

ВСТУП

Мета навчальної дисципліни “Менеджмент” - мати цілісне уявлення про процес управління будь-якою організацією і його основні етапи, а також оволодіти практичними способами та прийомами управління.

Основними цілями навчальної дисципліни “Менеджмент” є:

- 1) усвідомлення сутності основних понять і категорій науки управління та загальних закономірностей формування, функціонування і розвитку систем управління;
- 2) отримання фундаментальних знань про зміст та процеси реалізації функцій управління;
- 3) розвиток та закріплення навичок використання прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці;
- 4) створення бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін.

1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- “управління”;
- “менеджмент”;
- “адміністрування”;
- “керування” тощо.

“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

“Менеджмент” – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

“Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

“Керування” – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

У широкому розумінні **менеджмент** - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей (рис. 1).

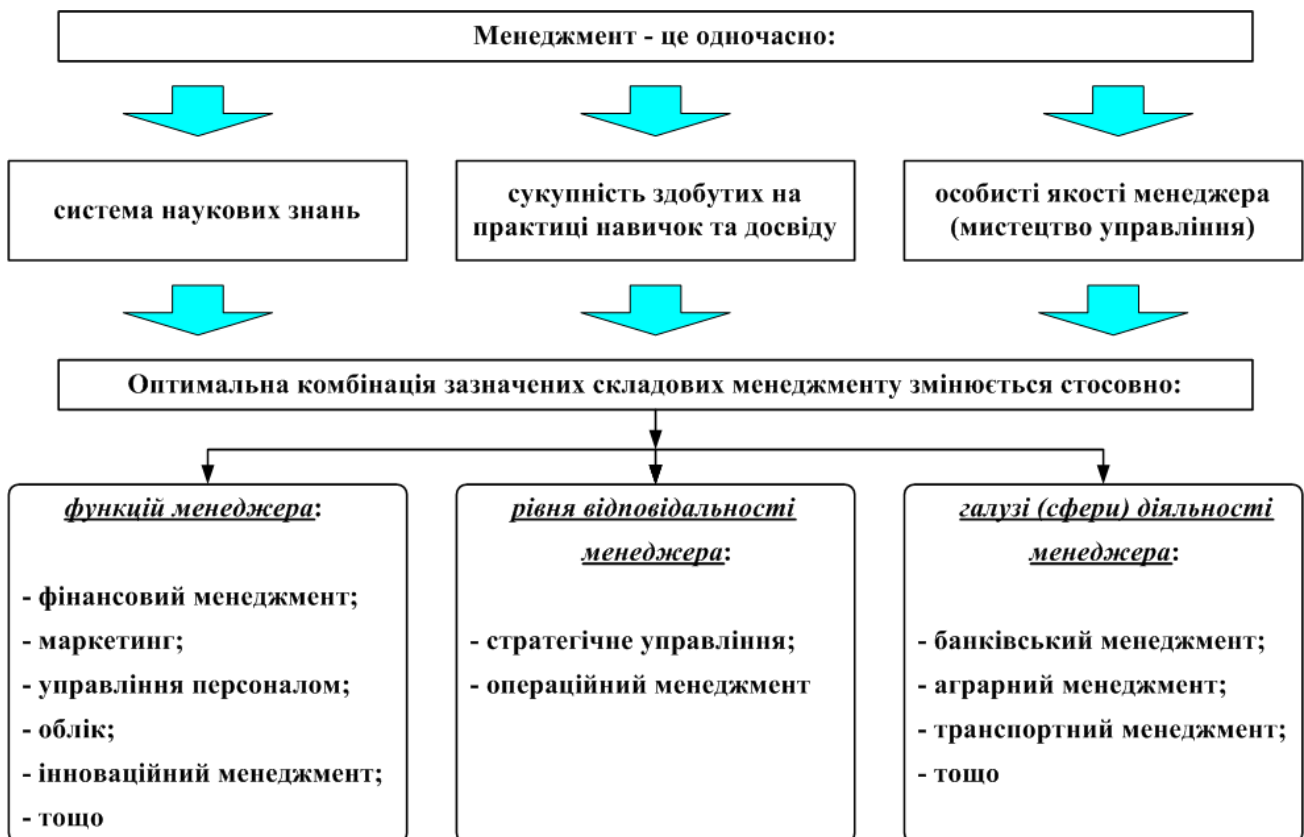


Рис. 1. Основні складові та сфери менеджменту

Чотири основні **функції** менеджменту:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) мотивація;
- 4) контроль.

