1. **Поняття управлінського рішення. Класифікація управлінських рішень**

**Управлінське рішення** – результат вибору суб’єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій формі.

Типи управлінських рішень

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Типи рішень |
| Функціональне призначення | Планові, організаційні, регулюючі, активізуючи, контрольні |
| Зміст | Економічні, соціальні, технічні, наукові тощо |
| Характер дій | Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, довільні |
| Час дії | Стратегічні, тактичні, оперативні |
| Напрям впливу | Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування |
| Спосіб прийняття | Індивідуальні, колегіальні, колективні |
| Рівень прийняття рішень | Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники |
| Ступінь ефективності | Оптимальні, раціональні |
| Методи підготовки | Креативні, евристичні, репродуктивні |
| Ступінь структурованості | Структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані |

За функціональним призначенням:

* + планові – стосуються планування діяльності організації та її підрозділів;
  + організаційні – структурують відносини в організації; визначають повноваження та відповідальність працівників, коло їх обов’язків; використовують для розподілу виробничих завдань;
  + регулюючі – регулюють перебіг процесів в організації, усувають відхилення від запланованого;
  + активізуючі – спрямовані на активізацію певних дій персоналу, заохочують до кращого виконання роботи;
  + контрольні – стосуються вибору засобів і методів контролю за перебігом процесів.

За змістом:

* + економічні – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);
  + соціальні – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);
  + технічні – пов’язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);
  + наукові – стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо).

За характером дій:

* + директивні – потребують обов’язкового виконання;
  + нормативні – служать орієнтиром, стандартом при прийнятті інших рішень у даній сфері;
  + методичні – у них дається детальний опис дій, які необхідно виконувати у певній ситуації;
  + рекомендаційні – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
  + дозвільні – дозволяють певні дії.

За часом дії:

* + стратегічні – спрямовані на визначення стратегічних цілей та завдань, розрахованих на тривалу перспективу (5–15 років чи більше);
  + тактичні – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;
  + оперативні – визначають конкретні заходи, за якими здійснюється організація і регулювання виробничих процесів).

За напрямом впливу:

* + внутрішнього спрямування – спрямовані всередину організації для впливу на стан чи функціонування її внутрішніх складових;
  + зовнішнього спрямування – визначають способи й методи взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

За способом прийняття:

* + індивідуальні – приймаються одноосібно людиною, що має на це повноваження;
  + колегіальні – приймаються після досягнення консенсусу групою фахівців;
  + колективні – приймаються всім колективом, якого стосується проблема.

За рівнем прийняття рішень:

* + організація в цілому – приймаються вищим рівнем менеджменту;
  + структурні підрозділи – приймаються лінійними керівниками середніх та низових рівнів;
  + функціональні служби – приймаються функціональними менеджерами;
  + окремі працівники – приймаються індивідами (наприклад, вибір способу виконання дорученого завдання).

За ступенем ефективності:

* + оптимальні – ставлять за мету вибір найкращого рішення;
  + раціональні – передбачають вибір рішення, яке дасть змогу ліквідувати проблему, але не є найкращим; приймаються за умов обмеженості ресурсів.

За методами підготовки:

* + креатині – використовують творчий підхід для генерування ідей щодо знаходження способів розв’язання проблеми;
  + евристичні – прийняття рішення через «осяяння»;
  + репродуктивні – використовують відомі й раніше вживані способи розв’язання проблем (відтворюються раніше прийняті рішення).

За ступенем структурованості:

* + структуровані;
  + слабо структуровані;
  + неструктуровані.

Рішення лише тоді принесе користь, коли буде націлене на ефективне використання ресурсів організації і може бути нею організоване. Воно повинно прийматись особою, що має відповідні повноваження, і відповідати чинному законодавству. Прийняте рішення слід формулювати стисло і чітко для його однозначного розуміння. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює розвиток організації. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу та окремих виконавців.

1. **Поняття і види груп. Причини та стадії формування**

Кожна організація складається з певних груп (колективів), які взаємодіють між собою.

**Група** – дві або більше особи, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

За характером зв’язків усередині організації розрізняють формальні і неформальні об’єднання працівників.

Наслідком структурування фірми по горизонталі та вертикалі є формальні групи. Їх кількість відповідає кількості структурних одиниць (підрозділів) фірми.

**Формальні групи** – об’єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій.

До них відносять керівні групи (топ-менеджери та їхні команди, які розробляють стратегічні рішення, і вирішують ключові питання), робочі групи (постійні групи, створені для виконання спільного завдання), цільові групи (створені для виконання певних завдань чи проектів).

Формальні групи взаємодіють між собою і утворюють організацію як систему. Тому ефективне управління ними має для організації вирішальне значення.

