

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ  
ІМЕНІ АКАДЕМІКА В. ЛАЗАРЯНА

Ю. С. Бараш

# Менеджмент

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У ДВОХ ЧАСТИНАХ  
ЧАСТИНА 2

ДНІПРО  
2016

УДК 658.012.32 (075.8)  
ББК 65.421  
Б 24

Рецензенти:  
д-р екон. наук, проф. *В. Л. Дикань*  
д-р. екон. наук, доц. *М. І. Міщенко*

Рекомендовано  
до друку вченою радою Дніпропетровського національного  
університету залізничного транспорту  
ім. акад. В. Лазаряна (*протокол № 5 від 23.12.2015*). Зареєстровано  
НМВ університету (*реєстр. № 247а/15-1 від 21.12.2015*)

**Бараш, Ю. С.**

Б 24 Менеджмент [Текст] : навч. посіб. для студентів вищих навч.  
закладів залізн. трансп. У 2 ч. Ч. 2 / Ю. С. Бараш; Дніпропетр.  
нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2016. –  
87 с.

ISBN 978-966-8471-65-0 (повне зібрання)

ISBN 978-966-8471-77-3 (ч. 2)

У другій частині посібника висвітлено принципи побудови організацій, види повноважень та їх делегування, питання мотивації, описано форми і види контролю, способи управління конфліктами, питання управління підприємством та лідерства. Посібник містить лекційний матеріал, питання до перевірки знань, тести та список рекомендованих джерел.

Адресовано студентам вищих навчальних закладів, слухачам системи перекваліфікації та перепідготовки кадрів, менеджерам, підприємцям, усім, хто цікавиться наукою про менеджмент.

Лл. 26. Бібліогр.: 14 назв.

**УДК 658.012.32 (075.8)**  
**ББК 65.421**

ISBN 978-966-8471-65-0 (повне зібрання)  
ISBN 978-966-8471-77-3 (ч. 2)

© Бараш Ю. С., 2016  
© Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп.  
ім. акад. В. Лазаряна, редактування,  
2016

## **ЗМІСТ**

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ, ВЗАЄМОДІЯ, ПОВНОВАЖЕННЯ.....	4
ТЕМА 10. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
ТЕМА 11. МОТИВАЦІЯ.....	22
ТЕМА 12. КОНТРОЛЬ.....	32
ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....	40
ТЕМА 14. ГРУПОВА ДИНАМІКА .....	49
ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	56
ТЕМА 16. ЛІДЕРСТВО.....	68
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	88

## ТЕМА 9

# Організація, взаємодія, повноваження

*План лекції:*

1. Делегування, відповідальність, повноваження.
2. Лінійні та апаратні (штабні) повноваження.

*Мета: засвоєння понять «делегування», «відповідальність», «повноваження»; лінійні та апаратні повноваження.*

**1. Делегування, відповідальність, повноваження.** Попередні лекції були присвячені стратегічному плануванню та його реалізації. Але жодне підприємство не зможе нормально функціонувати без організаційної структури.

Перед тим як перейти до побудови структури організації розглянемо такі поняття як:

1. Делегування.
2. Відповідальність.
3. Повноваження.

*Делегування* – передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Іншими словами, це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації.

*Відповідальність* – зобов'язання виконувати завдання й відповідати за їх задовільне розв'язання.

Під зобов'язанням мається на увазі те, що від індивіда очікується виконання конкретних робочих вимог, коли він займає певну посаду в організації. Фактично це означає, що конкретна людина при прийомі на роботу укладає контракт з організацією на виконання завдань, притаманних конкретній посаді, в обмін на певну грошову винагороду.

Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Якщо повноваження можуть бути делеговані одному індивіду, то відповідальність не можна делегувати. Наприклад, хірург може делегувати частину повноважень медсестрі, але відповідальність (якщо пацієнт помре) несе він сам.

Обсяг відповідальності – ось єдина причина високих окладів у менеджерів, особливо у керівників великих підприємств.

*Повноваження* – обмежене право використовувати ресурси організації й спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в даний момент. З відходом з посади керівник втрачає свої повноваження. Іноді, коли одного керівника перевели на нову посаду, а замість нього тимчасово нікого не взяли, то йому тимчасово можуть делегувати повноваження як індивіду.

Є дві протилежні концепції процесу, за допомогою якого передаються повноваження:

- *класична концепція*, згідно з якою повноваження передаються від вищого до нижчих рівнів організації (рис. 9.1);

- *концепція прийняття повноваження*. Підлеглі мають право відхилити вимоги начальника або їх прийняти.

На основі зазначеної концепції повноваження визначені як наказ, на основі якого працівник організації спрямовує свої дії й визначає, що він зобов'язаний або не повинен робити в рамках завдань організації. Таким чином, якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передача повноважень не відбувається. Звідси ми бачимо, що повноваження мають обмеження.

*Межі повноважень*. Особи, які виходять за межі завдань, функцій, які їм запропоновані контрактом або посадовою інструкцією, перевищують свої повноваження.

*Повноваження і влада*. Повноваження і владу часто плутають один з одним.

Якщо повноваження – це делеговане, обмежене, притаманне конкретній посаді право використовувати ресурси організації, то влада являє собою реальну небезпеку діяти або можливість впливати на ситуацію. Керівник має владу і повноваження, а працівник може мати тільки повноваження.

Наприклад, керуючий фінансами організації має право або повноваження підписувати чеки й має владу або здатність переводити гро-

ші фірми на свій банківський рахунок, хоча повноваження його вкрай обмежені посадовою інструкцією.

Отже, повноваження визначають, що особа, яка займає певну посаду, має право робити.

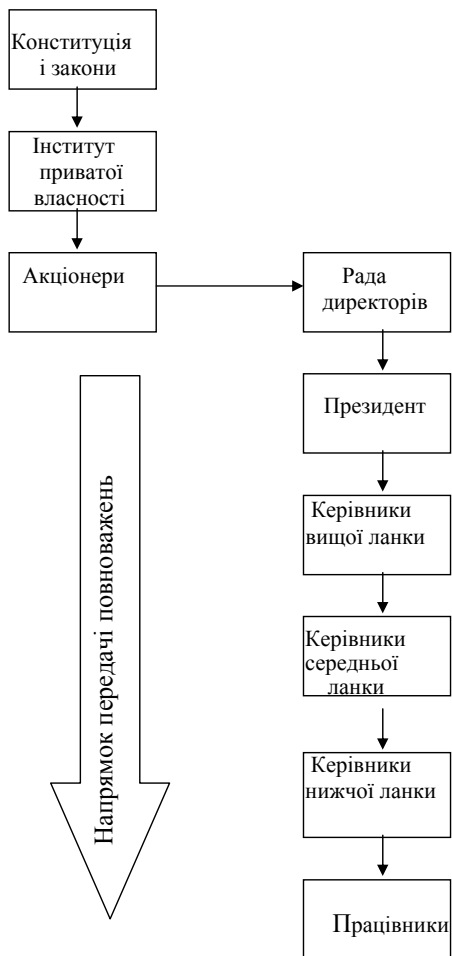


Рис. 9.1. Класична концепція організаційних повноважень

**2. Лінійні й апаратні (штабні) повноваження.** *Лінійні повноваження* – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого й далі до інших підлеглих (рис. 9.2).

Керівник, що має лінійні повноваження, має також право приймати певні рішення й діяти в певних питаннях без узгодження з іншими керівниками в тих межах, які встановлені організацією, законом або звичаєм.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом, або ланцюгом команд.

Найбільш наочним прикладом може бути залізниця (див. рис. 9.2).

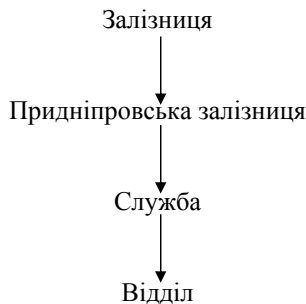


Рис. 9.2. Ланцюг команд

*Типи адміністративного апарату.* Вдалим є приклад з Олександром Македонським (336–323 роки до н. е.). Виявилося, що важко одночасно розробляти стратегічні плани й керувати боєм. Вперше було прийнято рішення розділити завдання з досягнення перемоги між двома видами військових фахівців – стройовими й штабними.

Останнім часом з'явилася необхідність застосування в організаціях апаратних (штабних) фахівців. Концепцію штабу було розширено й модифіковано, щоб задовольнити потреби організації. У результаті сьогодні існує багато типів адміністративних апаратів (штабів) і варіантів штабних повноважень.

Адміністративний апарат виконує багато функцій, але можна виділити всього три типи апаратів (рис. 9.3):

- консультативний;
- обслуговуючий;
- особистий (який іноді відносять до обслуговуючого).

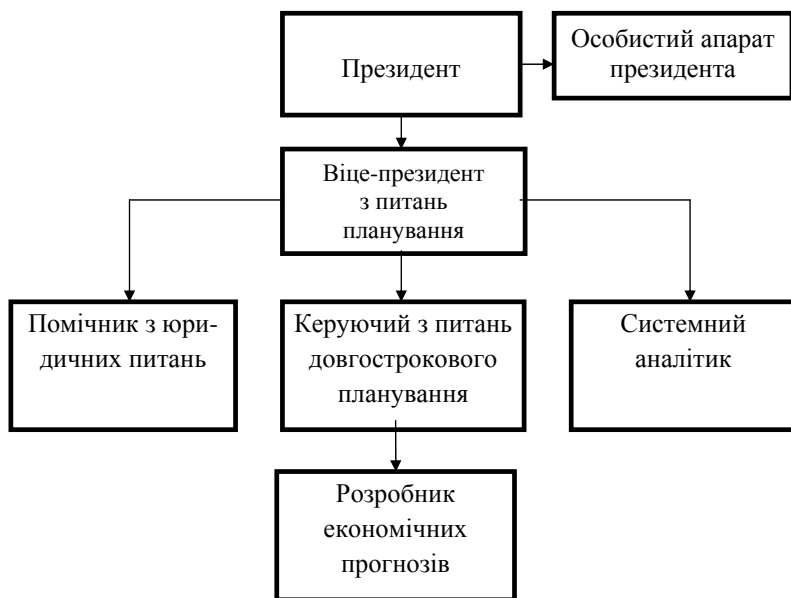


Рис. 9.3. Особистий та консультативний апарат

*Консультативний апарат.* Коли лінійне керівництво стикається з проблемою, яка потребує спеціальної кваліфікації, воно може запросити відповідних фахівців і таким чином сформувати консультативний апарат (юристи, спеціалісти з новітніх технологій, підвищення кваліфікації керівника, консультації з кадрів).

*Обслуговуючий апарат.* Цей апарат надає керівництву інформацію для прийняття ефективних рішень. Сюди слід віднести: відділ кадрів; відділ маркетингу; відділ фінансування; відділ планування; відділ МТЗ та ін.

*Особистий апарат.* Це різновид обслуговуючого апарату, який формується, коли керівник наймає секретаря або помічника. До обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. В організаціях член цього апарату не має жодних повноважень: він діє лише за дорученням керівника.

*Різновиди штабних повноважень.* Залежно від різновиду штатних повноважень апарат має різні функції, які йому делеговані вищим керівником (рис. 9.4).



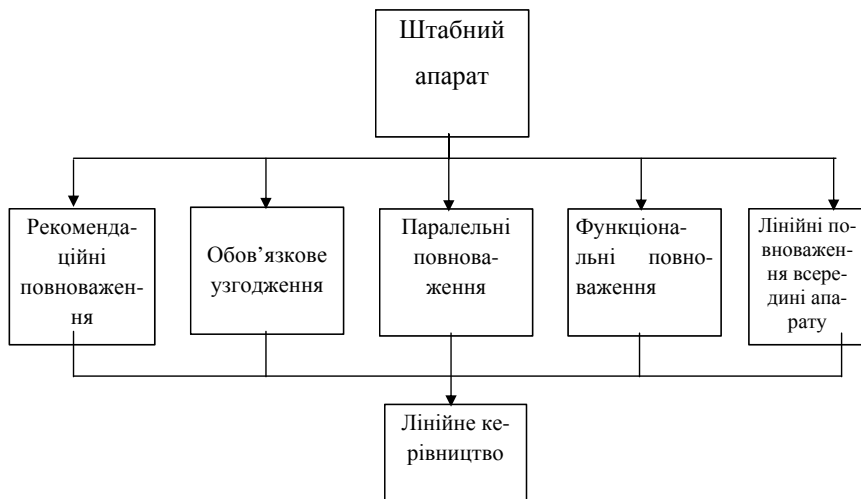


Рис. 9.4. Різновиди штабних повноважень

*Рекомендаційні повноваження.* Коли до адміністративного апарату звертаються лінійні керівники тільки для консультації або поради й можуть їх на свій розсуд виконувати або не виконувати.

*Обов'язкові узгодження.* У цьому випадку фірма розширила повноваження апарату й вимагає узгодження всіма лінійними керівниками своїх рішень. Однак у цьому випадку лінійні керівники можуть відступити від погоджень.

*Паралельні повноваження.* Вище керівництво дає право відхиляти рішення лінійного керівництва.

*Функціональні повноваження.* Апарат, що має функціональні повноваження, може як запропонувати, так і заборонити будь-які дії в межах своєї компетенції (наприклад, однакове ведення бухгалтерського обліку на залізниці).

*Лінійні повноваження всередині апарату.* Коли апарат розростається, то всередині нього можуть виникнути підрозділи більш ніж з одним рівнем управління. Таким чином, штатний апарат має свою лінійну організацію і звичайний ланцюг команд всередині себе.

## Питання для самоперевірки та обговорення

1. Делегування та відповідальність.
2. Повноваження. Протилежні концепції повноваження.
3. Повноваження та влада.
4. Лінійні та апаратні повноваження
5. Типи адміністративного апарату.
6. Консультативний, особистий та обслуговуючий апарати.
7. Різновиди штабних повноважень.

## Тести до теми 9

1. Які поняття не використовуються для побудови організаційних структур підприємств?

- А. Делегування.
- Б. Відповідальність.
- В. Влада.
- Г. Повноваження.

2. Скільки концепцій передачі повноважень Ви знаєте?

- А. 1
- Б. 3
- В. 4
- Г. 2

3. Що таке лінійне повноваження?

- А. Це горизонтальний ланцюг команд.
- Б. Це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого й далі до іншого начальника.
- В. Це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого й далі до іншого підлеглого.
- Г. Це ієрархія управлінських рівнів.

4. Якому працівникові підприємства повноваження не передаються?

- А. Заступникові.
- Б. Бригадирові.
- В. Майстрові цеху.
- Г. Секретареві будь-якого рівня.

5. Який тип адміністративного апарату Ви не знаєте?

А. Консультативний.

Б. Погоджувальний.

В. Обслуговуючий.

Г. Особистий.

6. Які повноваження не мають відношення до штабних?

А. Рекомендаційні.

Б. Обов'язкове узгодження.

В. Паралельні.

Г. Діагональні

## Побудова організації

*План:*

1. *Проектування організаційної структури.*
2. *Організаційні структури побудови організацій.*

*Мета: надання системних знань про принципи побудови організацій, види організаційних структур та різницю між ними.*

**1. Проектування організаційної структури.** Розглянувши розробку стратегії організації та визначивши її цілі, ми підійшли до побудови організації.

Стратегія організації визначає структуру організації – цей знаменитий принцип сформулював Чандлер. Це означає, що структура організації повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії.

Оскільки з плином часу стратегії змінюються, то можуть знадобитися відповідні зміни в організаційних структурах.

*Етапи організаційного проектування.* Згідно з класичною теорією організації, структура організації повинна розроблятися згори вниз, що нагадує послідовність елементів планування. При цьому передбачається така послідовність дій:

1) розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності з реалізації стратегії. Далі необхідно визначити, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які – штабними;

2) встановлення співвідношень повноважень різних посад. При цьому розробляється ланцюг команд; якщо необхідно, виконується подальший розподіл на більш дрібні організаційні підрозділи;

3) визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і функцій, закріплення їх за конкретними особами (посадами).

Запам'ятайте, що *організаційна структура* – це не застигла форма, подібна до каркасу будівлі. Оскільки вона ґрунтується на планах підприємства, то при їх зміні вона може коригуватися.

**2. Організаційна структура побудови організацій.** Види організаційних структур:

- бюрократичні, або механічні;
- адаптивні, або органічні.

Бюрократичні застосовуються в основному в організаціях, що займаються виробництвом, наданням послуг або торгівлею з більш-менш стабільним асортиментом, слабо змінним у часі.

Бюрократичну структуру запропонував Вебер. Вона характеризується:

- 1) високим ступенем поділу праці;
- 2) розвинутою ієрархією управління;
- 3) ланцюгом команд, якщо необхідно;
- 4) наявністю численних правил і норм поведінки персоналу;
- 5) підбором кадрів за їх діловими та професійними якостями.

Цю структуру Вебер назвав раціональною, оскільки передбачається, що рішення, прийняті бюрократією, мають об'єктивний характер.

Бюрократію часто називають також класичною чи традиційною організаційною структурою. Ця структура дуже живуча, оскільки її характеристики досить добре підходять для більшості фірм і організацій.

Бюрократичні структури поділяються:

- на функціональні;
- дивізійні;
- організаційні структури, що діють на міжнародних ринках.

