

## Тема 2. Основи управлінських рішень. Конфлікти в менеджменті

### План заняття

- 1. Сутність управлінських рішень**
- 2. Методи групового прийняття управлінських рішень.**
- 3. Способи моделювання рішень**
- 4. Природа конфлікту, його складові та типи конфліктів.**

### 1. Сутність управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

**Управлінське рішення** — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

#### *Класифікація управлінських рішень*

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

#### **1. За сферою охоплення:**

- загальні рішення — стосуються всієї організації;
- часткові рішення — стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

#### **2. За тривалістю дії:**

- перспективні рішення — реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення — реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

#### **3. За рівнем прийняття:**

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

#### **4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:**

- організаційні запрограмовані рішення — характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані рішення — спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

- компромісні рішення — покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

#### **5. За способом обґрунтування:**

- інтуїтивні рішення — ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

- раціональні рішення — мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

#### **6. За способом прийняття:**

- одноособові рішення;

- колегіальні рішення — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

- колективні рішення — приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

#### **7. За характером:**

- економічні рішення;

- технологічні рішення;

- соціально-психологічні рішення;

- адміністративні рішення.

#### *Процес прийняття управлінських рішень*

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.

2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.

3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.

4. Пошук варіантів вирішення проблеми.

5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.

6. Узгодження рішень в організації.

7. Затвердження рішення.

8. Підготовка рішення до реалізації.

9. Управління реалізацією рішення.

10. Перевірка ефективності рішення.

## 2. Методи групового прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керівники організації безпосередньо впливають на підлеглих.

Одним із найефективніших методів прийняття управлінських рішень є груповий метод. Групові рішення використовують для вирішення істотно складних проблем, при так званих ситуаціях з багатьма невідомими. Але чим різноманітніша за складом група, тим більше ідей та пропозицій буде розглянуто, але менше шансів дійти згоди.

Існує три методи групового приймання рішень, які обмежують проблеми групового мислення : 1) колективне обговорення проблем за умов вільного подання проектів рішення: спочатку стисла доповідь – пояснення ситуації учасникам; далі, за бажанням, кожен член групи по черзі без зауважень з боку інших викладає своє бачення, яке фіксується, а критика чи дискусія не допускається поки не будуть вислухані всі учасники. В цьому методі основним є право всіх учасників висувати ідеї.

2) номінальний груповий спосіб засновано на таких принципах :

а) після з'ясування суті проблеми, кожен член групи у письмовій формі подає свої ідеї з цього приводу;

б) кожен учасник має подати лише один варіант пропозиції, а дискусія почнеться після того, як всі учасники подадуть свої пропозиції;

в) групою треба підсумувати, увиразнити та оцінити подані пропозиції;

г) більшістю голосів приймається за найдосконалішу ідею з усіх поданих.

Цей метод сприяє швидкому досягненню згоди без зайвих зволікань, зумовлених обговоренням.

3) Метод “дельфі” (дельфінський спосіб) застосовується, коли членів групи зібрати в одному місці важко.

Він триваліший в часі за попередні методи та має такі етапи :

а) кожен учасник подає свої пропозиції анонімно у формі відповіді на питання;

б) таблицю зведених відповідей передають всім учасникам процесу;

в) учасники подають згоду з обраним рішенням, або пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу;

г) ці етапи повторюються аж доки учасники не дійдуть до загального рішення.

Недоліком даного методу є те, що він громіздкий та надто повільний для широкого застосування.

Переваги групового методу прийняття управлінських рішень:

1) знання і досвід групи(колективу) є більшими за знання і досвід однієї особи;

2) дозволяє висунути більше перспектив і розглянути більше альтернатив; відповідає характеру демократичного суспільства;

3) має певні комунікативні переваги у донесенні рішень до всіх зацікавлених сторін, що сприяє його ширшому усвідомленню.

Отже, групове прийняття управлінських рішень є ефективним методом, оскільки тут береться до уваги більша кількість ідей і пропозицій, а відповідальність за прийняте рішення несуть усі члени групи.

Всі методи моделювання при прийнятті управлінських рішень можна об'єднати в групи.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті і реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативніше, недолік - неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

. Колективний метод обговорення і прийняття рішень. Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури - колективного прийняття рішень.

Кожен керівник повинен пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу яку прийнятті, так і у втіленні рішення вжиття. Не слід забувати й про тих, кого Ваше рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно проконсультуватися і врахувати їхні інтереси. Організація обговорення проблеми повинна бути одночасно і демократичною, і ефективною. При розробці та прийнятті рішення лідер повинен здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії.

На перший погляд, колегіальні рішення організаційно громіздкі і поглинають багато часу, одноосібно їх вирішувати простіше і швидше. Але переваги групових методів вирішення проблем незаперечливі. Рішення, прийняте колегіально, демократичне і висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його виконання. Сумісне прийняття рішень може здійснюватися тільки в демократичній атмосфері.

Якщо колективне співробітництво пронизує всю структуру, тобто якщо керуючий нижчого рівня бере участь в рішеннях вищого, то він, знаючи потреби своїх підлеглих, зможе відповідально вплинути на ці рішення так, щоб вони стали більш прийнятними для виконання.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень - "мозковий штурм" або "мозкова атака".