Неформальні групи виникають спонтанно і зумовлені різними обставинами, але передусім прагненням задовольнити певні потреби, які не можуть бути реалізовані у межах формальних груп.

**Неформальна група –** спонтанно утворює об’єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Менеджери мусять усвідомлювати відмінності утворення і функціонування обох видів груп, оскільки від цього залежить ефективність управління ними.

Організація, проектуючи формальні групи, а також люди, що згоджуються у них працювати, мають однакові цілі, хоча й бачать їх під різними кутами зору. З погляду організації групи формуються з метою створення оптимальних умов для виконання виробничих завдань, забезпечуючи необхідний рівень продуктивності праці її членів і високі економічні показники. З погляду членів групи спільна праця, завдяки її раціональному розподілу і кооперації, розширює фізичні можливості людини, дає змогу їй досягти кращих результатів роботи, а це, у свою чергу, підвищує рівень винагороди, яку вона отримує від організації.

Поява неформальних груп зумовлена різними чинниками: бажання урізноманітнити коло інтересів, не обмежуючи їх лише діловими стосунками (спільні інтереси, симпатія, задоволення від спілкування тощо); захист економічних інтересів, що йдуть урозріз з інтересами формальної групи чи організації загалом тощо.

Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності як у меті, з якою вони створюються, так і формах впливу її лідерів на інших членів групи.

Основні відмінності формальних і неформальних груп

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Класифікаційна ознака** | **Формальні групи** | **Неформальні групи** |
| Мета | Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі | Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо) |
| Умови виникнення | За заздалегідь розробленим проектом побудову організації | Створюються спонтанно |
| Лідер | Призначається організацією | Визначається групою |
| Комунікації | Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи | Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами |
| Взаємодія між членами групи | На основі виробничих завдань | Розвиваються спонтанно |
| Фори впливу членів на групу | Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру | Переважно методи персонального психологічного впливу |

Отже, менеджери повинні докладати зусиль, щоб напрями діяльності неформальних груп не суперечили цілям та завданням фірми, а мали підтримуючий характер.

1. **Методи впливу на виконавців**

**Вплив –** це процес, у ході якого одна зі сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони.

Методи впливу

**Вплив через переконання**. Переконання ґрунтується на владі прикладу і владі експерта. Виконавець повністю розуміє, що він робить і чому він так робить. Використовуючи переконання, керівник мовчки припускає, що виконавець обіймає якусь частину влади, яка може зменшити можливість керівника діяти. І інакше кажучи, керівник визнає свою залежність від виконавця. Здатність впливати переконанням залежить від ряду чинників. Керівник повинен заслуговувати на довіру. Його аргументація має враховувати інтелектуальний рівень підлеглого працівника: вона не повинна бути як дуже складною, так і спрощеною. Мета, яку ставить перед собою керівник, не має суперечити системі цінностей його підлеглих. Було б добре, якби риси характеру та поведінка керівника подобалися його підлеглим.

Вплив через переконання містить у собі як сильні, так і слабкі аргументи. Слабкість такого впливу полягає у повільній дії та невизначеності. Щоб переконати кого-небудь у чомусь, потрібно більше часу і зусиль, ніж видати наказ юридично, підкріплений владою. Вплив через переконання має найчастіше одноразову дію і не означає відмови від виконання інших інструментів впливу.

Найбільша перевага впливу через переконання в організаціях полягає у відмові від перевірки виконання підлеглим роботи, оскільки той намагається виконати більше ніж передбачено мінімальними вимогами. Людина, яка одержала наказ підкріплений примусом, звичайно виконує роботу, але за мінімальними вимогами.

**Вплив через участь**. Вплив за допомогою залучення підлеглих до управління пов’язаний зі зверненням до потреб високого порядку. Проте участь як метод впливу варто використовувати у разі, якщо такі потреби є активними мотивувальними чинниками. Щодо малоініціативних, консервативних на своєю вдачею працівників застосування цього підходу виявляється малоефективним. Самі працівники вдаються до цього методу не часто, оскільки найчастіше вони не схильні відмовлятися від своїх традиційних повноважень і прерогатив.

Вплив через участь має переваги перед впливом через переконання щодо визначення влади та здібностей виконавця. Успіх полягає в тому, що люди, натхненні запитами високого рівня, як правило, працюють завзятіше для досягнення тієї мети, яку було сформульовано за їх участю.

Дослідники довели, що коли працівники беруть участь в обговоренні запропонованих змін в їхній роботі, вони менше опираються цим змінам. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Участь має позитивний вплив на задоволення працею. Проте менеджери не бажають відмовлятися від своїх традиційних повноважень і переваг, тому участь підлеглих у керівництві не дуже велика.

У процесі керівництва використовують комунікації та особистий вплив для орієнтації дій підлеглих на реалізацію цілей організації.