Негативні характеристики бюрократії:

1) труднощі, що виникають в бюрократичних структурах, пов'язані з перебільшенням значущості стандартних правил, процедур і норм, що забезпечують належне виконання співробітниками своїх завдань, виконання запитів інших підрозділів цієї організації, а також взаємодії з клієнтами та громадськістю;

2) внаслідок вищезазначеного організація втрачає гнучкість поведінки, оскільки всі питання і проблеми, що виникають, вирішуються тільки виходячи з прецедентів;

3) якщо співробітникам вказують на неадекватність їх дій, вони захищаються посиланням на відповідні правила або інструкції.

*Функціональна організаційна структура.* Функціональну організаційну структуру іноді називають традиційною, або класичною.

*Функціональна департаменталізація* – це процес поділу організа-

ції на окремі елементи, кожний з яких має своє чітко визначене конкретне завдання й обов'язки. У принципі створення функціональної структури зводиться до групування персоналу за завданнями, які вони виконують. Оскільки при функціональній департаменталізації організація ділиться на блоки, що мають чітко окреслені завдання, то в компаніях обробної промисловості, наприклад, це поділ за технологіями масового виробництва (рис. 10.1).

Переваги: стимулює ділову та професійну спеціалізацію; зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях.



Рис.10.1. Блок-схема організаційної структури фірми

Недоліки: відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації; у великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає занадто довгим; ця структура не підходить для організації з широкою номенклатурою продукції, а також для організації дій у міжнародних масштабах.

*Дивізійна структура (продуктова).* Основні відмінності дивізійної структури від функціональної такі (рис. 10.2). При цій структурі по-

вноваження з керівництва виробництвом і збутом будь-якого продукту або послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за даний тип продукції. Керівники вторинних і функціональних служб повинні звітувати перед управлінням по цьому продукту.

Аналіз, виконаний вченими Гарвардського університету, показав, що ці фірми досягають великого успіху тому, що чітко видно, хто відповідає за отримання прибутку. Перевага також в тому, що випуск одного продукту перебуває під керівництвом однієї людини.

Недолік – дублювання одного й того самого апарату в кожному продукті.

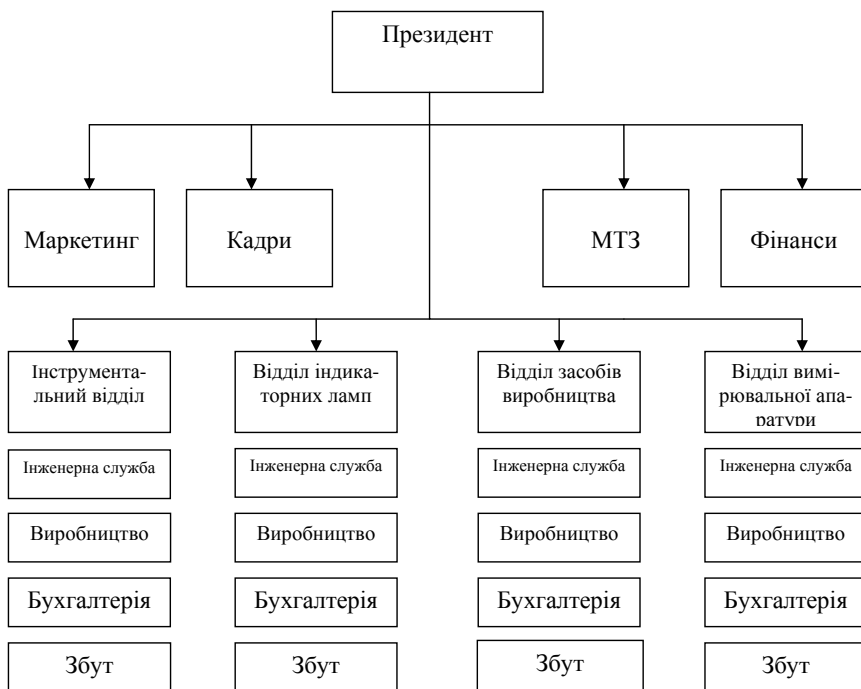


Рис. 10.2. Дивізійна структура (продуктова)

*Регіональна організаційна структура* (рис. 10.3). Якщо діяльність однієї організації охоплює декілька регіонів (міст) то доцільно застосовувати зазначену структуру, у якій структура організації будується за територіальним принципом.

*Дивізійна структура, орієнтована на споживача* (рис. 10.4) застосовується передусім там, де організації випускають великий асортимент продукції, яку можна розділити на групи, орієнтовані на окремих споживачів. Наприклад, великі видавництва розділені на окремі підрозділи, які видають літературу для дітей; підлітків; підручники і т.д. Таким чином, кожен підрозділ орієнтований на окрему групу споживачів.

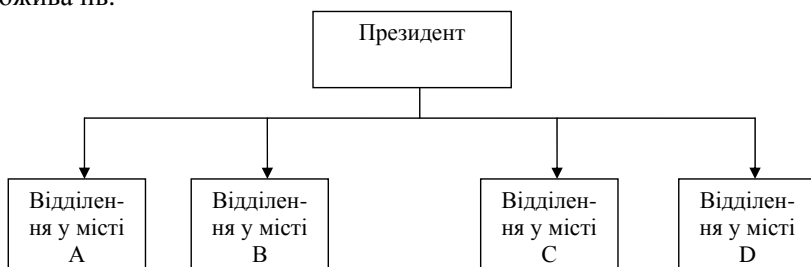


Рис. 10.3. Дивізійна структура (регіональна)

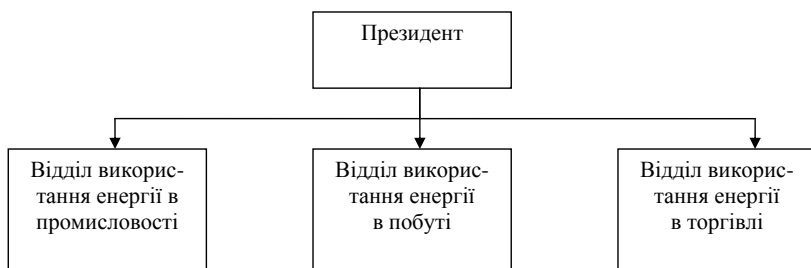


Рис. 10.4. Дивізійна структура, орієнтована на споживача

*Організаційні структури підприємств, що діють на міжнародних ринках.* Подібно організаціям, що діють у масштабах однієї країни, компанії, що функціонують на міжнародному рівні, повинні вибирати організаційну структуру, що відповідає їх стратегії.



Побудова організаційної структури залежить також від того, які повноваження делеговані іноземній філії. Якщо філія дуже розвинена, то її керівнику делегуються найвищі повноваження і передається у підпорядкування частина штабного апарату.

Є дві форми організаційних структур для організацій, які вийшли на зарубіжні ринки: орієнтовані або на регіональну побудову, або на продуктову (рис. 10.5, 10.6).

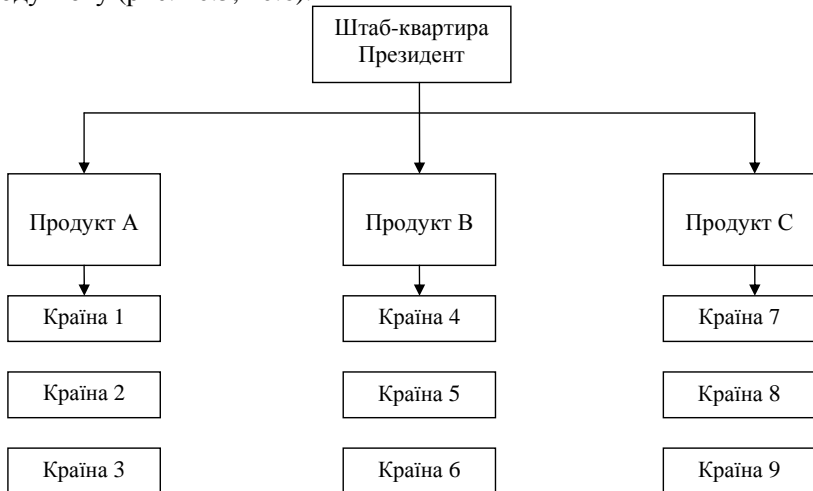


Рис. 10.5. Глобальна продуктова структура

Адаптивні структури застосовуються в основному в конструкторських, наукових, проектних організаціях з великою кількістю робіт (проектів) та регулярно змінним у часі асортиментом.

Адаптивні структури поділяються на такі:

- проектна організація;
- матрична організація;
- конгломерат.

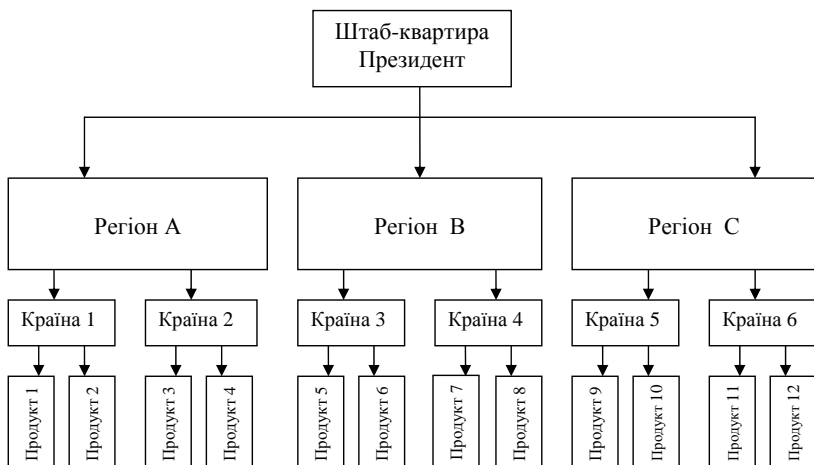


Рис. 10.6. Глобальна регіональна структура

Для адаптивної структури характерно:

- швидке реагування на мінливу ситуацію (перебудова структури);
- тимчасова концентрація фахівців високого рівня при виконанні конкретної роботи;
- менший і більший професіоналізм, оскільки чисельність фахівці регулюється створенням тимчасових трудових колективів;
- організація набуває форми, яка найкраще підходить для конкретної ситуації.

#### Питання для самоперевірки та обговорення

1. Етапи проектування організаційної структури організації. Побудувати організаційну структуру організації з трьома заступниками директора.
2. Класифікація організаційних структур. Нарисувати схему.
3. Бюрократія. Її переваги та недоліки. Накреслити схему бюрократичної структури. Які структури належать до бюрократичних?
4. Функціональна департаменталізація. Її переваги та недоліки. Накреслити схему.

5. До якої групи структур належить дивізійна організаційна структура? Дати класифікацію дивізійної структури управління. Накреслити схему кожної з них.
6. Переваги та недоліки дивізійної організаційної структури.
7. Регіональна організаційна структура. Накреслити її схему. Де вона використовується? Її переваги та недоліки.
8. Продуктова організаційна структура. Накреслити її схему. Де вона використовується? Її переваги та недоліки.
9. Організаційна структура із зарубіжною філією. Накреслити її схему. До якої групи вона належить? Де вона використовується? Її переваги та недоліки.
10. Організаційні структури, що діють на міжнародних ринках. До якої групи вони належать? Дати їх класифікацію. Накреслити схеми.
11. Адаптивні організаційні структури. Як вони підрозділяються? Скільки відсотків на ринку займають ці структури? Їх недоліки та переваги. Як вони ще називаються?
12. На які дві групи розподіляються організаційні структури управління? Де кожна з груп використовується? Яку організаційну структуру використовують більше і коли? Дати повну класифікацію організаційних структур управління.
13. Накреслити схеми всіх організаційних структур управління, які належать до бюрократичних. Де використовується кожна з них? Дати їх характеристику.
14. Які види організаційних структур управління Ви знаєте? Що таке механістичні структури управління? Які структури називають органічними? Які структури називають бюрократичними? Які структури називають адаптивними? Дати характеристику кожної з них.
15. Які структури називаються глобальними? Як вони розподіляються? Де вони використовуються? Накреслити їхні схеми.
16. Чи може організація існувати без структури управління? Доведіть це. Яка структура управління в Укрзалізниці? Чи потрібно змінювати організаційну структуру управління за умови часткової зміни її діяльності?

## Тести до теми 10

1. Чи потрібно переглядати структуру організації при зміні стратегії?

- А. Не завжди.
- Б. Не потрібно.
- В. Потрібно обов'язково.
- Г. Потрібно тільки після істотної зміни стратегії.

2. Які поняття не використовуються для побудови організаційних структур підприємств?

- А. Делегування.
- Б. Відповідальність.
- В. Влада.
- Г. Повноваження.

3. Які види організаційних структур Ви не знаєте?

- А. Бюрократичні.
- Б. Адаптивні.
- В. Механістичні.
- Г. Структура Бріттена.

4. Як поділяться бюрократичні структури?

- А. Функціональні.
- Б. Дивізійні.
- В. Організаційні структури, які діють на міжнародних ринках.
- Г. Матричні.

5. Що таке функціональна департаменталізація?

- А. Це процес розподілу організації на окремі елементи.
- Б. Це процес розподілу організації на окремі елементи, кожний з яких має своє чітко визначене конкретне завдання й обов'язки.
- В. Це процес розподілу організації на блоки з окремими функціями.
- Г. Це організаційна структура, яка не має відношення до бюрократії.

6. Якого виду дивізійної структури не існує?

А. Регіональна.

Б. Продуктова.

В. Організаційна.

Г. Світова

## ТЕМА 11

# Мотивація

*План:*

- 1. Сутність та еволюція поняття мотивації.*
- 2. Змістовні теорії мотивації.*
- 3. Процесуальні теорії мотивації.*

*Мета: надання системних знань про сутність та поняття теорій мотивації.*

**1. Сутність та еволюція поняття мотивації.** *Мотивація* – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Для того щоб працівник краще працював, раніше був усього один метод мотивації – політика батога і пряника. Його суть така: той, хто виконає роботу добре, отримає винагороду, хто погано – покарання.

Коли в 1910 р. виникла школа наукового управління Тейлора, його сучасники усвідомили всю безглуздість заробітку на межі голоду й скасували мотивацію за типом батога і пряника, а на заміну ввели поняття «достатнього денного виробітку» і запропонували оплачувати працю пропорційно внеску кожного. Результатом став різкий стрибок продуктивності праці.

Нові досягнення в галузі науки й техніки, а також поява сучасних технологій потребували розробки нових методів мотивації. В 1923–1924 роках Елтоном Мейо були зроблені спроби використовувати методи психології в управлінні виробництвом. Психологічні категорії мотивації праці з'явилися набагато пізніше – в 1940-х роках і розвиваються зараз.

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні.

*Змістовні* теорії мотивації ґрунтуються на вивченні тих внутрішніх спонукань (названих потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше. Більш сучасні *процесуальні* теорії мотивації базуються насамперед на тому, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. Усі ці теорії розходяться за низкою питань, але не виключають одна одну.

Щоб зрозуміти сутність і зміст теорії, треба спочатку засвоїти значення понять потреби та винагорода.

Людина відчуває потребу, коли відчуває фізіологічно чи психологічно нестачу чого-небудь. Потреби класифікуються на первинні та вторинні.

*Первинні* потреби є за своєю природою фізіологічними і, як правило, уродженими, наприклад потреби в їжі, воді, сні, сексі. *Вторинні* потреби за своєю природою психологічні, наприклад потреби в успіху, повазі, прихильності, владі тощо. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні звичайно пов'язуються з досвідом.

Коли потреба відчувається людиною, вона спричиняє в ній стан спрямованості.

Спонування – це відчуття нестачі в чому-небудь, що має певну спрямованість. Воно є поведінковим проявом потреби й сконцентовано на досягненні мети.

Цілі в цьому розумінні – це щось, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає мети, її потреба виявляється задоволеною повністю, частково задоволеною чи незадоволеною.



Рис. 11.1. Спрощена модель мотивації поведінки через потребу

У загальному випадку люди прагнуть повторити поведінку, яка в них асоціюється із задоволенням. Цей факт відомий як закон результату.

*Винагорода* – це все, що людина вважає цінним для себе. Але поняття цінностей у людей специфічні. Виділяють внутрішні й зовнішні винагороди. Внутрішні винагороди дає сама робота, наприклад почуття результату, самоповаги й т.д. Зовнішня винагорода – це винагорода, яку працівник отримує від організації: зарплата, премія, просування по службі.

**2. Змістовні теорії мотивації.** При викладенні основних сучасних концепцій мотивації найбільше значення мають праці трьох учених Абрахама Маслоу, Федеріка Герцберга і Девіда МакКлелланда.

Створюючи свою теорію мотивації, Маслоу розділив потреби людей на п'ять груп:

- фізіологічні потреби (їжа, вода, повітря, відпочинок, секс);
- потреби в безпеці й впевненості в майбутньому;
- соціальні потреби (потреба в спілкуванні, почуття, що тебе розуміють інші, почуття соціальної взаємодії і підтримки);
- потреба в повазі (включає потребу в самоповазі, особисті досягнення, компетенції, повагу з боку оточуючих);
- потреби самовираження (потреба в реалізації своїх потенційних можливостей чи в зростанні як особистості).