У вузькому розумінні **менеджмент** - це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо - всі ці слова

позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них **ознаки діяльності**:

- 1) менеджер має хоча б одного підлеглого;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в їх межах рішення, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Організація - група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Всі організації мають загальні для них **характеристики**:

- 1) всі організації використовують **чотири види ресурсів** (рис. 2):

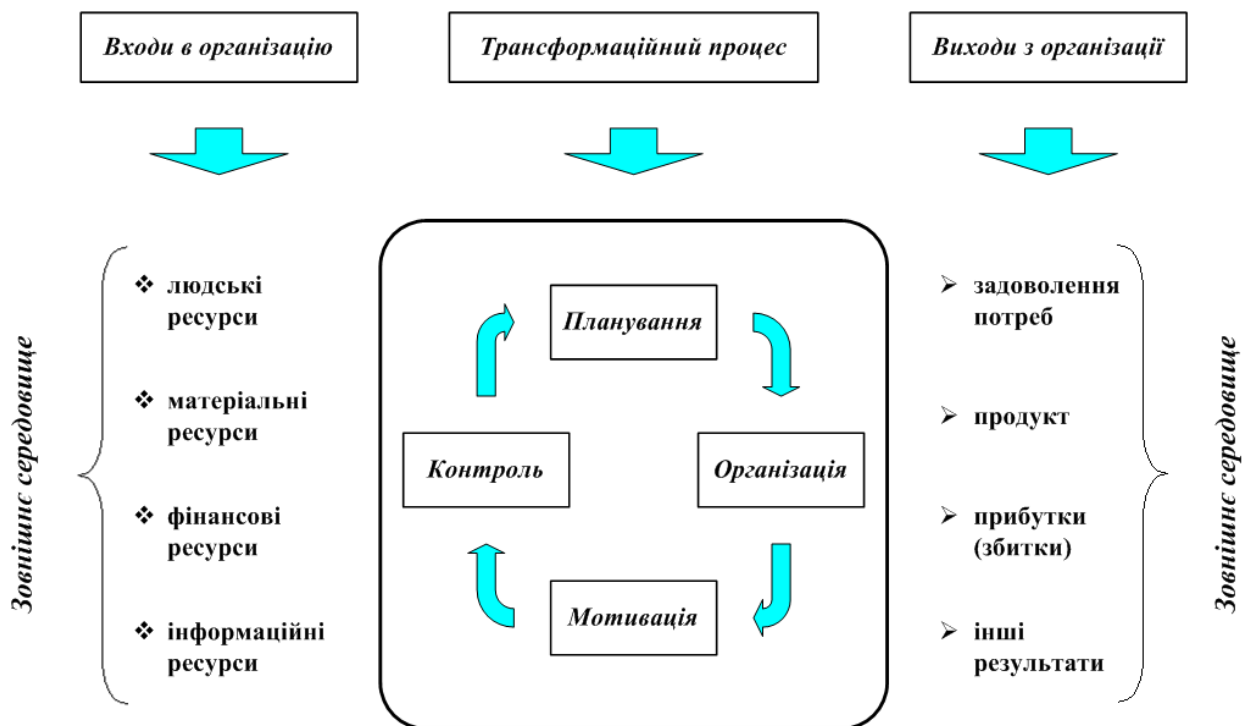


Рис. 2. Загальна системна модель організації

- людські ресурси;

- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

2) будь-яка організація є **відкритою системою**. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі.

3) **всі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці**. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

4) **всі організації мають структуру** (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації - є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. **Складовими успіху** при цьому виступають:

- а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- б) результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);

- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).

3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення.