1. **Тактика ведення переговорів**

**Переговори** – це пошук способів, шляхів вплинути на рішення, прийняте партнером, в умовах, коли частина ваших інтересів збігаються, а частина – розходяться.

Менеджери насамперед повинні уникати заперечень з боку підлеглих, колег, керівництва, клієнтів. Вони мають їх вітати. Виявлення всіх можливих заперечень допомагає врахувати слабкі сторони вашої роботи, послуги або товару, а потім знайти можливість усунути їх і створити собі бажаний імідж.

Спочатку необхідно з’ясувати суть заперечення, для чого насамперед його треба вислухати. Якщо партнер або клієнт їх не висловлює, але від згоди відмовляється, то варто з’ясувати, що саме в його товарі або послузі його не влаштовує; що саме утримує його від покупки або підписання договору. Потім можна визначити зміст заперечення, тобто потребу, яку хоче задовольнити партнер, і в такий спосіб з’ясувати, чи спроможні ви задовольнити цю потребу яким-небудь іншим способом.

У процесі переговорів слід особливу увагу звертати на сприйняття, емоції, спілкування, манеру поведінки.

**Сприйняття.** Зміст повідомлення визначає не бажання відправника, а сприйняття одержувача. Якщо співрозмовник не реагує на вашу поведінку, або інтерпретує її неправильно краще змінити свою поведінку, намагаючись домогтися від партнера потрібної реакції. Спостерігайте за його реакцією і змінюйте поведінку доти, доки не будете задоволені. Ключ до успішного спілкування – уважність і гнучкість, що дають змогу вчасно змінити ситуацію.

Найбільш важливі складові сприйняття і впливу на нього такі:

1. *Вибірковість*. Люди схильні бачити те, що хочуть бачити. З безлічі інформації вони вибирають те, що підтверджує їхні попередні уявлення, і не звертають уваги на факти, які ставлять ці уявлення під сумнів, або спотворюють ці факти, особливо якщо інформація має особливо якщо інформація має особисто значимий характер.

2*. Проекція*. Люди часто схильні приймати свої побоювання або потреби за побоювання або потреби партнерів.

3*. Звинувачення*. Люди часто схильні покладати відповідальність за свої рішення ті їхні наслідки на інших. Якщо, навпаки, ви будете пропонувати ходи, влаштовують іншу сторону, – вас приймуть як людину, з якою можна мати справу.

4. *Несподівана поведінка* ставить партнера в ситуацію, коли його звичні асоціації не спрацьовують. Йому доводиться шукати нові, що призводить до його розгубленості, викликає негативні емоції.

5*. Позитивне ставлення* до нововведень прямо пропорційне мірі участі ваших партнерів у розробці проекту.

1. Легко сприймайте те, що не пов’язано з втратою образу особи.

**Спілкування**. «Спілкування – комунікації, а комунікації – слухання». Найдоступніший елемент поведінки в комунікації – слухати і дати зрозуміти партнерам, що їх почуто.

Уникайте заперечень одразу після висловлення партнера. У нього може скластися враження, що ви його просто погано зрозуміли, і він почне «зрозуміліше розтлумачувати» вам свою точку зору. Спочатку поставте питання. А раптом ви справді щось на до кінця зрозуміли? Потім встановіть зворотний зв’язок свого розуміння, обов’язково позитивного: ваша думка звучить (виглядає) дуже обґрунтовано (вагомо). Відрізняйте варіанти від рішень.

Що робити, якщо до вас намагаються застосувати приховане насильство, нечесні прийоми, наприклад навмисний обман, фальшиві факти? Якщо ви не впевнені в партнерах, візьміть до уваги тільки перевірені факти; якщо вам неясні повноваження, упевніться в повноваженнях партнерів перш, ніж переходити до серйозного обговорення; якщо вам пропонують сумнівні зобов’язання, внесіть у контракт пункт про відповідальність за їх виконання.

Що ж робити, якщо контрагент відмовляється від запропонованого вами конструктивного підходу до переговорів? Найправильніше рішення – не приймати умови позиційного торгу. Не захищайтеся і не нападайте у відповідь. Дозвольте партнеру робити те, що він хоче,… але не з вами.

Дозвольте йому впасти там, де він хоче, спокійно відійшовши вбік. Пам’ятайте: зробити з вами, не застосувавши прямого фізичного насильства, можна лише те, що ви самі дозволите. Задавайте питання і робіть паузи. Твердження можна заперечувати, але на запитання доводиться шукати відповіді.

**5. Поняття, типи та причини конфліктів**

Звичайно, коли люди працюють разом в організації, все не може бути ідеально. По суті, конфлікт є елементом між особових стосунків.