За теорією Маслоу всі ці потреби можна розташувати у вигляді суворой ієрархічної структури. Перш ніж потреба наступного рівня стане найбільш визначальним фактором у поведінці людини, повинна бути задоволена потреба нижчого рівня.

Оскільки з розвитком людини як особистості розширюються її потенційні можливості, потреби в самовираженні ніколи не можуть бути повністю задоволені. Тому процес мотивації поведінки через потребу нескінченний. Процес переходу з одного ступеня (або рівня) на інший відбувається не дискретно, а поступово. Це треба розуміти так, що потреба попереднього рівня ще повністю не виконана, а людина прагне себе реалізувати на наступному рівні.

Висновок: керівник повинен спостерігати за своїм підлеглим, щоб вирішити, які активні потреби в даний момент рухають ними, і вдало їх використовувати.



Основна критика теорії Маслоу зводиться до того, що йому не вдалося врахувати індивідуальні відмінності людей.



Рис. 11.2. Ієрархія потреб за Маслоу

МакКлелланда вважав, що людям властиві три потреби:

- влада;
- успіх;
- причетність.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. У рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади перебуває між четвертим і п'ятим рівнями. Люди з потребою влади найчастіше проявляють себе як відверті й енергійні особи, що не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати початкові позиції.

Потреба успіху задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує її статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Потреба успіху також перебуває посередині між четвертим і п'ятим рівнями. Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, у яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук розв'язання проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно.

Таким чином, якщо Ви, як керівник, хочете мотивувати людей з потребою успіху, Ви повинні ставити перед ними завдання з помір-

ним ступенем ризику або можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження.

Люди з потребою в причетності зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків, наданні допомоги іншим. Ці люди будуть задоволені такою роботою, яка буде давати їм великі можливості соціального спілкування. Їх керівники повинні зберігати атмосферу, не обмежувати міжособистісні стосунки й контакти. За Маслоу вони стоять в потребах між третім і четвертим рівнями.

Згідно з висновками теорії Герцберга два фактори впливають на мотивацію людини:

- гігієнічний;
- мотивація.

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якому виконується робота, мотивація – із самим характером і сутністю роботи.

Згідно з Герцбергом за відсутності або недостатності гігієнічних факторів у людини виникає незадоволеність роботою. Однак якщо вони є, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людину.

Але якщо відсутня мотивація, то задоволеності в роботі зовсім немає. Водночас наявність мотивації повною мірою викликає задоволення й стимулює працівників на підвищення продуктивності праці.

**3. Процесуальні теорії мотивації.** Згідно з процесуальними теоріями поведінка особистості є функцією потреби, а також функцією сприйняття і очікувань, пов'язаних з конкретною ситуацією, і можливих наслідків. Є три основні процесуальні теорії мотивації:

- теорія очікування;
- теорія справедливості;
- модель Портера–Лоулера.

Теорія очікування спирається на те, що, крім потреби, важливим фактором для досягнення мети є надія на те, що обраний тип поведінки дійсно приведе до досягнення бажаного.

З рис. 11.3 видно, що очікування посилює мотивацію за трьома напрямками:

- очікування щодо результатів–винагороди (Р - В);
- очікування щодо витрати праці–результатів (З - Р);
- валентність–цінність заохочення чи винагороди.

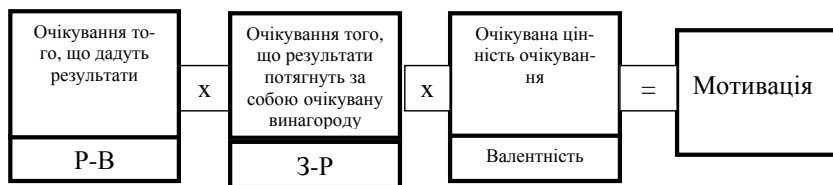


Рис. 11.3. Модель мотивації за Врумом (теорія очікування)

Теорія справедливості каже, що люди суб'єктивно визначають відповідність отриманої винагороди й витрачених зусиль і співвідносять їх з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Працівники самі відновлюють почуття справедливості або змінивши рівень витрачених зусиль, або намагаючись змінити рівень отриманої винагороди.

Портер і Лоулер розробили комплексну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування й справедливості.

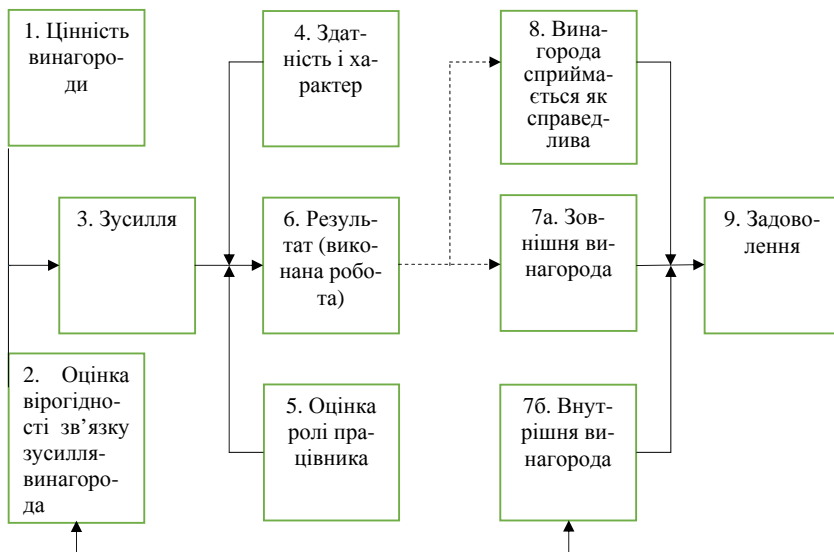


Рис. 10.4. Модель Портера–Лоулера

Згідно з моделлю результати (6), досягнуті працівником, залежать від трьох змінних:

- витрачених зусиль (3);
- здібності й характеру (4);
- усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль (3), у свою чергу, залежить:

- від цінності винагороди (1);
- того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) може спричинити внутрішню винагороду (7а), а також зовнішні винагороди (7б).

Пунктирна лінія позначає те, що цей зв'язок може існувати, а може й не існувати.

### Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що таке мотивація? Коли її почали використовувати та для чого? Як розподіляються теорії мотивації? Назвіть усі теорії, які ми вивчали, та поясніть кожну з них.

2. На які дві групи розподіляються теорії мотивації? У чому сенс кожної групи теорії мотивації?

3. Яка економічна сутність категорій потреба та винагорода? Що таке первинні та вторинні потреби. Поясніть їх сутність.

4. Потреба та мотиваційна поведінка. Нарисуйте модель мотивації через потребу. Поясніть її. Наведіть приклади.

5. Винагорода. Які бувають винагороди? Яка винагорода для Вас має найбільше значення? Чи буде працювати людина в умовах ринку без винагороди? Якщо так, то за яких умов?

6. Змістовні теорії мотивації. Дайте їх класифікацію. Наведіть приклади. У чому сутність кожної з них?

7. Розкажіть усе про теорію мотивації Маслоу. Нарисуйте модель, поясніть та наведіть приклади.

8. Розкажіть усе про теорію мотивації МакКлелланда. Поясніть її, наведіть приклади. Для чого потрібна мотивація?

9. Розкажіть усе про теорію мотивації Герцберга. Поясніть її, наведіть приклади. Для чого потрібна мотивація? Чи можна управляти без неї?

10. Двофакторна теорія Герцберга. У чому її сутність. Що таке гігієна? Чи може бути мотивація без гігієнічного фактора?

11. Процесуальні теорії мотивації. Наведіть їх класифікацію та поясніть, як вони діють. Нарисуйте схему однієї з них.

12. Теорія справедливості. До якої групи теорій мотивації вона належить? Поясніть її сутність.

13. Теорія очікування. До якої групи теорій мотивації вона належить? Поясніть її сутність.

14. Модель Портера–Лоулера. До якої групи теорій мотивації вона належить? Поясніть її сутність. Які дві теорії вона об'єднує? Нарисуйте її модель.

15. Яку з моделей мотивації доцільно використовувати на виробництві, а яку ні? Поясніть свою думку. Наведіть приклади.

16. Як виникла мотивація і чому? Хто перший її запропонував і в якому році? Як мотивувалися до праці робітники до 20 століття?

### Тести до теми 11

1. Що таке мотивація?

А. Це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Б. Це процес спонукання себе до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

В. Це процес спонукання інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Г. Це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей організації.

1. Що не є первинною потребою?

А. Вода.

Б. Повага.

В. Їжа.

Г. Сон.

2. Назвіть вторинні потреби.

А. Влада.

Б. Успіх.

В. Секс.

Г. Прихильність.

3. Що таке винагорода?

А. Гроші.

Б. Успіх.

В. Влада.

Г. Усе те, що людина вважає цінним для себе.

4. Який з названих факторів не належить до спрощеної моделі мотивації через потреби?

А. Потреба.

Б. Спонування або мотивація.

В. Поведінка.

Г. Цінність.

5. Що не є внутрішньою винагородою?

А. Досягнення результату.

Б. Грошова винагорода.

В. Самоповага.

Г. Самовираження.

6. Що не є зовнішньою винагородою?

А. Премія.

Б. Самоповага.

В. Зарплата.

Г. Просування по службі.

7. Яка теорія не належить до процесуальної теорії мотивації?

А. Потреб.

Б. Очікування.

В. Справедливості.

Г. Портера–Лоулера.

8. Яку з п'яти потреб за теорією Маслоу Ви не знаєте?

А. Фізіологічні.

Б. Потреби в безпеці й впевненості в майбутньому.

В. Соціальні потреби.

Г. Потреби у владі.

9. Яким шляхом не відновлюють справедливість люди за теорією справедливості, якщо їх непроавильно оцінюють?

А. Самі відновлюють почуття справедливості.

Б. Змінюють рівень затрачуваних зусиль.

В. Намагаються оспорити рівень отриманої винагороди.

Г. Просять у Бога відновити справедливість.

10. Яку теорію мотивації не включає в себе модель Портера–Лоулера?

А. Теорію справедливості.

Б. Теорію очікування.

В. Теорію МакКлелланда.

## ТЕМА 12

# Контроль

*План:*

- 1. Сутність і зміст контролю.*
- 2. Процес контролю.*
- 3. Поведінкові аспекти контролю.*
- 4. Характеристики ефективності контролю.*

*Мета лекції: надання системних знань з організації контролю підприємства на всіх етапах господарчої та виробничої діяльності.*

**1. Суть і зміст контролю.** Контроль – це процес забезпечення організацією своїх цілей.

Процес контролю складається :

- з установлення стандартів;
- виміру фактично досягнутих результатів;
- проведення коригування, якщо отримані результати відрізняються від існуючих стандартів.

Контроль потрібний, якщо ми хочемо, щоб організація функціонувала успішно. Без контролю починається хаос, і об'єднати діяльність яких-небудь груп стає неможливо.

Помилки і проблеми, які виникли в ході аналізу ситуації усередині організації, переплітаються. Якщо їх своєчасно не зупинити, то іноді виникає стресова ситуація, а іноді створюється ситуація, при якій організація не гине, а існує, але постійно переходить з однієї кризи в іншу.

*Функція контролю* – це така характеристика управління, яка дозволяє з'ясувати проблеми і скоректувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу. Функція контролю необхідна не лише для усунення помилок і уникнення кризи, але й для підтримки успіху організації, якщо її діяльність здійснюється нормально.



Контроль має бути всеосяжним і не повинен залишатися прерогативою виключно менеджера, призначеного контролером. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль, навіть якщо йому спеціально цього ніхто не доручав.

Три основні види контролю :

- 1) попередній
- 2) поточний
- 3) завершальний

За формою здійснення вони між собою схожі й мають одну мету, але розрізняються часом здійснення.

*Попередній контроль* здійснюється при плануванні й створенні організаційних структур. Називається він попередній, оскільки здійснюється до фактичного початку робіт.

У організаціях попередній контроль використовується в трьох сферах відносно:

- людських ресурсів;
- матеріальних ресурсів;
- фінансових ресурсів.

У сфері людських ресурсів попередній контроль досягається за рахунок ретельного аналізу ділових і професійних знань і звичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених людей.

У сфері матеріальних ресурсів контроль здійснюється шляхом виготовлення стандартів, встановлення максимально допустимих рівнів якості й проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, які надходять, цим вимогам.

Найважливішим засобом попереднього контролю у сфері фінансових ресурсів є бюджет, який дозволяє також здійснити функцію планування. Бюджет є функцією попереднього контролю в тому значенні, що він дає упевненість організації в наявності необхідної кількості засобів на старті.

*Поточний контроль*, як це, власне, впливає з його назви, здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт. Поточний контроль не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірі фактичних результатів, отриманих після виконання роботи. Для того щоб здійснити поточний контроль, апарату управління необхідний зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок – це дані про отримані результати. Простим

прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальника підлеглих, про те, що їх робота незадовільна.

*Завершальний контроль.* Хоча завершальний контроль здійснюється занадто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, проте він виконує дві важливі функції:

- дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування в разі, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому;

- сприяє мотивації.

У рамках завершального контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана.

## **2. Процес контролю.** У процедурі контролю є три етапи:

- встановлення стандартів і критеріїв (рис. 12.1);
- зіставлення з ними реальних результатів (рис. 12.2);
- прийняття необхідних коригувальних дій (рис. 12.3).

На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів:

1. *Встановлення стандартів.* Перший етап процедури контролю демонструє, наскільки близько збігаються функції контролю і планування.

Стандарти – це конкретні цілі, прогрес відносно яких піддається виміру. Цілі, які можуть бути використані як стандарти для контролю, відрізняють дві дуже важливі особливості:

- вони характеризуються наявністю часових рамок, у яких має бути виконана робота;

- наявністю конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити міру виконання роботи.



Рис. 12.1. Перший етап процесу контролю

2. Другий етап процесу контролю полягає в *зіставленні реально досягнутих результатів зі встановленими стандартами*. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням, наскільки вони відрізняються від стандартів і яку небезпеку становлять ці відхилення.

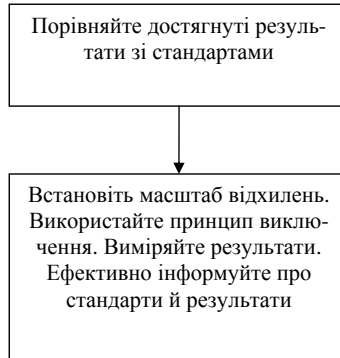


Рис. 12.2. Другий етап процесу контролю

Керівництво вищої ланки встановлює масштаб допустимих відхилень, у межах яких відхилення отриманих результатів від намічених не повинні викликати тривоги.

Для того щоб бути ефективним, контроль має бути економним. Доходи від системи контролю повинні перевищувати витрати на її функціонування.

Один із способів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні принципу виключення, суть якого полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів.

Вимірювання результатів, які дозволяють встановити, наскільки вдалося дотриматися встановлених стандартів,— це найважчий і найдорожчий елемент контролю. Для того щоб бути ефективною, система вимірів повинна відповідати тому виду діяльності, який піддається контролю (якщо ми контролюємо прибуток, то система виміру повинна виражатися в грошових одиницях).

Завершальний етап зіставлення полягає в оцінці інформації про отримані результати. Менеджер повинен вирішити, наскільки важлива отримана інформація.

*Важлива інформація* – це така інформація, яка адекватно описує досліджуване явище й істотно важлива для ухвалення правильного рішення.

3. *Дія – третій етап контролю.* Після винесення оцінки процес контролю переходить на третій етап. Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки :

- нічого не усувати;
- усунути відхилення;
- переглянути стандарт.

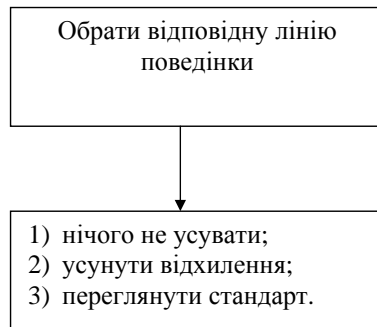


Рис. 12.3. Третій етап процесу контролю

*Усунути відхилення.* Система контролю, яка не дозволяє усунути серйозні відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми, безглузда.

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

**3. Поведінкові аспекти контролю.** Можливі негативні наслідки контролю:

1) у деяких організаціях була виявлена тенденція співробітників всіляко звертати увагу на роботу в тих сферах, де виконуються контрольні виміри, і нехтувати тією інформацією, де подібні виміри не виконуються. Такий тип поведінки називається поведінка, орієнтована на контроль;

2) отримання непридатної інформації. Інший потенційний поведінковий аспект контролю полягає в тому, що він може спонукати людей видавати організації непридатну інформацію.

Рекомендації науковців щодо здійснення ефективного контролю:

- 1) встановлюйте реальні стандарти, що сприймаються співробітниками;
- 2) встановлюйте двостороннє спілкування;
- 3) уникайте надмірного контролю;
- 4) встановлюйте досяжні стандарти;
- 5) винагороджуйте за досягнення стандарту.