У цьому випадку прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Однак процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних **факторів**. До найважливіших з поміж них належать такі:

- 1) **Ступінь ризику** – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію.
- 2) **Час**, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.
- 3) **Ступінь підтримки менеджера колективом** – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.
- 4) **Особисті якості менеджера** – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.
- 5) **Політика організації** – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

В теорії управління виділяють *три основні моделі прийняття рішень* (табл. 1):

Таблиця 1

Основні моделі прийняття управлінських рішень

<i>Найменування моделі</i>	<i>Базові поняття</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Сфери застосування</i>
Класична модель	Раціональність	<p><u>Особа, що приймає рішення:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті максимізацію кінцевого результату 	<p>Прийняття програмованих рішень</p> <p>Достатність необхідної інформації</p>
Поведінкова модель	<p>Обмежена раціональність</p> <p>Досягнення задоволеності</p>	<p><u>Особа, що приймає рішення:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи 	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель		Рішення приймаються без дослідження альтернатив	<p>Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються</p> <p>Вирішення проблем в умовах дефіциту часу</p> <p>Достатність влади для нав'язання свого рішення</p>

4. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

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

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

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

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових питання:

- 1) де організація знаходиться у даний момент (теперішній стан)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів (рис. 3):

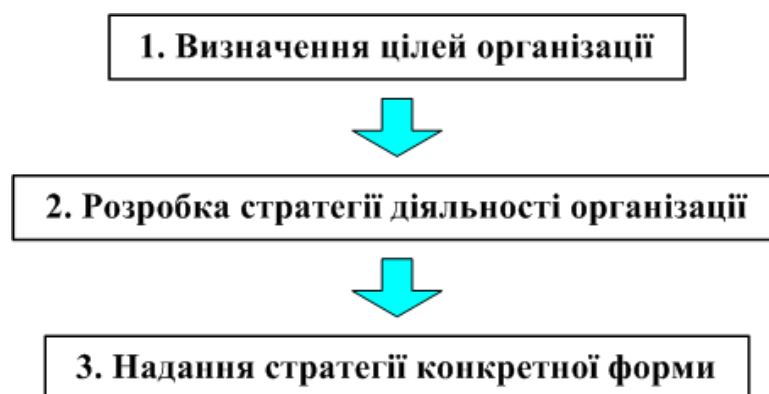


Рис. 3. Послідовність виконання основних етапів планування

Класифікації планів організації:

1) за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;

2) за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові;

3) за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно.

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру.

5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

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

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

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

а) **поділ праці** - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) **департаменталізація** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);

в) **делегування повноважень** - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) **встановлення діапазону контролю** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;

д) **створення механізмів координації** - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є **вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності**. Такий вибір у підсумку і формує **організаційну структуру**.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- 1) ступінь складності;
- 2) ступінь формалізації;
- 3) ступінь централізації.

Складність - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Децентралізація - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем,

до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує ідеальної моделі до якої мають прагнути всі організації.

Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

Таблиця 2

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

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

6. МОТИВАЦІЯ

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють на:

- **потреби першого роду (первісні)**, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);

- **потреби другого роду (вторинні)**, які носять соціально - психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнання заслуг тощо).

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Сутність мотивації у організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. Під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. Розрізняють два типи винагородження:

1) **внутрішнє** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;

2) **зовнішнє** – його працівник отримує від організації (зарплата, просування службою, пільги, привілеї тощо).

7. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення

відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

В межах процесу контролю можна видокремити три **основні етапи**:

- 1) **вимірювання** реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) **порівняння** результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) **реакція** на порівняння (коригуючі дії).

Характеристика основних етапів процесу контролю.

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

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

Менеджери зазвичай використовують *чотири основних методи вимірювання*:

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

Етап 2. *Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.*

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

Етап 3. *Реакція на порівняння.*

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

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

Види управлінського контролю:

Випереджаючий контроль здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх *вхідних ресурсів* у організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації.