Якщо необхідно вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення цієї проблеми. Основна умова "мозкової атаки" - це створення обставин, сприятливих для вільного генерування ідей. Щоб цього

домогтися, забороняють відкидати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються спеціалістами.

### **3. Способи моделювання рішень**

Бурхливий розвиток комп'ютерної техніки та інформаційних технологій дозволяє використовувати у теорії прийняття управлінських рішень принципи економіко-математичного моделювання.

Серед способів моделювання домінують такі:

- . Теорія ігор, що моделює вплив прийнятого рішення на складові оточуючого середовища (конкурентів, партнерів, споживачів тощо).

- . Теорія черг, яка проектує найкращу систему товаро-просування, визначає оптимальне число каналів розподілу і структуру збутової мережі (так звана модель оптимального обслуговування).

- . Управління запасами (логістика) визначає час розміщення замовлень, їх кількість, обсяг товарних залишків на складах та ін.

- . Лінійне програмування забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів за наявності різних варіантів потреби у них.

- . Імітаційне моделювання - прогноз розвитку ситуації.

- . Економічний аналіз - метод оцінки витрат, структури собівартості, економічних вигід; побудова графіків залежності трьох змінних: рівня продажу, собівартості одиниці продукції та обсягу отриманого прибутку.

- . Платіжна матриця - статистичний метод, що дає змогу обрати найбільш оптимальний варіант з кількох пропонованих.

- . Дерево рішень являє собою схематичне відображення послідовних рішень керівника з відображенням фінансових результатів, імовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

- . Екстраполяція - це прогнозування набутого досвіду, існуючих тенденцій, динаміки та побічних припущень з метою передбачення майбутнього. Методи прогнозування поділяються на кількісні та якісні.

### **4. Природа конфлікту, його складові та типи конфліктів.**

У конфліктах беруть участь як окремі особи, так і групи людей. Учасників конфлікту називають *опонентами*, *суперниками* тощо.

**Конфлікт** - це ситуація, набір обставин, при якій виникає:

- 1) зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів;
- 2) або має місце відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами;
- 3) або спостерігається внутрішній дискомфорт однієї особи.

У *конфліктній ситуації* кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягати реалізації власних мети, цілей, думок, завдань, точки зору, при цьому вона наводить аргументи на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так само, використовує всі прийнятні у даній ситуації заходи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони.

сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. На нашу думку, термін *"конфлікт"* можна визначити як *джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.*

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається *конфліктна ситуація* - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Тут вступає у силу ще один з основних законів філософії - закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом (тобто конфлікт прихований).

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- **учасників конфлікту**(*дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі*);
- **об'єкт конфлікту**(*конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка*);
- **рушійну силу**- *інцидент (факт зіткнення протилежних сил).*

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора. Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови.

*Існує чотири основних типи конфлікту за змістом:*

*а) внутрішньоособовий(конфлікт вимог).* Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується. Причини такого конфлікту - недоліки у системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожість стилів керівництва, конфлікт інтересів *{ситуація, за якої працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес чинить вплив на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків}.*

Типовим прикладом внутрішньоособового конфлікту може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами чи цінностями виконавця. Більшість людей, що працюють на посадах, які не передбачають творчості, ініціативи та самостійного прийняття рішень, і виконують при цьому монотонну, рутинну та . нецікаву роботу, прагнули б звільнитися з такої посади. Більшість з них ненавидить справу, якою їм доводиться займатись за необхідністю. Проте замість пошуку цікавої роботи, що припала б їм до душі, вони потрапляють у пастку на все життя. При цьому вони не

можуть залишити цю посаду і знайти більш цікаву та змістовну роботу, оскільки тимчасово втрачати джерело фінансових виплат (*у вигляді заробітної плати*). Дуже рідко зустрінеш людину, яка дійсно займається улюбленою справою, але цих небагатьох майже завжди супроводжує успіх. Судіть самі - типовий конфлікт, вічна тема - дехто досягає світового визнання, а у декого життя складається з нескінченної черги дрібних невдач чи розчарувань.

**б) міжособовий.** Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом;

**в) між особою та групою.** Причини - дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо;

**г) міжгруповий.** Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

Основними причинами конфлікту вважаються:

- **розподіл ресурсів** (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін);

- **різниця у цілях** (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);

- **взаємозалежність у досягненні результату** (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);

- **різниця в уяві та цінностях** (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);

- **незадовільні комунікації** (відсутність повної та достовірної інформації);

- **різниця у досвіді та манері поведінки;**

- **різка зміна подій чи умов.**

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: *структурні та міжособові.*

До арсеналу **структурних методів** належать:

- **роз'яснення вимог до змісту роботи** (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);

- **принцип використання ієрархії** (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;

- *підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню;*
- *вплив на поведінку через систему винагород.*

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації - загострення досі прихованих суперечностей чи втручання сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил. Це, зокрема:

1. **ухилення** - мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;

2. **згладжування** - тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

3. **примус** - контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка, наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

4. **компроміс** - тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовільняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;

5. **вирішення конфлікту** - найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

## Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність управлінських рішень?
2. Які методи групового прийняття управлінських рішень вам відомі?
3. Опишіть основні способи моделювання рішень
4. В чому полягає природа конфлікту?
5. Які складові та типи конфліктів ви вже знаєте?.