**4. Характеристики ефективного контролю.** Для того щоб контроль виконав свою основну функцію, тобто забезпечив досягнення цілей організації, він повинен відповідати таким важливим властивостям:

- 1) мати стратегічний характер, тобто відповідати основним пріоритетам організації і підтримувати їх;
- 2) має бути орієнтований на результат;
- 3) відповідати контрольованому виду діяльності;
- 4) має бути своєчасним;
- 5) має бути гнучким і повинен пристосовуватися до змін, які відбуваються;
- 6) має бути простим;
- 7) має бути економічним.

#### Питання для самоперевірки та обговорення

1. Сутність процесу контролю. З яких етапів він складається?
2. Для чого потрібен контроль, які його функції? Чи можна організації виконувати діяльність без контролю?
3. Які види контролю існують? Коли кожний з них виконується та для чого?
4. Попередній контроль Для чого він потрібен? У яких сферах він виконується?
5. Поточний контроль Для чого він потрібен? У яких сферах він виконується?

6. Заключний контроль. Для чого він потрібен? У яких сферах він виконується? Які його функції?
7. Процес контролю. Які етапи він проходить? Для чого вони потрібні? Навести приклади.
8. Перший етап контролю – встановлення стандартів. У чому його сутність? Для чого він потрібен? Навести приклади.
9. Другий етап контролю. У чому його сутність? Для чого він потрібен? Навести приклади.
10. Третій етап контролю. У чому його сутність? Для чого він потрібен? Навести приклади. Які дії слід проводити після отримання інформації?
11. Поведінкові аспекти контролю. У чому полягає їх сенс? Навести приклади.
12. Рекомендації науки щодо впровадження ефективного контролю. Поясніть на прикладах.
13. Які характеристики ефективного контролю Ви знаєте? Навести приклади.
14. Коли необхідно змінити стандарти для впровадження ефективного контролю та на якому етапі?
15. Для чого необхідно встановити відхилення від стандарту та на яких етапах. Поясніть на прикладах.
16. Для проведення контролю слід встановлювати стандарти. Якими повинні бути ці стандарти? Чи слід встановлювати жорсткі стандарти?

## Тести до теми 12

1. У якій сфері не використовується попередній контроль?
  - А. Людських ресурсів.
  - Б. Промислових ресурсів.
  - В. Матеріальних ресурсів.
  - Г. Фінансових ресурсів.
2. Коли здійснюється поточний контроль?
  - А. Безпосередньо у ході виконання роботи.
  - Б. Безпосередньо до виконання роботи.
  - В. Безпосередньо після виконання роботи.
  - Г. Безпосередньо під час і після роботи.

3. Яку важливу функцію виконує заключний контроль?

А. Дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається виконувати в майбутньому.

Б. Дає можливість знайти нечесних працівників.

В. Дає можливість підвищувати працівників по службі за ділові якості.

Г. Дає можливість підприємству правильно розрахувати податки в бюджет.

4. Без чого не можна здійснити проміжний контроль?

А. Без працівників відділу технічного контролю.

Б. Без спеціальної апаратури.

В. Без спеціальної кваліфікації.

Г. Без зворотного зв'язку.

5. Що таке стандарти за даними лекцій?

А. Стандарти – це конкретні цілі, прогрес стосовно яких піддається виміру.

Б. Стандарти – це еталонні показники.

В. Стандарти – це задані показники та інші вимірники, яких необхідно досягти.

Г. Стандарти – це тимчасові нормативи, установлені підприємством для випуску продукції.

6. Що не повинен робити менеджер на другому етапі контролю?

А. Установити масштаб відхилень.

Б. Використати принцип виключення.

В. Вимірювати результати.

Г. Дати необхідну інформацію через печатку підприємства про результати контролю.

7. Чому присвячений третій етап контролю?

А. Вивченню результатів контролю.

Б. Зіставленню результатів контролю зі стандартом.

В. Вживанню необхідних коригувальних заходів.

Г. Виробленню стандартів і критеріїв.

8. Що таке важлива інформація при контролі?

А. Це така інформація, яка адекватно описує досліджуване явище.

Б. Це така інформація, яка необхідна для ухвалення правильного рішення.

В. Це така інформація, яка отримана при вимірі в результаті контролю.

Г. Це така інформація, яка адекватно описує досліджуване явище й необхідна для ухвалення правильного рішення.

9. Що не рекомендує наука з приводу контролю?

А. Установлюйте осмислені стандарти, сприймані співробітниками.

Б. Уникайте надмірного контролю.

В. Кожен працівник повинен контролювати іншого для одержання об'єктивної інформації.

Г. Винагороджуйте за досягнення стандарту.

10. Якими характеристиками не повинен володіти контроль?

А. Повинен мати стратегічний характер.

Б. Повинен бути орієнтований на результат.

В. Контроль повинен відповідати контрольованому виду діяльності.

Г. Контроль повинен бути швидкоплинним.

11. Чи потрібно змушувати кожного контролювати всіх?

А. Робітник повинен контролювати робітників.

Б. Робітник повинен контролювати тільки працівників свого цеху.

В. Контроль не повинен перетворюватися в шпигунство.

Г. Контролювати повинні тільки працівники ВТК (відділу технічного контролю).



## Управління конфліктами

*План:*

- 1. Природа конфлікту в організації.*
- 2. Управління конфліктною ситуацією.*

*Мета лекції: надання системних знань щодо сутності конфлікту та управління ним.*

**1. Природа конфлікту в організації.** Конфлікт – це відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними людьми або групами.

Є три погляди щодо ставлення до конфліктів:

1) конфлікт – це агресія, загроза й тому завжди небажане явище. Його необхідно по можливості уникати або негайно вирішувати. Ця думка існувала раніше.

2) конфлікт – це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління (цей погляд з'явився пізніше). Прихильники такої позиції вважали, що його можна і потрібно уникати, при цьому розглядали конфлікт як звичайне явище. Хороша взаємодія в організації може запобігти конфлікту.

3) сучасний погляд полягає в тому, що навіть в організації з ефективним управлінням конфлікти не лише можливі, але й бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність позицій і їх альтернативність. Це також може привести до ефективнішого виконання планів, стратегій і проектів.

Таким чином, конфлікти можуть бути:

- функціональні, які ведуть до підвищення продуктивності праці й ефективності організації;
- дисфункціональні, які призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці й ефективності організації.

Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Існує чотири типи конфліктів:

- внутрішньоособовий;
- міжособовий;
- між особою і групою;
- міжгруповий.

Внутрішньоособовий конфлікт – це конфлікт усередині окремої особи, що виникає в результаті надходження від різних керівних осіб двох команд, що взаємно виключають одна одну (порушення принципу єдиноначальності).

Міжособовий конфлікт – найпоширеніший, найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, устаткування або схвалення проекту.

Конфлікт між особою і групою – приклад цього конфлікту між окремим робітником і бригадою, коли перший хоче працювати понаднормово. Виникає у будь-якому випадку, якщо позиція особи і групи відрізняються.

Міжгруповий конфлікт – це конфлікт між лінійним і штабним персоналом (наприклад, у Дніпрогіпротрансі відділи хотіли перейти на господарський розрахунок, а керівництво (плановий відділ) – ні).

*Модель процесу конфлікту.* Часто усередині організації починають конфліктувати різні функціональні групи. Наприклад, відділ технологів за те, хто повинен видавати завдання станційникам. Цей конфлікт при його розв'язанні знімає конфронтацію і сприяє врегулюванню питань, які раніше не були вирішені. Це приклад функціонального конфлікту.

На рис. 13.1 блок 1 видно, що конфлікт відбувається, коли для цього є причина. До них слід віднести:

- розподіл ресурсів, в основному обмежених (ділиться премія за певний проект; розподіл навантаження між викладачами; робота на ППО, де більше платять);
- взаємозв'язок завдань (коли один відділ не впорався із завданням і на нього скаржиться інший відділ, який залежить від нього. У свою чергу, інший відділ винуватиме у всьому третій підрозділ);
- відмінності в цілях (виробничі відділи хочуть мати більше і різноманітну номенклатуру товарів на складі, щоб легше було працюва-

ти і було з чого вибрати, а бухгалтерія прагне іншого – менше товару і малий асортимент, до того ж того, який дешевший);

- відмінності в поданні й цінностях ( факультет думає про те, щоб дисципліни читали кращі фахівці, а кафедри думають про завантаження всіх своїх викладачів годинами. І тому часто дисципліни викладають непрофільюючі кафедри);

- відмінності в манері поведінки й життєвому досвіді ( в Угорщині директор магазину забороняє продавцям сидати; досвідчений працівник бажає все робити по-старому, а молодь вимагає нових рішень);

- незадовільні комунікації (погана передача інформації може стати причиною конфлікту).



Рис. 13.1. Модель конфлікту як процесу

Наступний важливий блок 7 на рис. 13.1 «Функціональні й дисфункціональні наслідки конфлікту».

*Функціональні* наслідки конфлікту:

- конфлікт вирішується шляхом, прийнятним для усіх сторін;
- інший функціональний наслідок: після конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці;
- зменшує можливість групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей, які суперечать ідеям їхніх керівників;
- поліпшення процесу ухвалення рішень;
- через конфлікти члени групи можуть проробити нові проблеми, яких раніше не торкалися;

*Дисфункціональна* послідовність конфлікту виникає тоді, коли не вдалося знайти рішення, яке б улаштувало всі сторони. У результаті виникають:

- незадоволення, поганий стан духу, зниження продуктивності праці, звільнення з роботи;
- менша міра співпраці в майбутньому;
- зростання конфронтації між групами;
- уявлення про іншу особу як про ворога;
- зменшення контактів;
- збільшення ворожості;
- надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж вирішенню реальної проблеми.

**2. Управління конфліктною ситуацією.** Існує декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розділити на дві категорії:

- структурні;
- міжособові.

*До структурних* слід віднести:

- роз'яснення вимог про роботу. Це краще пояснити, пов'язуючи конфліктну ситуацію з тим, чого чекають від кожного співробітника і підрозділу;

- координаційні й інтеграційні механізми:

1) якщо конфлікт виник між двома сторонами одного підрозділу, конфліктну ситуацію має врегулювати їх спільний начальник, який є в цьому випадку координаційним механізмом;

2) якщо конфлікт виник між окремими підрозділами у відділі й начальник відділу не може його погасити, можливий варіант розділення відділу на два (У Дніпрогіпротрансі свого часу відділ геології розділили на два відділи)

- загальноорганізаційні комплексні цілі (ідея розв'язання конфлікту – спрямувати зусилля всіх учасників конфлікту на досягнення однієї спільної мети, тобто замінити цілі кожного підрозділу однією спільною метою;

- структура системи винагороди. Систему винагороди часто використовують для заохочення конструктивної ідеї конфліктуючих сторін, що веде в результаті до вирішення проблеми.

*Міжособові стилі розв'язання конфліктів (рис. 13.2).*

- ухилення – мається на увазі, що особа сама намагається уникнути конфлікту;

- згладжування – цей стиль характеризується переконанням конфліктуючих сторін «не розгойдувати човен»;

- примус – цей стиль приймає керівник, що має владу над підлеглими;

- компроміс – цей стиль характеризується прийняттям керівником рішення, що задовольняє організацію і частково конфліктуючі сторони;

- вирішення проблеми – цей стиль характеризується ухваленням того рішення, яке б повністю задовольняло всі сторони.

Методика розв'язання конфлікту через вирішення проблеми:

- 1) визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень;

- 2) визначте рішення, прийнятні для обох сторін;

- 3) зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях другої сторони (сторін);

- 4) створіть атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив і обмін інформацією;

- 5) за час спілкування створіть позитивні стосунки один до одного, проявляючи симпатію і вислуховуючи думки іншої сторони.

Усі варіанти міжособових стилів розв'язання конфлікту зображені на рис. 13.2.

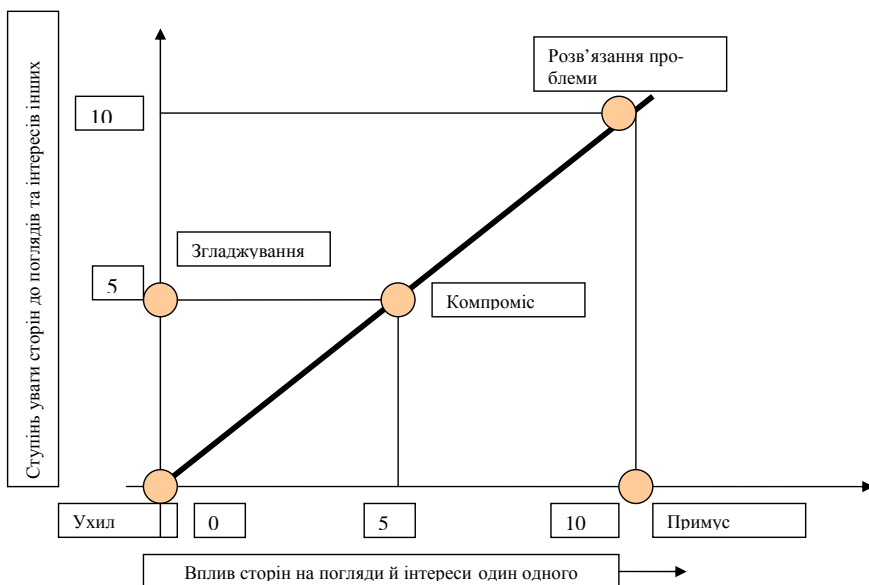


Рис. 13.2. Міжособові стилі розв'язання конфлікту

### Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що таке конфлікти? Три погляди на конфлікти. Поясніть, чому змінювалися погляди на конфлікти.
2. Які бувають конфлікти? Назвіть їх характеристики. Назвіть чотири види конфліктів, поясніть їх.
3. Накресліть модель конфлікту як процес. Поясніть, як він відбувається. Чи слід гасити конфлікти?
4. Наведіть приклади міжособових конфліктів, поясніть їх. Яка причина їх виникнення?
5. Наведіть приклади внутрішньоособових конфліктів, поясніть їх. Яка причина їх виникнення?
6. Наведіть приклади конфліктів між особою та групою, поясніть їх. Яка причина їх виникнення?
7. Наведіть приклади конфліктів між групами, поясніть їх. Яка причина їх виникнення?

8. Функціональні наслідки конфліктів, їх характеристики. Наведіть приклади.
9. Дисфункціональні наслідки конфліктів, їх характеристики. Наведіть приклади.
10. Назвіть кілька способів управління конфліктною ситуацією на підприємстві. Які з них і де використовуються?
11. Структурні способи управління конфліктною ситуацією. Назвіть та поясніть усі чотири способи. Наведіть приклади.
12. Міжособові способи управління конфліктною ситуацією. Назвіть та поясніть усі п'ять способів. Наведіть приклади.
13. Міжособові способи управління конфліктною ситуацією. Нарисуйте графік. Покажіть характерні точки та поясніть їх.
14. Як, на Вашу думку, чи слід гасити або розв'язувати конфлікти? Можливо, їх не слід допускати?

### Тести до теми 13

1. Яке твердження не стосується трьох поглядів на конфлікт?
  - А. Конфлікт – це агресія, погроза і тому завжди небажане явище.
  - Б. Конфлікт – це ознака поганої поведінки працівників колективу.
  - В. Конфлікт – це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління.
  - Г. Конфлікти не тільки можливі, але вони бажані, тому що допомагають виявити розмаїтість поглядів та альтернатив.
2. Скільки блоків містить модель конфлікту як процесу?
  - А. 6
  - Б. 7
  - В. 8
  - Г. 9
  - Д. 10
3. Що не стосується функціональних наслідків конфлікту?
  - А. Конфлікт вирішується шляхом, прийнятним для всіх сторін.
  - Б. Поліпшується процес ухвалення рішення.
  - В. Одна зі сторін подає заяву про звільнення з роботи.
  - Г. Через конфлікти члени групи можуть проробити нові проблеми, яких раніше не торкалися.

4. Що не стосується дисфункціональних наслідків конфлікту?

А. Менший ступінь співробітництва в майбутньому.

Б. Зменшення контактів.

В. Сторони йдуть до директора.

Г. Збільшення ворожості.

5. Які способи керування конфліктною ситуацією не слід відносити до структурних?

А. Роз'яснення вимог про роботу.

Б. Координаційні та інтеграційні механізми.

В. Загальноорганізаційні комплексні цілі.

Г. Звільнення ініціаторів конфлікту.

6. Які способи керування конфліктною ситуацією не слід відносити до міжособових?

А. Відхилення.

Б. Згладжування.

В. Компроміс.

Г. Переконання.



## Групова динаміка

*План:*

1. *Групи і їхня значущість.*
2. *Розвиток неформальних організацій і їхня характеристика.*
3. *Управління неформальною організацією.*
4. *Як підвищити ефективність групи?*

*Мета лекції: надання системних знань з групової динаміки та щодо понять формальних і неформальних груп.*

**1. Групи і їхня значущість.** Кожна людина у своєму житті входить до якої-небудь групи або в декілька груп одночасно, які організовані за будь-якою ознакою.