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

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

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

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

Цілі заключного контролю:

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

Існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці усю **сукупність інструментів контролю** поділяють на три групи:

- 1) інструменти фінансового контролю;
- 2) інструменти операційного контролю;
- 3) інструменти контролю поведінки працівників в організації.

Складовими елементами **фінансового контролю** є:

- фінансовий аналіз;
- бюджетування;
- аудит.

На практиці широко використовують такі інструменти **операційного контролю**:

- графіки Г. Гантта;
- сітьові графіки;
- метод оцінки та перегляду планів (PERT);
- метод критичного шляху (CPM);

- методи управління запасами;
- методи контролю якості.

Складові елементи процесу **контролю поведінки працівників** в організації:

1. *Стандарти діяльності працівників.* Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

2. *Вимірювання реального виконання.* В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

3. *Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.*

Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

4. *Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю).* В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання працівників (тренінг).

8. ЛІДЕРСТВО

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій:

- 1) повноваження;

- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається **владою**.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

У дослідженнях із засобів впливу на інших людей можна вирізнити три підходи:

- 1) підхід із позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

Підхід із позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

Поведінковий підхід. Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

Манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються:

- особисті якості керівника;
- особисті якості підлеглих;
- завдання та дії, які вони виконують тощо.

Разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані *ситуаційні фактори*.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є **визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям**. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ

Конфлікт - це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона в ході конфлікту домагається щоб була прийнята її точка зору або ціль.

Існує декілька думок на конфліктну ситуацію:

1. Конфлікт - це явище небажане, що його необхідно по можливості уникати і негайно вирішувати (це думка наукової, адміністративної та демократичної шкіл).

2. Конфлікту можна уникнути, допускаючи можливість проявлення протиріч, завдяки добрим взаєностосункам в організації (думка школи "людських відносин").

3. Конфлікти в деяких випадках не тільки можливі, а й бажані в ефективних організаціях з добрим управлінням.

Для ефективного управління конфліктом необхідно виявити причини виникнення конфліктності ситуації.

В менеджменті діють *чотири типи* конфліктів:

Внутрішньоособовий конфлікт - виникає в результаті суперечливих вимог, які пред'являються одній і тій же особі, порушення принципу одноосібності, а також неузгодження виробничих вимог з особовими потребами, робочим перевантаженням або недовантаженням.

Міжособовий конфлікт - самий поширений, який проявляється між керівниками за ресурси, капітал, робочу силу, обладнання та ін. Цей конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей, тому що люди з

різними рисами характеру, поглядами і цінностями просто неспроможні контактувати друг з другом.

Конфлікт між особою і групою - виникає у випадках, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позицій групи.

Міжгруповий конфлікт - виникає на підставі наявності формальних і неформальних груп.

Основні **причини конфліктів**:

1. Розподіл ресурсів між підрозділами організації. Людина завжди бажає одержати більше, а не менше.

2. Взаємозалежність завдань - діє скрізь, де один працівник або група залежить від виконання завдань іншої особи або групи.

3. Різниця в цілях - виникає, коли організація стає спеціалізованою або розділяється на окремі самостійні підрозділи.

4. Різниця в уявленнях і цінностях - дуже поширена причина конфлікту. Підлеглий вважає, що його думка найкраща, а керівник іншої думки.

5. Різниця в поведінці і життєвому досвіді - підвищують можливість конфлікту. Ступінь взаємопорозуміння знижує різниця в життєвому досвіді, освіті, виробничому стажі та віці.

6. Незадовільні комунікації є причиною і наслідками конфлікту, можуть діяти як каталізатор конфлікту (особливо інформація щодо зміни умов і оплати праці; зміни посадових обов'язків і режиму роботи).

Для управління конфліктом найбільш раціональним і виправданим є використання всього комплексу **методів впливу** на конфліктну ситуацію і поведінку її учасників:

- необхідно надавати пріоритет обговорюванню важливих питань;
- намагатися до зняття психологічної і соціальної напруги сторін;
- демонструвати взаємну повагу друг до друга;
- намагатися перетворити змістову і приховану частину конфліктної ситуації у відкриту, прилюдно і доказово розкриваючи позиції друг друга і свідомо створюючи атмосферу публічного, рівноправного обміну думками;
- проявляти схильність до компромісу.

