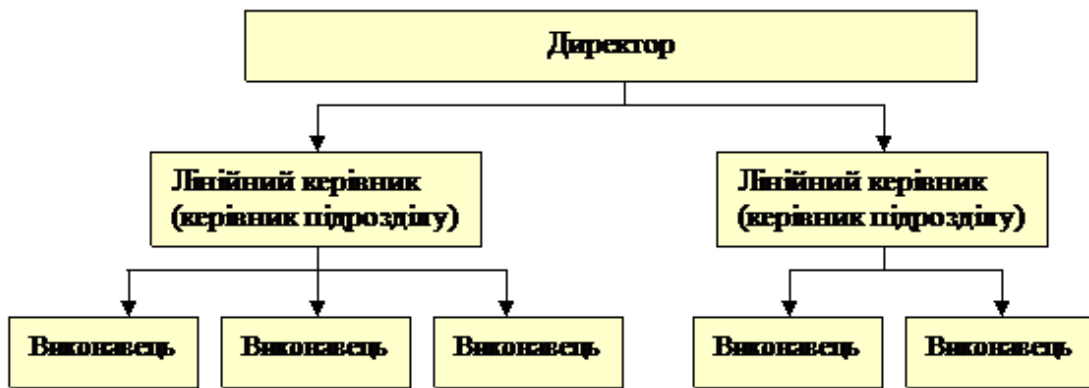


Рис.2.25 Схема лінійної організаційної структури управління

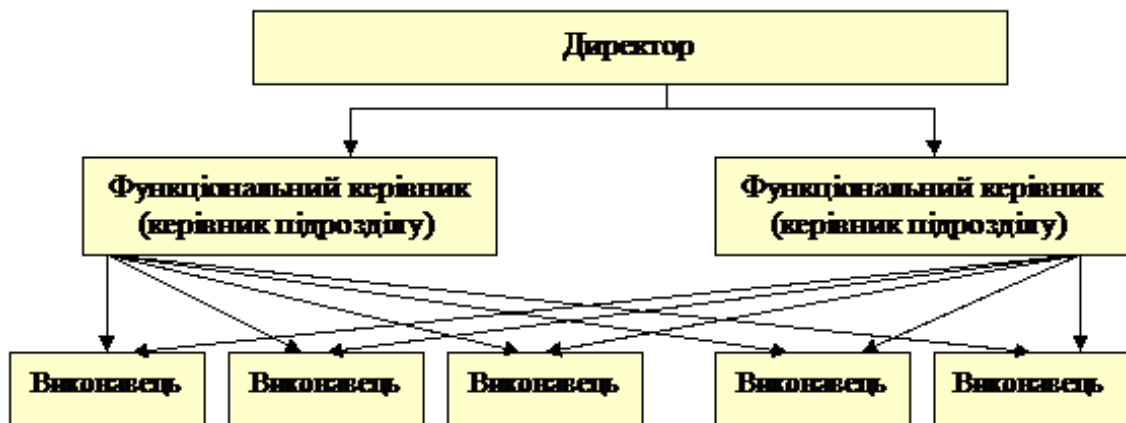


Рис. 2.26 Схема функціональної організаційної структури управління