Якщо група людей, об'єднавшись, реєструє свій статус у державному органі, то ці групи називаються формальними, а якщо ні, то неформальними. Керівництво підприємства зі своєї волі для організації виробництва створює *формальні* групи. У організації існують три основні типи груп:

1) група керівників (ще її називають командною) складається з керівника підприємства і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, можуть бути керівниками;

2) виробничі групи (робочі). Вони зазвичай складаються з осіб, які разом працюють над одним завданням. Хоча в них є загальний керівник, ці групи відрізняються від командної групи тим, що в них є значно більше самостійності в плануванні й здійсненні своєї праці;

3) комітети (їх ми розглянемо пізніше).

*Неформальні* групи на підприємстві створюються проти волі керівництва і є потужною силою, яка за певних умов може фактично стати домінуючою в організації і звести нанівець усі зусилля керівництва. Більше того, неформальні організації мають властивість взаємної проникності. Деякі керівники часто не усвідомлюють, що вони самі примикають до однієї або декількох таких неформальних організацій.

## 2. Розвиток неформальних організацій і їх характеристики.

Формальна організація створюється з волі керівництва. Але як тільки вона створена, то стає також і соціальним середовищем, де люди взаємодіють зовсім не за приписом керівництва. Люди з різних підгруп спілкуються за чашкою кави, під час зборів, за обідом і після роботи. Із соціальних стосунків народжується багато дружних груп, неформальних груп, які всі разом утворюють неформальні організації.

Неформальні організації – це група людей, які вступають в регулярну взаємодію для досягнення певної мети, що спонтанно утворилася. У неформальних організаціях багато спільного з формальними організаціями, у які вони виявляються вписаними. Вони в деякому роді організовані, як і формальні організації. У них є ієрархія, лідери, завдання і свої неписані правила.

Різниця між ними в тому, що формальна організація створена за заздалегідь продуманим планом, а неформальна є спонтанною реакцією на незадовільні реальні потреби (рис. 14.1).

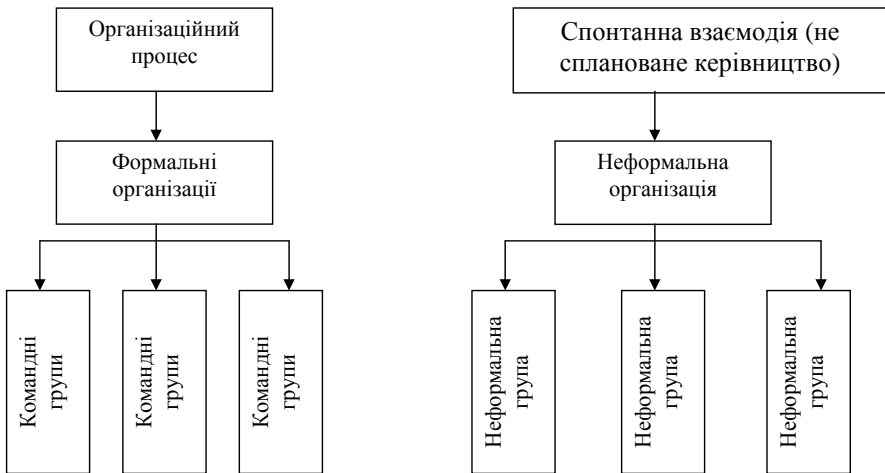


Рис. 14.1. Механізм утворення формальних і неформальних організацій

Чому люди вступають в неформальні організації?

1. Причетність. Найважливішою причиною для вступу в неформальну організацію є задоволення потреби в причетності. Та все ж по-

при те, що потреба в причетності широко визнається, більшість формальних організацій свідомо позбавляють людей можливості соціальних контактів. Тому працівники часто вимушені звертатися до неформальних організацій.

2. Допомога. Люди часто вважають за краще вдаватися до допомоги своїх колег, ніж до начальства. У результаті наданої допомоги той, хто надає її, отримує престиж і самоповагу, а той, хто отримує, – необхідні настанови до дії.

3. Захист. Люди завжди знали, що сила – в єдності. І сьогодні члени неформальної організації захищають один одного від тих правил, що завдають їм шкоди (наприклад, пробивають за них хронометражні карти або об'єднують зусилля для протесту проти шкідливих умов праці).

4. Спілкування. Люди хочуть знати, що відбувається навколо них, особливо якщо це зачіпає їх роботу, тобто це доступ до неформального каналу надходження інформації – чуток.

5. Повне спілкування і симпатія. Люди часто приєднуються до неформальних груп просто для того, щоб бути ближче до тих, до кому вони симпатизують.

Характеристики неформальних організацій:

1) соціальний контроль. Як виявили вчені, неформальні організації здійснюють соціальний контроль за своїми членами. Щоб бути прийнятим групою і зберегти в ній своє положення, особа повинна дотримуватися певних норм. Наприклад, форма одягу, манери поведінки. Щоб зміцнити дотримання цих норм, група може застосовувати досить жорсткі санкції;

2) опір змінам. Люди можуть використати соціальну організацію для обговорення змін, що передбачаються, або фактичних змін, які можуть статися в їх відділі або організації. У неформальних організаціях спостерігаються тенденції до опору змінам.

3) неформальні лідери. Неформальна організація має своїх лідерів. Неформальний лідер набуває свого положення, домагаючись влади і застосовуючи її стосовно інших членів групи.

Неформальні лідери мають дві первинні функції:

- допомагати групі в досягненні її мети;
- підтримувати і зміцнювати її існування.

Іноді ці дві функції виконуються різними людьми.

**3. Управління неформальною організацією.** Модель Хоманса (рис. 14.2). Дуже важливо, щоб керівники розуміли, що неформальна організація динамічно взаємодіє з формальною організацією. У моделі Хоманса під видами діяльності розуміються завдання, що виконуються людьми.

У процесі виконання цих завдань люди вступають у взаємодію, яка, у свою чергу, сприяє появі почуттів – позитивних або негативних емоцій стосовно один одного і начальства.

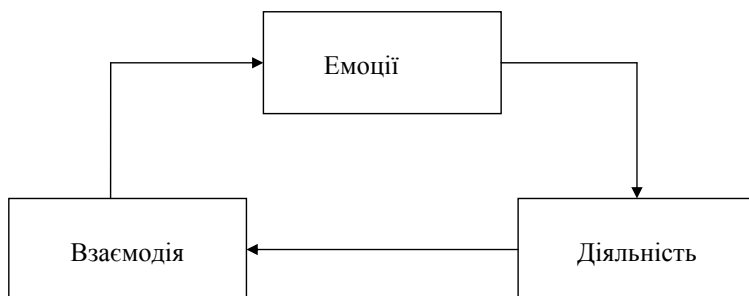


Рис. 14.2. Модель Хоманса

Одна з найбільших і поширених труднощів, що заважає ефективному управлінню групами в неформальних організаціях, – це спочатку невисока думка про їх керівників. З неформальними організаціями необхідно рахуватися, їх не можна недооцінювати, оскільки вони мають потужний канал зв'язку, за яким може піти дезінформація.

Сьогоднішні теоретики вважають, що це питання потрібно вирішувати таким чином :

1) визнати існуючу неформальну організацію і усвідомити, що її знищення спричинить знищення формальної організації. Тому з неформальною організацією необхідно працювати;

2) вислуховувати думку членів і лідерів неформальної організації. Кожному керівникові слід знати, хто є лідером і працювати з ним, захоплювати тих, хто не заважає, а сприяє досягненню мети;

3) перш ніж прийняти які-небудь дії, прорахуйте їх негативну дію на неформальну організацію;

4) щоб ослабити опір змінам з боку неформальних організацій, дозвольте групі брати участь в ухваленні рішення;

5) швидко видавайте точну інформацію, тим самим перешкоджаючи поширенню чуток.

**4. Як підвищити ефективність груп?** Група зможе більш-менш ефективно йти до досягнення своїх цілей залежно від впливу таких чинників :

- розмір групи (має бути оптимальним – від трьох до дев'яти чоловік. У малих групах підвищується відповідальність членів, збільшення групи сприяє розділенню групи на неформальні);

- склад групи (рекомендується, щоб група складалася з декількох осіб з різними позиціями. Можна комплектувати групу, коли до неї входять дуже схожі люди);

- групові норми (у трудових колективах норми, прийняті групою, дуже впливають на поведінку окремих осіб і на те, у якому напрямку працюватиме група);

- згуртованість (це міра тяжіння членів групи один до одного і до групи. Згуртована група добре працює);

- групова єдність (це тенденція пригнічення окремою особою своїх поглядів, щоб не порушити гармонію групи);

- конфліктність (раніше згадувалося, що відмінність в думках призводить до ефективнішої роботи, проте водночас підвищує вірогідність конфлікту);

- статуси членів групи (статус особи визначається рядом чинників (ієрархія, талант, досвід інформованості).

- ролі членів групи (ефективність роботи групи дуже залежить від поведінки кожного з його членів. Щоб група працювала ефективно, її працівники своєю поведінкою повинні сприяти досягненню її мети).

*Управління за допомогою комітетів.* Комітет – група усередині формальної організації, якій делеговані повноваження для виконання якого-небудь завдання або комплексу завдань.

Іноді комітети називають радами, комісіями, командами. Але в усіх випадках тут мається на увазі групове ухвалення рішення і здійснення дій.

Спеціальний комітет – це тимчасова група, сформована для виконання певної мети, зазвичай вирішує делікатні питання.

Постійний комітет – це перманентно діюча група усередині організації, що має конкретні цілі.

Комітети організовують, коли:

- проблема вимагає великого досвіду в якійсь певній сфері.
- пропонуване рішення напевно виявиться непопулярним.
- колективне рішення піднімає дух.

- небажано зосереджувати всю владу в руках однієї людини.
- є необхідність координувати роботу різних підрозділів організації.

### Питання для самоперевірки та обговорення

1. Класифікація та характеристика груп в організації.
2. Як утворюються неформальні організації? Накреслити схему та пояснити її?
3. Для чого люди вступають до неформальних організацій?
4. Характеристика неформальних організацій.
5. Ставлення науковців до неформальних організацій?
6. Як підвищити ефективність роботи групи (формальної). Дати класифікацію ознак.
7. Управління за допомогою комітетів.

### Тести до теми 14

1. Якщо люди об'єдналися з метою виконання виробничої діяльності й не зареєструвалися у встановленому порядку, то це...

- А. Підприємство.
- Б. Громадська організація.
- В. Політична партія.
- Г. Неформальна група.

2. За чийм бажанням створюються формальні організації?

- А. З волі власників або засновників підприємства.
- Б. За бажанням працівників майбутнього підприємства.
- В. За бажанням директора й головного бухгалтера майбутнього підприємства.
- Г. За бажанням виконавчих органів влади.

3. За чийм бажанням створюються неформальні організації?

- А. За бажанням колективу підприємства.
- Б. За бажанням дирекції підприємства.
- В. За бажанням власників підприємства.
- Д. За бажанням місцевого комітету підприємства.

4. Який з наведених висловів теоретиків про неформальну організацію Ви вважаєте неправильними?

А. Варто визнати неформальну організацію та усвідомити, що знищення її призведе до знищення формальної організації. Тому з неформальною організацією необхідно працювати.

Б. Вислухати думку членів і лідерів неформальної організації. Кожному керівникові слід знати, хто є лідером і працювати з ним, заохочувати тих, хто не заважає, а сприяє досягненню мети.

В. Треба погоджуватися з будь-якими пропозиціями неформальної організації, у протилежному випадку це приведе до руйнування формальної організації.

Г. Перед тим як вжити яких-небудь дій, прорахуйте їхні негативні впливи на неформальну організацію.

5. Яка з перерахованих характеристик не має відношення до неформальної організації?

А. Соціальний контроль.

Б. Опір змінам.

В. Анархічні настрої.

Д. Неформальні лідери.

6. Що таке група керівників?

А. Це рада директорів підприємства.

Б. Це всі акціонери підприємства.

В. Це директор та його перші заступники.

Г. Це директор, його заступники й начальники підрозділів.

7. Чи входять до виробничої групи керівники підрозділів?

А. Ні, вони входять до групи керівників.

Б. Ні, вони можуть одночасно входити до командної і до виробничої груп.

В. Ні, вони взагалі не входять ні до виробничої, ні до командної груп.

Г. Так, вони входять до виробничої групи.

## Управління підприємством

*План лекції:*

1. Управління: влада та особистий вплив.
2. Форми влади та впливу.

*Мета лекції: засвоєння понятійного апарату та системних знань з принципів управління підприємствами.*

### **1 Управління: влада і особистий вплив**

*Керівництво в організації.* Багато керівників-практиків взагалі не надають значення науковій теорії управління. Є інші позиції, що влада і керівна посада є найбільш ефективним інструментом управління. Обидві думки помилкові.

Попри те що керівник – істотний компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними керівниками. Іноді ефективне лідерство може навіть заважати організації.

Файлі, Хаус і Керр встановили відмінність між лідерством і управлінням:

1. Управління можна визначити як розумовий і фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують свої встановлені офіційні доручення й вирішують певні завдання. Лідерство ж, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи.

2. Керівник стає на чолі організації в результаті свідомої дії формальної організації – делегування повноважень. Лідерами ж стають не з волі організації, хоча можливості вести за собою людей можна збільшити шляхом делегування повноважень.

3. Члени організації знають, хто їх керівник, а ось ведені не завжди знають, що їх ведуть, тобто що в них є лідер.

4. Дія лідерів не обмежується рамками певних повноважень і структур, тоді як керівник діє у визначених рамках.

Дуже часто керівник є лідером абсолютно без будь-якої прив'язки до його формальної посади в ієрархії. Іноді підлеглі можуть вести за



собою старших за посадою. Ми з вами розглядатимемо керівника організації як людину, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Його мета впливати на інших так, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Лідерство – це здатність впливати на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації.

*Вплив і влада.* Вплив – ця будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в стосунки, відчуття тощо іншого індивіда. Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, найрізноманітніші: від прохання, висловленого пошепки на вухо, до представлення до горла ножа. В умовах організації таким ножом може бути загроза звільнення досвідченого фахівця.

Одна людина може також впливати на іншу за допомогою одних лише ідей. Прикладом є К. Маркс, який не мав жодних офіційних повноважень в жодній політичній організації.

Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати й застосовувати владу. Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Джон Коттер говорить: «Керівникові необхідно розвивати владу, тому що, по-перше, він залежить від деяких людей, які йому не підпорядковані, і по-друге, тому що практично ніхто в сучасних організаціях не прийме і практично не підкорятиметься безперервному потоку його наказів тільки тому, що він начальник». В усіх організаціях для досягнення ефективного функціонування потрібне належне застосування влади.

У різних підрозділах організації керівник залежить:

- від свого безпосереднього начальства;
- підлеглих і колег.

Фактично ці групи є частиною середовища, що оточує керівника. Без сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції. Багато керівників також безпосередньо залежать від людей і організацій, що є поза їх власною організацією: постачальників, споживачів, конкурентів, профспілок і так далі.

Якщо керівник не в змозі ефективно взаємодіяти з цими численними «некерованими» силами, він не може виконувати свою власну роботу, а це обов'язково впливає як на ефективність його трудового внеску, так і на діяльність усієї організації.

Влада і вплив – інструменти лідерства, є фактично єдиними засо-

бами, які має в розпорядженні керівник для розв'язання подібних ситуацій. Як стверджував соціолог Роберт Бірстед, «влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру. Без влади немає організації, немає й порядку».

*Баланс влади.* Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на усіх людей у всіх ситуаціях. В умовах організації, наприклад, влада тільки частково визначається ієрархією. Скільки влади має та або інша людина в цій ситуації визначається не рівнем її формальних повноважень, а мірою залежності від іншої особи. Чим сильніша залежність від іншої особи, тим більша влада цієї особи. Це можна навіть виразити формулою. Формулюється вона так: рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б дорівнює мірі залежності особи Б від особи А.

*Влада підлеглих.* Зазвичай керівник має владу над підлеглих тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень і т. д. Проте в деяких ситуаціях підлегли мають владу над керівником. Яскравим прикладом влади підлеглих над керівником є винятково вигідні контракти, які можуть отримати артисти або спортсмени, коли сума винагороди в багато разів перевищує заробіток самого керівника.

Наукові дослідження теж підтвердили, що підлегли мають владу. Одне з досліджень показало, що навіть у допоміжного персоналу лікарень є влада, оскільки лікарі залежать від них.

Тому ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади: достатньої для забезпечення досягнення цілей, але яка не викликає у підлеглих почуття знедоленості і звідси – непокірності. Цей баланс зображений на рис. 15.1.

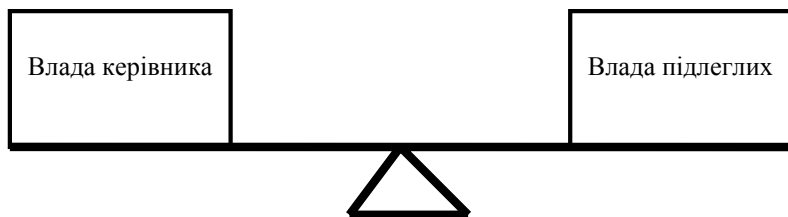


Рис. 15.1. Баланс влади керівника та підлеглих

Окрім підлеглих, над керівником можуть мати владу його колеги. Наприклад, правильність рішень, що приймаються директором, багато в чому залежить від здібностей фінансового менеджера. Тому останній має над директором деяку владу.