**Конфлікт** – це суперечності між двома або більше особами, групами або організаціями. Він може бути порівняно несерйозним або дуже глибоким, короткочасним або тривалим (місяці або навіть роки); стосуватися роботи або особи.

Конфлікт виявляється по-різному. Люди можуть змагатися один з одним, сприймати один одного вороже, кричати або звільнитися. Групи можуть згуртуватися разом, щоб захистити популярних членів або позбутися непопулярних. Організації можуть шукати правового виходу зі скрутного становища.

Більшість людей вважає, що конфлікт є чимось негативним, він викликає антагонізм, ворожість, непорозуміння, сварки та розкол. Справді, менеджери та теоретики менеджменту традиційно вбачали у конфлікті проблему, якої потрібно уникати. Проте останніми роками стало зрозуміло, що хоча конфлікт може становити серйозну проблему, та деякі види його є корисними. Наприклад, коли два члени комітету, які вибирають місце для підприємства, не можуть дійти згоди щодо найліпшого розташування нового заводу, то кожен повинен ретельно обдумати та захистити свій варіант. Унаслідок детального аналізу і обговорення комітет може ухвалити ліпше рішення і краще підготуватися, щоб пояснити його іншим.

Якщо конфліктом можна керувати за допомогою конструктивних методів, то він, без сумніву, є корисним для організації. Однак, коли погіршуються робочі стосунки і конфлікт сягає межі розколу, то він стає небезпечним і цю проблему потрібно вирішувати.

Типи та причини конфліктів.

Конфлікт виникає як у між особових, так і у між групових стосунках. Час від часу конкретна стратегія чи практика організації може спричиняти конфлікт між людьми та групами. Третім типом є конфлікт між організацією та середовищем.

**Міжособовий конфлікт**. Конфлікт між двома або більше особами має місце майже в кожній організації і стосується сприйняття, мети, ставлення та багатьох інших причин.

Найпоширеніше джерело міжособового конфлікту – це те, що люди називають персональним розходженням, тобто коли двоє людей не довіряють мотивам кожного, відчувають неприязнь один до одного, або з якоїсь іншої причини просто не можуть дійти згоди. Конфлікт також може виникнути між людьми, які мають різні переконання, або сприйняття деяких аспектів своєї роботи чи діяльності організації; також внаслідок надмірної конкуренції між людьми.

**Міжгруповий конфлікт**. Конфлікт між двома чи більше групами в організації також досить звичайне явище. Багато внутрішньогрупових конфліктів частіше виникає з причин організації, а не між особових незгод.

Як і люди, різні відділи часто мають різні цілі, які можуть бути несумісними. Ціль маркетингу з максимізації продажу, якої досягають частково пропозицією багатьох різних розмірів, форм, кольорів та моделей, мабуть, суперечитиме виробничій цілі мінімізації витрат, якої можна досягти частково за допомогою масового випуску кількох товарів.

Конкуренція за дефіцитні ресурси також може призвести до між групового конфлікту. Більшість організацій, особливо університетів, лікарень, урядових інституцій та підприємств у депресивних галузях, не мають безмежних ресурсів, так вони можуть сперечатися за отримання бюджетних коштів.

**Конфлікт між організацією та середовищем**. Конфлікт, який виникає між різними організаціями, називають між організаційним. Без сумніву, незначну кількість міжорганізаційних конфліктів, які є наслідком ділової конкуренції, очікують, однак часом конфлікт стає гострим.

Крім того конфлікт може виникнути між організацією та іншими елементами її середовища. Наприклад, організація конфліктує з групою споживачів щодо скарг на її продукцію. Так само виробник може конфліктувати з урядовим органом.

Або ж фірма може конфліктувати з постачальником стосовно якості сировини. Зрештою, окремі менеджери можуть мати очевидні незгоди з групою робітників. Наприклад, менеджер вважає, що його робітники виконують свою роботу дуже погано і не мають мотивації. Натомість робітники переконані, що вони працюють добре, а менеджер погано керує.

На мою думку, від конфліктів більше шкоди ніж користі. Міжособові та міжгрупові конфлікти заважають організації нормально функціонувати, відволікають від роботи працівників, часом позбавляють їх мотивації. Конфлікт між організацією та середовищем псує імідж фірми. Але конфлікт між організаціями однієї галузі породжує конкуренцію, яка має позитивні та негативні наслідки: фірми, конкурентні фірми, змагаючись за споживача, поліпшують якість продукції, але таким же чином дрібні виробники витісняються великими.

**Список джерел**

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.;
2. Максимцов М.М., Ігнатієва А.В. Менеджмент: М., – 1998. – 389 с.;
3. Новиков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адм. Менеджменту: Навч. посіб. – К.: центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.;
4. Шелепа А.В. Менеджмент: Навч. Посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.