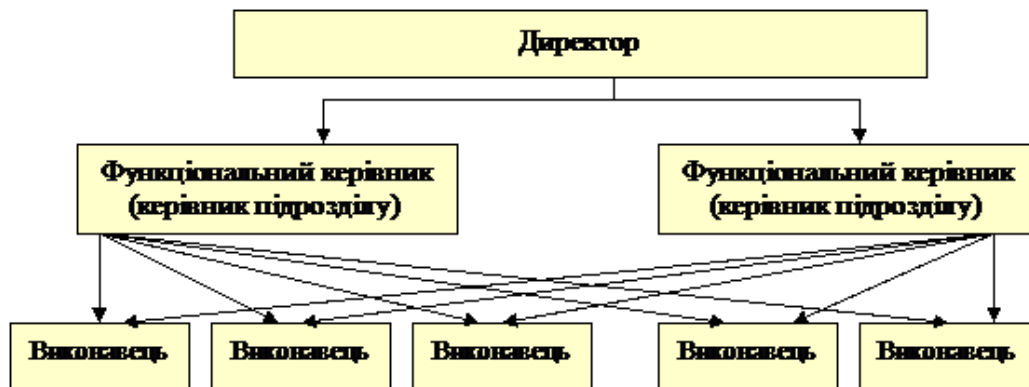


Рис. 2.27 Схема функціональної організаційної структури управління

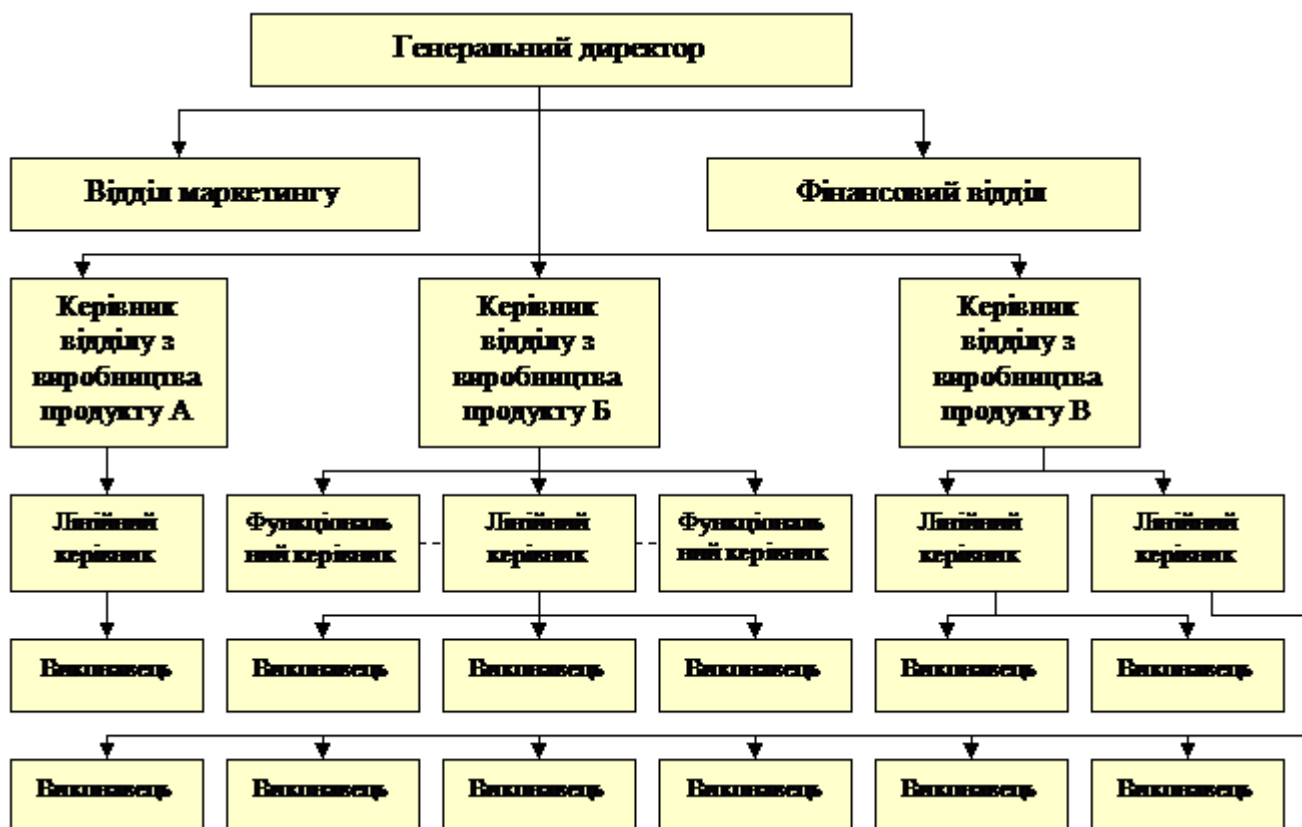


Рис. 2.28 Схема дивізіональної організаційної структури управління

[Повернення до змісту](#)