**2. Форми влади і впливу.** Ми вже говорили, що для того щоб керівник міг впливати, необхідно мати основу влади. Отже, керівник повинен тримати під своїм контролем що-небудь, що має значення для виконавця, тобто те, що створить залежність виконавця від керівника і змусити його діяти, як бажає керівник (приклад: Сталін і його оточення).

Усі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини :

- задовольняючи незадоволені потреби;
- перешкоджаючи їх задоволенню;
- примушуючи виконавця чекати;
- вимагаючи натомість хорошої поведінки.

Влада може набувати різноманітних форм. Згідно з класифікацією за Френчем і Рейвеном, є п'ять основних форм влади:

*Влада, що базується на примусі.* Виконавець вірить: той, хто впливає, має можливість карати, таким чином, він може завадити задоволенню якої-небудь нагальної потреб або взагалі завдати якимось іншими неприємностями.

*Влада, що базується на винагороді.* Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість задовольнити нагальну потребу або принести задоволення.

*Експертна влада.* Виконавець вірить, що той, хто впливає, має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу.

*Еталонна влада (влада прикладу).* Характеристики або властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким самим.

*Законна влада.* Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його обов'язок – підкорятися їм. Він виконує наказ того, хто впливає, оскільки традиції вчать, що підпорядкування приведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають традиційною владою. Законна влада буває дійсною тільки тоді, коли підлеглий покоряється вказівці керівника тільки тому, що він стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії.

Усі керівники використовують законну владу, тому що їм делеговані повноваження управляти іншими людьми.

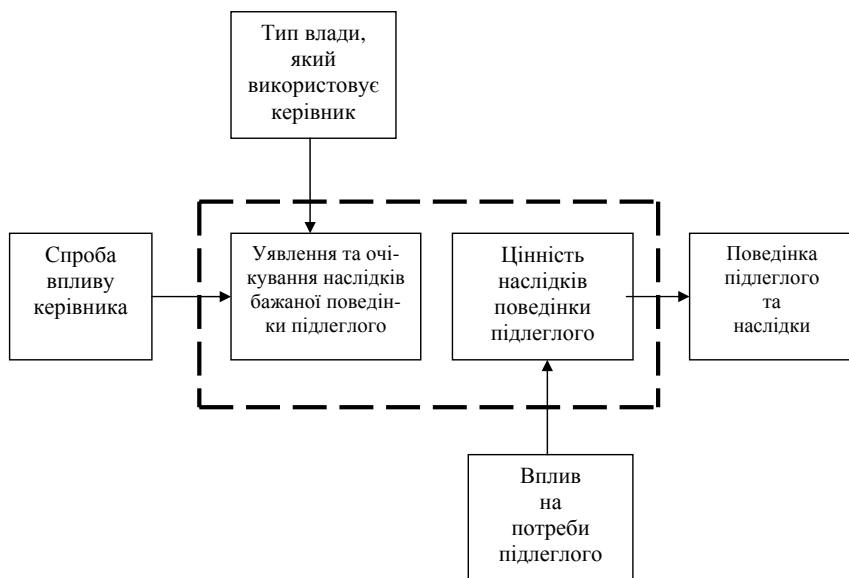


Рис. 15.2. Модель впливу керівника на підлеглого

1. Влада, що базується на примусі, або вплив через страх. Методика примусу, як правило, супроводжує владу в усіх випадках, коли людині дійсно щось потрібно і вона упевнена, що інша здатна відібрати це в неї. Зазвичай в американських бойовиках відображено людське життя.

Страх на робочому місці. Робоче місце дає багаті можливості розвивати владу, використовуючи страх, примус. Наприклад, страх втратити роботу. Багато керівників часто вдаються до нього. Він, звичайно, ефективний, але часто ним користуватися не можна, оскільки він дуже дорогий і може мати зворотні наслідки, а саме (їх можна віднести до слабких його сторін):

- обман, оскільки страх примушує виконувати вимоги начальника і виконавець починає шукати лазівки;
- бунту і непередбачувані дії.

2. Влада, що базується на винагороді, або вплив через позитивне підкріплення. Обіцянка винагороди – один з найдавніших і часто найефективніших способів впливу на людей. Влада через винагороду впливає через позитивне підкріплення підлеглого з метою добитися від нього бажаної поведінки. Виконавець не чинить опір цьому впливу, тому що він бажає отримати цю винагороду. І вона має бути досить цінною, інакше підлеглому вона буде непотрібна. Але в кожній організації ресурси для винагороди обмежені, тому цей метод часто застосовуватися не може.

Це слід віднести до його недоліків. Крім того, якщо увесь час застосовувати винагороди, виконавець починає звикати до них і вимагає підвищення своєї цінності.

3. Законна влада, або вплив через традиції. Якщо озирнутися на історію, традиція виявиться найпоширенішим інструментом впливу. Керівник користується традицією, щоб задовольнити потребу виконавця в захищеності й причетності. Проте цей метод стане дієвим тільки за умови, що виконавець засвоїв цінності, які дадуть йому можливість повірити, що керівник здатний задовольнити ці потреби.

Тому вплив за допомогою традицій можливий лише тоді, коли норми культури, зовнішні стосовно організації, підтримують позицію, що підпорядкування керівництву є бажаною поведінкою. Тут виникає асоціація з Японією. Традиція – привабливий інструмент як для організації, так і для керівника. Він має величезну перевагу – безособовість. Виконавець реагує не на людину, а на посаду.

Ця обставина підвищує стабільність, оскільки організація не залежить від життя або здатності якої-небудь однієї особи. Надання найбільших винагород у першу чергу тим, хто найкраще підкоряється системі, ніж компетентним її членам, підкріплює здатність організації використати традицію досягти покійності від її членів.

Традиції можуть діяти на шкоду організації. Прийшов молодий розумний керівник і запропонував змінити технологію виробництва, а йому говорять: «Ми завжди робили так, і так робитимемо надалі». Тобто організації, які бездумно спираються на традицію, схильні до вимирання або банкрутства.

Молодь, що погано знає традиції, чинить опір їм. Вони вимагають змін, причому радикальних. Це відбувається тому, що традиції найкраще впливають на людей, які мотивовані насамперед захищеністю й причетністю, тоді як молодь цього ще не отримала.

4. Влада прикладу, або вплив за допомогою харизми. Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей або здібностей лідера. Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається ототожненням виконавця з лідером або протягом до нього. На протигагу безособовому впливу традиції, харизма – вплив цілком особовий. Виконавець може уявити, що в нього багато спільного з лідером.

Характеристики харизматичних особистостей :

- обмін енергією;
- переконлива зовнішність;
- незалежність характеру;
- хороші риторичні здібності;
- сприйняття захоплення особистістю;
- гідна і впевнена манера триматися.

Хороший приклад харизматичної особистості – Мухаммед Алі. У сучасної молоді інші приклади.

5. Влада експерта, або вплив через розумну віру. Вплив через розумну віру здійснюється таким чином. Виконавець впевнений, що той, хто впливає, має особливе експертне знання стосовно конкретного проекту або проблеми. Тоді виконавець приймає на віру цінність знань керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним тому, що рішення виконавця підкоряться є свідомим і логічним, а не надуманим, як при харизмі. У цьому випадку керівник може добитися багато чого від підлеглих.

Проте це обожнювання керівника теж має негативні наслідки. Керівник хоче отримати відповіді на свої сумніви на нараді, проте виконавці настільки довіряють йому, що нічого запропонувати не можуть. Приймаючи на віру багато рішень вищого керівника лінійний керівник, таким чином, вивільняє час, який би йому знадобився для осмислення рішення начальства і його критики.

Недоліки: розумна віра набагато менш стійка, ніж сліпа віра харизматичних осіб. Вона і діє повільніше. Якщо фахівець виявиться не правий, то виконавець більше не покладатиметься на нього, і отже, вплив керівника зменшиться.

*Переконання і участь.* У міру того як здібності виконавців наблизилися до здібностей керівника, вплив попередніми методами став зменшуватися. Тому виникли дві нові форми дії на підлеглих – це переконання і участь.

Одним з найефективніших способів передавання своєї позиції підлеглим є переконання. Як і розумна віра, переконання базується на владі прикладу і владі експерта. Різниця полягає лише в тому, що виконавець повністю розуміє, що він робить і чому. Керівник, який впливає за допомогою переконання, не говорить виконавцеві, що і як потрібно робити, він «продає» виконавцеві те, що потрібно зробити.

Це відбувається тому, що керівник повністю довіряє виконавцеві, а той, у свою чергу, довіряє керівникові, його знанням і компетенції.

Недоліки:

- повільна дія і невизначеність. Для переконання потрібно більше часу і зусиль, ніж видати наказ. Є небезпека, що виконавець сприйме його вплив;

- крім того, цей метод має разову дію і для нової проблеми процедура переконання повинна повторюватися.

При впливі через участь керівник не робить ніяких зусиль, щоб нав'язати виконавцеві свою волю. Замість того щоб переконувати виконавця прийняти сформульовану керівником мету, керівник просто спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією. Експертна влада як керівника, так і виконавця може бути об'єднана в єдину позицію, у яку обоє щиро віритимуть. Участь в ухваленні рішень явно апелює до потреб більш високого рівня – влади, компетентності, успіху або самовираження.

### Питання для самоперевірки та обговорення

1. Навести основні відмінності між управлінням та лідерством за Файлі, Хаусом та Керром.
2. Дати формулювання, що таке лідерство, вплив та влада. Навести приклади.
3. Баланс влади. Що відбувається, коли баланс влади порушено? Навести приклади залежності керівника від підлеглих та вищого керівництва.
4. Навести класифікацію форм влади та впливу. Пояснити кожен з них та навести приклади.
5. Влада, що базується на примусі. Пояснити та навести приклади.
6. Влада, що базується на винагороді. Пояснити та навести приклади.

7. Експертна влада. Пояснити та навести приклади.
8. Еталонна влада. Пояснити та навести приклади.
9. Законна влада. Пояснити та навести приклади.
10. Влада, що базується на примусі, або вплив через страх. Переваги та недоліки цього методу влади. Пояснити та навести приклади.
11. Влада, що базується на винагороді, або вплив через позитивне підкріплення. Переваги та недоліки цього методу. Пояснити та навести приклади.
12. Законна влада, або вплив через традиції. Переваги та недоліки цього методу. Пояснити та навести приклади.
13. Експертна влада, або вплив через розумну віру. Переваги та недоліки цього методу. Пояснити та навести приклади.
14. Влада прикладу, або вплив за допомогою харизми. Переваги та недоліки цього методу. Пояснити та навести приклади.
15. Переконавання та участь. Вплив за допомогою залучення робітників до участі. Переваги та недоліки цього методу влади. Навести приклади.

## Тести до теми 15

1. Яку відмінність між лідерством і управлінням не встановили Хаус і Керр?

А. Управління можна визначити як розумовий і фізичний процес, у результаті якого підлеглі виконують вказані доручення і вирішують певні завдання.

Б. Керівник стає на чолі організації в результаті делегування повноважень.

В. Члени організації знають, хто їх керівник, а ось ведені не завжди знають, що їх ведуть, тобто що в них є лідер.

Г. Лідер завжди є яскравою особистістю, яка заважає працювати керівникові.

2. Дайте точне формулювання лідерству.

А. Це здатність впливати на людей і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації.

Б. Це уміння добиватися поставлених цілей і приводити колектив до найбільш оптимального рішення проблеми.



В. Це здатність впливати на окремих осіб і групи, спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації.

Г. Це здатність спрямовувати зусилля працівників підприємства на досягнення наміченої мети.

3. Що таке вплив? Дайте точне визначення.

А. Ця будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в стосунки і тому подібне іншого індивіда.

Б. Це уміння переконувати будь-якого індивіда і домагатися від нього виконання завдання.

В. Це така характерна риса керівника, за допомогою якої він приводить колектив до наміченої мети.

Г. Це людина, яка має владу над іншими людьми.

4. Дайте точне формулювання, що таке влада.

А. Це можливість впливати на поведінку інших.

Б. Це тонке почуття характеру людини, яке дозволяє впливати на поведінку інших людей.

В. Це властиве конкретній посаді делеговане право, що дозволяє керівникові впливати на інших.

Г. Це потенційна здатність особи за наявності відповідних повноважень впливати на людей.

5. Що таке баланс влади?

А. Ця рівність влади, з якою керівник впливає на підлеглих і підлеглі впливають на керівника.

Б. Ця рівність влади керівника над першими керівниками, перших керівників над другими і других керівників над підлеглими.

В. Це компромісний негласний договір про рівність влади в колективі між директором і підлеглими.

Г. Цей розподіл владних повноважень у колективі між начальниками підрозділів, з одного боку, і директором з першими заступниками – з іншого.

6. Чи існує абсолютна влада?

А. Це влада власника, що надає йому право завдяки контрольному пакету акцій призначати і знімати з посади будь-яку особу і безконтрольно витрачати гроші.

Б. Це влада директора, делегована йому власниками, призначати і знімати з посади будь-якого індивіда і витратити гроші підприємства.

В. Це влада, отримана лідером над колективом завдяки уміння підкоряти собі працівників підприємства різними способами.

Г. Абсолютної влади немає.

7. Якої форми влади не існує?

А. Влада, що базується на примусі.

Б. Влада, що базується на винагороді.

В. Експертна влада.

Г. Влада, що базується на ублаженні.

8. Як ще називається влада, що базується на винагороді?

А. Вплив через традиції.

Б. Вплив через страх.

В. Вплив через потреби.

Г. Вплив через позитивне підкріплення.

9. Яка з характеристик не належить до харизматичної особистості.

А. Обмін енергією.

Б. Переконлива зовнішність.

В. Хороші риторичні здібності.

Г. Прекрасна зовнішність.

10. Яка нова форма дії на підлеглих виникла останніми роками?

А. Переконання і участь.

Б. Розумна віра.

В. Харизма.

Г. Влада прикладу.

11. Як ще називається влада експерта?

А. Харизматична.

Б. Законна .

В. Традиційна.

Г. Розумна віра.

12. Якій владі чинить опір молодь?

А. Владі експерта.

Б. Владі прикладу.

В. Владі через традиції.

Г. Владі через винагороду.

13. Яка влада найбільше застосовується в нашій країні останнім часом?

А. Вплив через страх.

Б. Вплив через традиції.

В. Переконавання.

Г. Участь.

## Лідерство: стиль, ситуація, ефективність

*План лекцій:*

1. Огляд теорій лідерства.
2. Поведінковий підхід до теорії лідерства.
3. Ситуаційний підхід до теорії лідерства.

*Мета лекції:* засвоєння системних знань про теорії лідерства, з управління підприємствами.

**1. Огляд теорій лідерства.** Керівництво і лідерство стали об'єктом дослідження, коли на початку ХХ століття почали вперше вивчати управління. Проте тільки в період між 1930 і 1950 рр. вивчення лідерства набуло великих масштабів і почало здійснюватися на систематичній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявити якості й особисті характеристики ефективних керівників.

*Особистісна теорія лідерства.* Згідно з особистісною теорією лідерства або теорією великих людей, кращі з ефективних керівників мають певний набір загальних для усіх особистих якостей. Розвиваючи цю думку, можна стверджувати, що якби ці якості могли бути виявлені, люди могли б навчитися виховувати їх у собі й тим самим ставати ефективними керівниками. Виділили навіть деякі з цих рис – рівень інтелекту й знання, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна й економічна освіта, а також високий ступінь упевненості в собі.

У 40-х роках учені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей і лідерства. На жаль, незважаючи на сотні виконаних досліджень, вони не прийшли до єдиної думки про набір якостей, який неодмінно відрізняє справжнього лідера.

У 1948 р. Стогділл зробив комплексний огляд досліджень у сфері лідерства, де зазначав, що вивчення особистих якостей лідерства продовжує давати суперечливі результати. Він виявив, що лідери, як правило, відрізняються інтелектом, прагненням до знань, надійністю, відпові-

дальністю, активною соціальною участю й соціально-економічним статусом. Проте Стогділл також вказував, що в різних ситуаціях ефективні керівники виявляли різні особисті якості. Потім він зробив висновок, з яким погодилися б сьгоднішні вчені-біхевіористи: «Людина не стає керівником тільки завдяки тому, що має деякий певний набір особистих якостей».

*Поведінковий підхід до теорії лідерства.* Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а швидше його манерою поведінки стосовно підлеглих. І з'явився цей підхід після розчарування знайти набір особистих якостей. Незважаючи на те що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівників, що бажають спонукати людей до досягнення цілей організації, його основний недолік полягав в тенденції виходити з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Наприклад, більш ранні автори біхевіористської школи розглядали лідерів, які поводитися демократично і зважали на інших, як найефективніших у сучасних організаціях.

Проте, узагальнюючи результати досліджень, що використали цей підхід, деякі вчені стверджують, що не існує одного оптимального стилю керівництва. Дуже ймовірно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль керівництва.

*Ситуаційний підхід до теорії лідерства.* Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями або поведінкою, з одного боку, і ефективним керівництвом – з іншого. Це не означає, що особисті якості й поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є істотними компонентами успіху. Проте пізніші дослідження показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть зіграти додаткові чинники. Ці ситуаційні чинники включають потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, а також інформацію, що є у керівника.