Стрес - емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію.

Основними **причинами стресу** є наступні:

1. Організаційні фактори - перевантаження, недовантаження, неузгодженість, низька якість планових завдань;
2. Конфлікт ролей, коли до працівника висувають суперечливі вимоги до роботи, або дають завдання, які виходять за межі його службових обов'язків;
3. Невизначеність ролі в майбутньому, коли особі невизначені обов'язки її роботи, кому вона підпорядкована і які у неї є права;
4. Обов'язковість, це підвищена відповідальність перед людьми, а також участь в зборах і нарадах, які насичені в організації;
5. Відповідальність за виконання завдання, особливо в умовах невизначеного майбутнього;
6. Постійні зміни, необхідність пристосовуватися до швидких технологічних змін, одержана нових навичок, виконання додаткових обов'язків;
7. Взаємовідносини з підлеглими - невміння керувати критично налагодженим або незгуртованим колективом, труднощі в опонуванні владою;
8. Взаємовідносини з колегами - нездорова конкуренція і суперництво, недостатня підтримка колективом, труднощі в досягненні співпраці;
9. Ненадійність робочого місця, пов'язане з побоюванням скорочення штатів, старінням;
10. Почуття, викликані роботою чи кар'єрою - розчарування при досягненні кар'єрної висоти, відсутність перспектив, повільне просування по службі;
11. Вплив організації, пов'язаний з напруженим кліматом, авторитарним стилем керівництва, нестачею інформації, недостатньою участю в трудовому процесі;
12. Зовнішній вплив, який включає: конфлікт вимог організації та сім'ї; домашні проблеми.

Управління стресами - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом.

10. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

Ефективність управління - це сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів.

Ефективність управління включає **аналіз**:

- управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, які використовує система управління;
- витрат на управління, які визначаються складом, організацією, технологією і об'ємом робіт по реалізації відповідних функцій управління;
- характеру управлінської праці;
- ефективності діяльності людей в процесі роботи організації, реалізації інтересів, досягнення окремих цілей.

Ефективність управління включає **три аспекти**:

1) з'ясування того, чи дійсно здобутий результат управління, а не дія інших суспільних компонентів, прояв саморегулятивного механізму самоуправляючих об'єктів;

2) пошук джерел результатів управління (професіоналізм і талант управляючих, якість правових документів та ін.), з тим щоб активніше його використовувати в наступних управлінських циклах;

3) встановлення взаємозалежності, сполученості між цілями і задачами, представленнями і моделями, закладеними в управлінських рішеннях, і реально здобутими результатами управління.

На ефективність управління впливають **різні чинники**:

1) розумові та фізичні можливості людини, її спроможність здійснювати управлінську діяльність;

2) засоби виробництва, за допомогою яких людина, колектив, суспільство виробляє все необхідне для життя, тобто підсилює розумові та фізичні здібності людини;

3) соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому;

В теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до **оцінки ефективності управління**: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління видокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службою;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / О.В. Баєва, Н.І. Новальська. – К.: ЦНЛ, 2011.
2. Боковець В.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. – Вінниця, 2013.
3. Гуменник В.І., Менеджмент організацій: Навчальний посібник / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур. – К.: Знання, 2012.
4. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2012.

5. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.О. Кравченко - Одеса: Атлант, 2012.
6. Менеджмент: [навч. посібн. для самостійної роботи студента] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – Академвидав, 2012.
7. Основи менеджменту: [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014.
8. Сахно Е. Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика / Е. Ю. Сахно. – К.: ЦУЛ, 2010.
9. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. - 2-ге видання. - К.: Кондор- Видавництво, 2012.
10. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – К.: «Кондор», 2012.
11. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011.
12. Савіна Н.Б. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб./ Т.О. Кузнецова, Л.А. Янковська, Н.Б. Савіна, Ж.В. Семчук. – Львів: Магнолія 2006, 2013.