Тому сучасна теорія лідерства звернулася до ситуаційного підходу. Результати досліджень показали, що різні ситуації потребують різних способів керівництва. Це означає, що керівник-лідер повинен по-різному поводитися в різних ситуаціях. Далі ми детально розберемо поведінковий підхід до лідерства.

**2. Поведінковий підхід до лідерства.** Важливий внесок поведінкового підходу в теорію лідерства полягає в тому, що він допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів керівництва, тобто того, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації.

Міра, до якої керівник делегує свої повноваження, типи влади, які він використовує, і його турбота про людські відносини в колективі й про виконання завдання – усе це відбиває стиль керівництва, що характеризує даного лідера.

За традиційною системою класифікації виділяють стилі:

- автократичний (стиль, зосереджений на роботі);
- ліберальний (стиль, зосереджений на людині).

*Автократичне й демократичне керівництво.* Автократичний лідер має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям, і в разі потреби без коливань застосовує це. Автократ навмисно апелює до потреб нижчого рівня своїх підлеглих, виходячи з припущення, що це той самий рівень, на якому вони оперують.

Дуглас МакГрегор, відомий учений у сфері лідерства, назвав передумови автократичного керівника стосовно працівників теорією «Х», згідно з якою :

1. Люди спочатку не люблять працювати і при першій можливості уникають роботи.
2. У людей немає честолюбства, і вони намагаються уникнути відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували.
3. Найбільше люди хочуть захищеності.
4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використати примус, контроль і загрозу покарання.

На основі таких початкових припущень автократ якомога більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в ухваленні рішень. Автократ також щільно керує всією роботою в межах його компетенції і, щоб забезпечити виконання роботи, може чинити психологічний тиск, як правило, погрожувати.

Коли автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він отримує назву – прихильний автократ. Залишаючись авторитарним керівником, прихильний автократ виявляє активну турботу про настрій і благополуччя підлеглих. Він навіть го-

товий піти на те, щоб дозволити їм брати участь у плануванні завдань. Але він зберігає за собою фактичну владу ухвалювати й виконувати рішення. І як би не був прихильний цей керівник, його автократичний стиль простягається далі, структуруючи завдання й наві'язуючи неухильне дотримання величезної кількості правил, які жорстко регламентують поведінку співробітника.

Демократичний лідер. Уявлення демократичного керівника про працівників відрізняються від уявлень автократичного. МакГрегор назвав їх теорією «Y»:

1. Праця – процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не лише візьмуть на себе відповідальність, вони будуть самі прагнути до цього.

2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль.

3. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети.

4. Здатність до творчого рішення проблем трапляється часто, а інтелектуальний потенціал людини використовується лише частково.

Завдяки цим припущенням, демократичний керівник віддає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня :

- потреби в причетності;
- висока мета;
- автономія і самовираження.

Організації, де домінує демократичний стиль керівництва, характеризуються високою мірою децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь в ухваленні рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Іноді такий керівник дозволяє підлеглим самостійно визначати свої власні цілі відповідно до тих, які він сформулював. Замість того щоб здійснювати суворий контроль за підлеглими, низовий керівник зазвичай чекає, коли робота буде виконана до кінця, щоб зробити оцінку. (Звичайно, щоб такий механізм діяв, він має бути підкріплений високоефективною системою контролю).

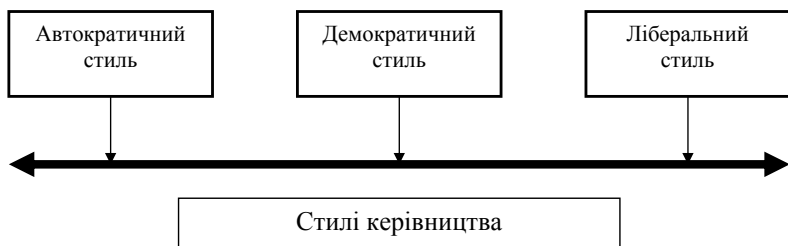


Рис.16.1. Автократично -ліберальний континуум стилів керівництва

*Дослідження Курта Левіна.* Можливо, найбільш раннє дослідження ефективності стилів лідерства було виконано К. Левіном і його колегами, ще до досліджень МакГрегора. Об'єктом вивчення Левіна були 10-річні хлопчики. Вони були розділені на декілька груп, на чолі, яких стояли дорослі керівники, яким були притаманні автократичний, демократичний і ліберальний стилі керівництва. Ліберальний стиль характеризується ще вільнішим керівництвом, ніж демократичний. Дослівно можна його перекласти, як «не чіпайте, залиште». Отже, один керівник дає повну свободу у визначенні своїх цілей і контролі за своєю власною роботою. Інший – ніякої свободи, повністю централізує владу, не передає ніяких повноважень групі. Третій (демократичний) розподіляє владу й делегує частину її виконавцям. Відповідальність також розподіляється.

У цьому знаменитому дослідженні Левін виявив, що:

- автократичне керівництво добилося виконання більшого обсягу робіт, ніж демократичне. Проте при цьому була низька мотивація, менша оригінальність, менше дружелюбності в групах, відсутність групового мислення, велика агресивність як до керівника, так і до інших членів групи, велика подавлюваність тривоги і покірність;
- порівняно з демократичним стилем, при ліберальному обсяг роботи був ще менший, якість роботи гіршою, проте з'явилося більше гри.

Дослідники схилилися до демократичного стилю управління.

*Керівництво, зосереджене на роботі й людині.* Аналогічно класифікації за теоріями «Х» і «У» виділялося два типи керівників (крайнощі):



- зосереджений на роботі;
- зосереджений на людині.

*Керівник, зосереджений на роботі*, відомий ще як керівник, орієнтований на завдання, передусім, піклується про проектування завдання і розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

На противагу цьому, найпершою турботою *керівника, зосередженого на людині*, є працівники. Вони приділяють основну увагу підвищенню продуктивності праці шляхом удосконалення людських відносин. Керівник, зосереджений на людині, подібний до керівника демократичного стилю керівництва. Він активно зважає на потреби підлеглих, допомагає вирішувати проблеми і заохочує їх професійне зростання. По суті, керівник, зосереджений на людині, поводить себе аналогічно керівникові, який залучає співробітників до участі в управлінні.

З урахуванням вищезазначеного можна зробити такі висновки:

1. Стилі керівництва незмінно будуть орієнтовані або на роботу, або на людину. Ще не було керівника, який би проявляв обидва ці стилі одночасно.

2. Стиль керівництва, зосереджений на людині, майже завжди сприяв підвищенню продуктивності праці.

Пізніше вчені виявили керівників, орієнтованих одночасно і на роботу, і на людину.

*Двовимірне трактування теорій лідерства*. Починаючи з 1945 р. група учених, що працювала під егідою Бюро з досліджень у сфері бізнесу, виявила серйозну помилку в концепції розділення керівників на тих, хто зосереджений або тільки на роботі, або тільки на людині. Вони виявили, що хоча автократичний керівник не може бути одночасно демократичним, але, проте, приділяючи багато уваги роботі, він може проявляти велику турботу про людські стосунки. Тобто лідери можуть бути одночасно орієнтовані на роботу і на людину.

Тому з'явилося двовимірне трактування стилів лідерства. Керівника класифікували за двома параметрами: структурою та увагою.

Під *структурою* розуміється така поведінка, коли керівник планує і організовує діяльність групи і свої відносини з нею.

Під *увагою* до підлеглих розуміється поведінка, коли керівник впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, відносини будуються на основі довіри, поваги, тепла й контакту між керівником і підлеглими.

Було виявлено, що люди можуть поводитися з різною мірою уваги до підлеглих і структуризацією проблем (рис. 16.2). Незважаючи на те що найвища продуктивність асоціювалася з керівником, який володіє і тим, і іншим стилем поведінки, пізніші дослідження показали, що ця класифікація може застосовуватися не до всіх ситуацій.

Ступінь уваги до підлеглих	Високий	Низький ступінь структуривання Високий ступінь уваги до підлеглих	Високий ступінь структуривання Високий ступінь уваги до підлеглих
	Низький	Низький ступінь структуривання Низький ступінь уваги до підлеглих	Високий ступінь структуривання Низький ступінь уваги до підлеглих
		Низький	Високий
		Ступінь структуривання	

Рис.16.2. Комбінація стилів управління за класифікацією університету Огайо

**Управлінська сітка.** Концентрація підходу до ефективності керівництва за двома критеріями, розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована і популяризована Блейком і Мутоном, які побудували сітку (рис. 16.3), що включали 5 основних стилів керівництва.

Як показано на рисунку, вертикальна вісь цієї схеми ранжує турботу про людину за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь ранжує «турботу про виробництво» також за шкалою від 1 до 9. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями. Блейк і Мутон описують середні й чотири крайні позиції сітки, як:

- *страх перед бідністю.* З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості роботи, яка допоможе уникнути звільнення.

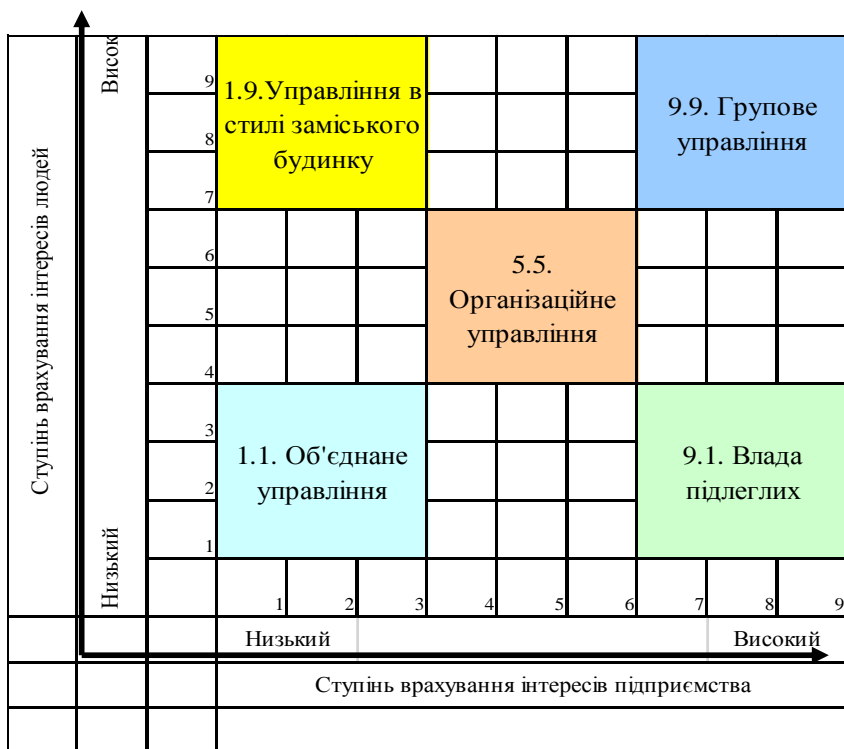


Рис. 16.3. Управлінська сітка

9.1 – будинок відпочинку. Керівник зосереджується на хороших, теплих людських відносинах, але мало піклується про ефективність виробництва.

9.2 – авторитет – підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність виконання роботи, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5.5 – організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності й хорошого морального настрою.

9.9 – команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності, керівник домагається того, що підлегли свідомо наближаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Блейк і Мутон виходили з того, що найефективнішим стилем керівництва була поведінка керівника на позиції 9.9. Цьому є багато практичних підтверджень.

*Який стиль кращий?* Почалися дебати: що ж краще? Прибічники кожного з цих стилів діяли так, ніби питання ставилося однозначно: правильним має бути тільки один стиль. У кожного стилю є свої плюси і мінуси. Розумніше використати їх поєднання і залежно від конкретних ситуацій за наявності певних людських ресурсів.

Деякі вчені вважають, що до високої продуктивності веде не висока міра задоволеності, а високий рівень індивідуального виробітку, особливо якщо він винагороджується. Згідно з Портером і Лоулеру, стиль поведінки керівника впливає на задоволеність підлеглих тільки за умови дотримання таких двох умов:

- стиль поведінки приводить до підвищення продуктивності праці;
- більш висока продуктивність винагороджується, що веде до більшої задоволеності.

Іншими словами, люди відчують задоволеність завдяки більш високому рівню виробітку.

**3. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.** Нездатність більш ранніх дослідників знайти постійну залежність між стилем керівництва, задоволеністю і продуктивністю стала яскравим показником того, що в усіх випадках діє декілька додаткових чинників. Щоб знайти ці чинники, теоретики почали звертати увагу не лише на керівника і виконавця, але і на усю ситуацію в цілому. Були розроблені чотири ситуаційні моделі, які допомогли розібратися в складнощах процесу керівництва :

- 1) ситуаційна модель керівництва Фідлера;
- 2) підхід Мітчела і Хауса «шлях – мета»;
- 3) теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара;
- 4) модель ухвалення рішення керівником Врума - Йеттона.

*Ситуаційна модель керівництва Фідлера.* Модель Фідлера стала важливим внеском у подальший розвиток теорії лідерства, оскільки він зосередив увагу на ситуації і виявив три чинники, що впливають на поведінку керівника :

- відносини між керівником і членами колективу. Мається на увазі лояльність, що проявляється підлеглими, їх довіра до свого керівника і привабливість особи керівника для виконавців;
- структура завдання. Мається на увазі звичність завдання, чіткість

його формулювання і структуризації, а не розпливчастість і безструктурність;

- посадові повноваження. Це обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівникові формальна організація.

Щоб оцінити особисті якості керівника, Фідлер провів опитування й попросив конкретних працівників описати портрет гіпотетичного колеги, чий особисті якості були б для них найменш прийнятні (найменш прийнятний колега – НПК), з ким їм найменше хотілося б працювати.

За Фідлером, менеджери, які мають високий рейтинг за критерієм НПК, хочуть, щоб їх стосунки з колегами будувалися на особистісній основі й взаємодопомозі, а ті, чий рейтинг низький, зосереджуються на завданні й турбуються про виробництво.

Як показано на рис. 4, відносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання може бути структуроване і неструктуроване, а посадові повноваження керівника можуть бути великими і малими. Різні поєднання трьох параметрів можуть дати 8 потенційних стилів керівника.

Керівник, орієнтований на завдання, НПК з низьким рейтингом, найменш ефективні в ситуаціях 1,2,3 і 8, тоді як керівники, орієнтовані на людські відносини, або НПК з високим рейтингом, найкраще працюють в ситуаціях 4,5 і 6. У ситуації 7 добре працювати можуть і ті, і інші.

Таким чином, для успішного виробництва автократичний стиль спочатку є ефективним інструментом досягнення цілей організації за умови, що виконавці охоче співпрацюють з керівником. Цій ситуації найбільш відповідатиме стиль керівництва, орієнтований на завдання.

Стили керівництва, орієнтовані на людські відносини, на думку Фідлера, найбільш ефективні в помірно сприятливих для керівника ситуаціях. У таких ситуаціях у керівника немає достатньої влади, щоб забезпечити повну співпрацю з підлеглими.

Модель Фідлера не отримала повної підтримки, оскільки не позбавлена недоліків і має обмеження. Проте він заклав основу для майбутнього ситуаційного підходу до управління.

*Підхід «ціль – мета» Мітчела і Хауса.* Це модель лідерства багато в чому аналогічна моделі Фідлера і має багато спільного з теорією

очікування з мотивації. Термін «шлях – мета» належить до таких понять теорії очікування, як:

- зусилля – продуктивність;
- продуктивність – результат;
- цінність винагороди.

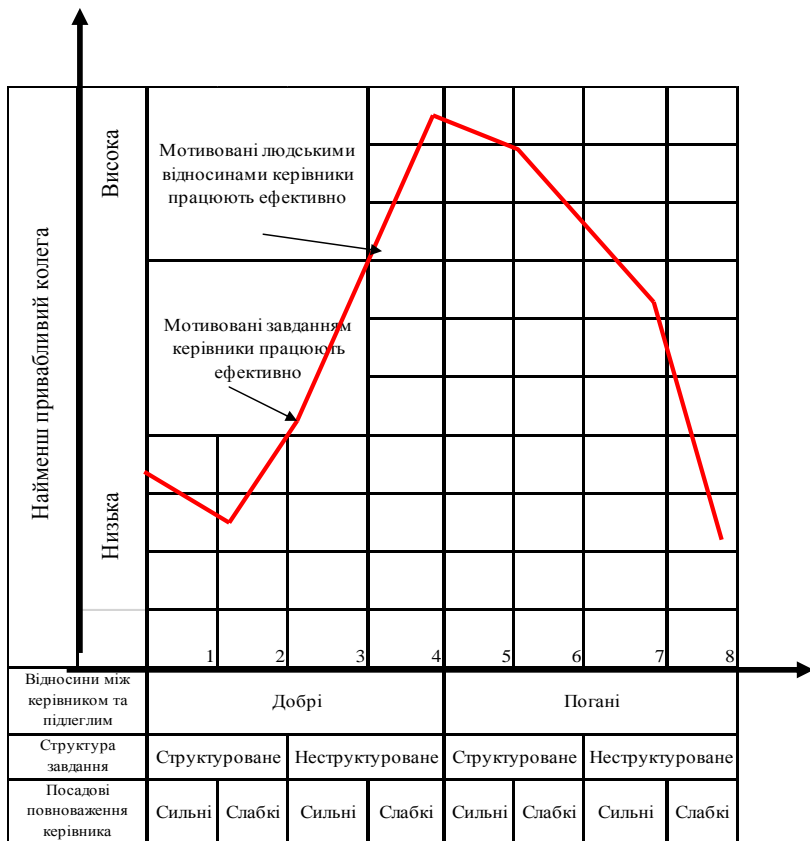


Рис. 16.4. Як змінюється ефективність управління залежно від ситуації

Згідно з цим підходом, керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації. Тобто керівник може вплинути на підлеглих:

- збільшуючи особисту вигоду досягнення підлеглими мети цієї роботи;

- він може зробити шлях до досягнення цієї вигоди легшим, пояснюючи засоби її досягнення, прибираючи перешкоди на шляху і збільшуючи можливості для особистої задоволеності.

Деякі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи або засоби досягнення мети :

- роз'яснення того, що очікується від підлеглого;
- надання підтримки, наставництво і усунення перешкод;
- спрямування зусиль підлеглого в потрібне русло;
- створення у підлеглого таких потреб, які можуть його задовольнити і спосіб задоволення перебуває в компетенції керівника (приклад з футболістом Шевченком з київського «Динамо» і яхтою);
- задоволення потреб підлеглого, коли мета досягнута.

*Стилі керівництва.* Спочатку Хаус у своїй моделі розглядав два стилі керівництва :

- стиль підтримки;
- інструментальний стиль.

Стиль підтримки аналогічний стилю, орієнтованому на людину або на людські відносини. Інструментальний стиль аналогічний стилю, орієнтованому на роботу або на завдання.

Потім професор Хаус включив ще два стилі:

- стиль, що заохочує участь, характеризується тим, що керівник ділиться з підлеглим наявною у нього інформацією і використовує їх ідеї і пропозиції для ухвалення рішень;

- стиль, орієнтований на досягнення, що характеризується постановкою перед підлеглим досить напруженої мети, очікуванням, що він працюватиме в силу своїх можливостей.

*Ситуаційні фактори.* Стиль керівництва, що найбільш відповідає ситуації і якому віддають перевагу підлегли, залежить від двох ситуаційних чинників:

- особистих якостей підлеглого;
- вимог і дій з боку навколишнього середовища.

Тобто поведінка керівника має бути такою, щоб задовольнити виниклу потребу підлеглого, якщо спосіб її задоволення є в його компе-

тенції. Наприклад, у підлеглого спостерігається велика потреба в самоповазі й причетності. У цьому разі стиль підтримки буде найдоречнішим для керівництва.

Або індивіди, які вірять в те, що вони насправді, впливають на оточення, віддають перевагу стилю керівництва, що передбачає участь підлеглих у прийнятті рішень. Навпаки, ті, хто вважає, що слабо впливає на те, що відбувається навкруги, віддають перевагу авторитарному або інструментальному стилю керівництва.

Як і теорія Фідлера, підхід «шлях – мета» потребує додаткових досліджень.

*Теорія життєвого циклу.* Поль Херсі й Кен Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства, яку назвали теорією життєвого циклу, згідно з якою найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Зрілість не слід визначати в категорії віку. Під зрілістю окремих груп і осіб мається на увазі здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіта і досвід стосовно конкретного завдання.

Згадані дослідники вважали, що поняття зрілості не є постійною якістю особи або групи, а швидше характеристика конкретної ситуації. Іншими словами, зрілість залежить від виконуваного завдання.

Наприклад, у Дніпрогіпротрансі проектували залізничну лінію Москва – Крим – Кавказ. Ця проблема була нікому не знайома, зрілість колективу проектувальників у цьому питанні була мінімальною. Відповідно керівник повинен змінювати стиль керівництва залежно від міри зрілості колективу. Це означає, що спочатку на стадії вивчення цієї проблеми він не може бути дуже вимогливим і очікувати від колективу рішучих дій. Але в міру того як проблема стала зрозумілою, потрібно змінювати стиль керівництва і проявляти інші якості.

Згідно з теорією життєвого циклу є чотири стилі лідерства (рис. 16.5). Є чотири стилі керівництва залежно від міри зрілості колективу :

- дати вказівку;
- продавати;
- делегувати;
- брати участь.



Лівий верхній квадрат характерний тим, що працівники колективу досить зрілі. Стиль керівництва має бути довірчий, тобто працівники повинні залучатися до самостійного розв'язання завдань. Аналогічно й інші квадрати: потрібно аналізувати міру зрілості колективу або особи і вибирати такий стиль керівництва, який залежить від зрілості й від орієнтації на завдання або на людський чинник.

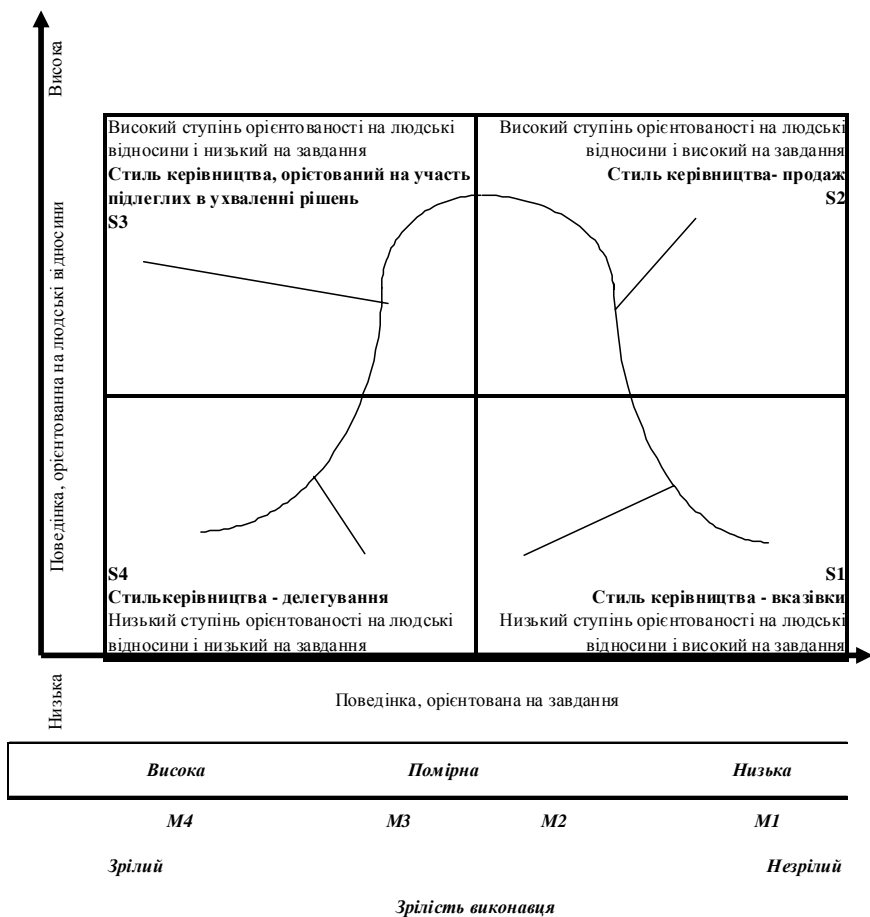


Рис. 16.5. Стиль керівника

*Модель ухвалення рішень керівником Врума – Йеттона.* Модель ухвалення рішень керівником концентрує увагу на процесі ухвалення рішень. Згідно з позицією авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які може використати керівник залежно від міри, до якої підлеглим дозволяється брати участь в ухваленні рішень :

1) керівник сам розв'яже проблему або прийме рішення, використовуючи наявну у нього на даний момент інформацію;

2) керівник отримає необхідну інформацію від своїх підлеглих, і потім сам розв'яже проблему. Отримавши інформацію, він може сказати або не сказати підлеглим, у чому полягає проблема. Роль підлеглих в ухваленні рішень – надання необхідної інформації, а не пошук і не оцінка альтернативних рішень;

3) керівник викладає проблему індивідуально тим підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їхні ідеї і пропозиції, але не збирає їх разом в одну групу. Потім він приймає рішення, яке відбиває або не відбиває позиції підлеглих;

4) керівник викладає проблему групі підлеглих, і увесь колектив вислуховує всі ідеї і пропозиції. Потім він приймає рішення, яке відбиває або не відбиває позиції підлеглих;

5) керівник викладає проблему групі підлеглих. Усі разом ви знаходите і оцінюєте альтернативи і намагаєтеся досягти консенсусу стосовно вибору альтернатив. Ваша роль схожа з роллю головуючого. Ви намагаєтеся вплинути на групу, щоб вона прийняла "ваше" рішення, а ви хочете прийняти і виконати будь-яке рішення, яке уся група визнає найбільш прийнятним.

Ці п'ять стилів становлять континуум, починаючи з автократичного стилю ухвалення рішень (1,2), потім йде консультативний (3,4), і, зрештою, завершується повною участю (5) Застосування кожного з цих стилів залежить від характеристик ситуації і проблеми.

Щоб допомогти керівникам оцінити ситуацію, Врум і Йеттон розробили сім критеріїв, за якими оцінюється ситуація «підлегли – керівник», а також модель дерева ухвалення рішень. Кожен критерій перетворюється на питання, яке керівник задає сам собі при оцінці ситуації. Перші три питання стосуються якості рішення, а останні чотири – чинників, що обмежують згоду підлеглих. Щоб визначити, який із цих стилів підходить до конкретної ситуації, керівник використовує дерево рішень.

Критерії проблеми :

1. Значення якості рішення.
2. Наявність достовірної інформації або досвіду у керівника для ухвалення якісного рішення.
3. Міра структурованості проблеми.
4. Значення погодження підлеглих з цілями організації і їх причетність для ефективного виконання рішення.
5. Визначена на підставі попереднього досвіду вірогідність, що автократичне рішення керівника отримає підтримку в підлеглих.
6. Міра мотивації підлеглих досягти цілей організації, якщо вони виконують завдання, сформульовані під час викладення проблеми.
7. Міра вірогідності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи.

Ця модель відрізняється від трьох інших ситуаційних моделей, оскільки її фокус побудований на ухваленні рішень. У той же час вона аналогічна їм у тому, що підкреслює відсутність універсального оптимального методу впливу на підлеглих.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що керівник повинен навчитися користуватися усіма стилями керівництва.

#### Питання для самоперевірки та обговорення

1. Особиста теорія лідерства. Коли вона виникла? Її недоліки. Навести приклади.
2. Поведінковий підхід до теорії лідерства. Коли він виник? Його недоліки. Навести приклади.
3. Ситуаційний підхід до теорії лідерства. Коли він виник? Його недоліки. Навести приклади.
4. Стилi керівництва за теорією МакГрегора. Навести приклади.
5. Теорія Х за МакГрегором. Її характеристика лідера. Навести приклади.
6. Теорія Y за МакГрегором. Її характеристика лідера. Навести приклади.
7. Демократичний лідер, його характеристики. Навести приклади.
8. Автократичний лідер, його характеристики. Навести приклади.
9. Ліберальний лідер, його характеристики. Навести приклади.

10. Нарисувати автократично-ліберальний континуум стилів керівництва. Навести приклади.
11. Дослідження Курта Левіна. Докладно поясніть його.
12. Керівник, зосереджений на роботі. Навести характеристики та приклади.
13. Керівник, зосереджений на людині. Навести характеристики та приклади.
14. Двовимірне трактування теорій лідерства. Модель університету Огайо.
15. Управлінська сітка. Принципи Блейка і Мутона.
16. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Надати класифікацію моделей та коротко викласти їх сутність.
17. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Поясніть її.
18. Підхід «шлях – мета» Мітчела та Хауса. Поясніть її.
19. Теорія життєвого циклу. Поясніть її.
20. Модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона. Поясніть її.
21. Нарисувати модель Фідлера та пояснити її.
22. Нарисувати модель Мітчела – Хауса та пояснити її.
23. Нарисувати модель життєвого циклу та пояснити її.
24. Нарисувати модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона. Пояснити її.

#### Тести до теми 16

1. Якого підходу до теорії лідерства Ви не знаєте?
  - А. Особистісний.
  - Б. Поведінковий.
  - В. Процесуальний.
  - Г. Ситуаційний.
2. Якого стилю керівництва за традиційною системою Ви не знаєте?
  - А. Автократичний.
  - Б. Ліберальний.
  - В. Лояльний.
  - Г. Демократичний.

3. Який пункт не включив МакГрегор у свою теорію «Х»?

А. Люди спочатку не люблять працювати і при першій можливості уникають роботи.

Б. У людей немає честолюбства, і вони намагаються позбавитися відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували.

В. Усі люди ледачі, і тому люблять прикидатися і спекулювати своїм здоров'ям, сімейним станом і станом душі.

Г. Найбільше люди хочуть захищеності.

4. Який пункт не включив МакГрегор у свою теорію «Y»?

А. Якщо умови сприятливі, люди не лише візьмуть на себе відповідальність, але вони будуть прагнути до неї.

Б. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування й самоконтроль.

В. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети.

Г. Якщо людей поважати і любити, то вони відповідатимуть взаємністю і прийдуть на допомогу у тяжку хвилину.

5. Хто досліджував групу хлопчиків з метою аналізу стилів керівництва?

А. Ленін

Б. Сталін.

В. Троцький.

Г. Левін.

6. Який підхід Ви знаєте у двовимірному трактуванні теорій лідерства?

А. Класифікація стилів Гарвардського університету.

Б. Класифікація стилів університету Мічиган.

В. Класифікація стилів університету Огайо.

Г. Управлінський гребінець.

7. Скільки полів в управлінській сітці?

А. 9.

Б. 6.

В. 4.

Г. 16.

8. Що придумали Блейк і Мутон?
- А. Стилі керівництва.
  - Б. Стилі лідерства.
  - В. Управлінську сітку.
  - Г. Ситуаційну модель керівництва.
9. Якої ситуаційної моделі ефективного лідерства немає?
- А. Модель Фідлера.
  - Б. Підхід Мітчелла і Хауса "шлях - мета".
  - В. Теорія життєвого циклу Херсі – Бланшара.
  - Г. Модель Мальдіні.
10. Який з чинників відсутній у моделі керівництва Фідлера?
- А. Відносини між керівником і членами колективу.
  - Б. Цінність винагороди.
  - В. Структура завдання.
  - Г. Посадові повноваження.
11. Якого прийому впливу керівника на шляхи і засоби досягнення мети немає в моделі Мітчелла і Хауса?
- А. Роз'яснення того, що очікується від підлеглого.
  - Б. Спрямування зусиль підлеглого в потрібне русло.
  - В. Надання підтримки, наставництво й усунення завад.
  - Г. У разі потреби покарати працівника.
12. Якого стилю керівництва немає в моделі Мітчелла і Хауса?
- А. Стиль підтримки.
  - Б. Стиль інструментальний.
  - В. Стиль кабінетний.
  - Г. Стиль, орієнтований на досягнення.
13. Якого стилю керівництва немає в моделі Херсі й Бланшара?
- А. Стиль, орієнтований на участі підлеглих в ухваленні рішення.
  - Б. Стиль керівництва – продаж.
  - В. Стиль керівництва – заохочення.
  - Г. Стиль керівництва – вказівки.

14. Скільки критеріїв є в моделі Врума – Йеттона? (Виберіть одну правильну відповідь).

- А. 7
- Б. 8
- В. 9
- Г. 6
- Д. 10

### Список рекомендованої літератури

#### *Основна*

1. Кузьмін, О. С. Основи менеджменту : підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. та допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
2. Кузьмін, О. С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-тє вид., допов. і переробл. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка» ; Інтелект-захід, 2007. – 384 с.
3. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
4. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Изд-во «Дело», 2002.
5. Економіка та менеджмент : навч. посіб. – Львів : Держ. ун-т «Львівська політехніка», 1996. – 828 с.
6. Гірняк, О. М. Менеджмент : підруч. для студентів вищих навчальних закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановский. – Львів : «Магнолія плюс», 2004. – 352 с.
7. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / за ред. Кириченка. – Київ : Знання, 2005. – 493 с.

#### *Додаткова*

1. Пушкар, Р. М. Менеджмент. Теорія та практика / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2005.
2. Яцківський, Л. Ю. Загальний курс транспорту : навч. посіб. / Л. Ю. Яцківський, Д. В. Зеркалов. – Київ : Арістей, 2007. – 544 с.
3. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Эксмо, 2004. – 544 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 1998. – 528 с.
5. Мартиненко, М. М. Основи менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – Київ, 2003.
6. Хміль, Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ, 2003.
7. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організації / Ф. І. Хміль. – Львів, 2003.

Навчальне видання

**Бараш Юрій Савелійович**

# Менеджмент

Навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів  
залізничного транспорту

У двох частинах  
Частина 2

Редактор *О. О. Котова*  
Комп'ютерна верстка *Ю. С. Бараш*

Формат 60×84  $\frac{1}{16}$ . Ум. друк. арк. 5,23. Обл.-вид. арк. 5,27.  
Тираж 300 пр. Зам. №

Дніпропетровський національний університет  
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1315 від 31.03.2003 р.

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:  
Дніпропетровський національний університет  
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна,  
вул. Лазаряна, 2, Дніпропетровськ, 49010