

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

О. В. ЩЕРБИНА

МЕНЕДЖМЕНТ

Презентаційний курс

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

УДК 651.01(075.8)
ББК 65.21
Щ 64

Рецензенти

С. Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.
(Національна металургійна академія України)

Є. Г. Панченко, д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»)

Л. В. Пан, канд. екон. наук, доц.
(Національний університет «Києво-Могилянська академія»)

Редакційна колегія Центру магістерської підготовки

Голова редакційної колегії А. М. Поручник, д-р екон. наук, проф.

Відп. секретар редакційної колегії І. В. Кулага, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: Д. Г. Лук'яненко, д-р екон. наук, проф.; Н. П. Москалюк, канд. екон. наук; Є. Г. Панченко, д-р екон. наук, проф.; А. М. Поддєрьогін, канд. екон. наук, проф.; Я. М. Столярчук, д-р екон. наук, доц.; О. В. Ткаченко, канд. екон. наук, доц.; С. В. Устенко, д-р екон. наук, доц.; О. К. Шафалюк, д-р екон. наук, доц.; Г. О. Швиданенко, канд. екон. наук, проф.; Ф. П. Шульженко, д-р політ. наук, проф.

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 3 від 23.11.2011*

Щербина О. В.

Щ 64 Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посіб. /
О. В. Щербина ; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». —
К. : КНЕУ, 2012. — 229, [3] с.
ISBN 978–966–483–574–6

У навчальному посібнику в структурно-логічній формі викладено теоретичні та прикладні аспекти сучасної науки про управління організаціями. Мета посібника — підвищення вмотивованості студентів до вивчення дисципліни «Менеджмент», систематизації та узагальнення знань і вмінь.

Адресоване студентам закладів бізнес-освіти та вищих навчальних закладів управлінських і економічних спеціальностей, котрі поглиблено опановують проблематику прийняття та обґрунтування управлінських рішень; широкому колу практиків, які прагнуть розширити свій досвід знаннями сучасних методів та інструментів управління організаціями; викладачам дисциплін управлінського спрямування.

УДК 651.01(075.8)
ББК 65.21

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978–966–483–574–6

© О. В. Щербина, 2012
© КНЕУ, 2012

ПОПЕРЕДНЄ СЛОВО

Навчальний посібник «Менеджмент: презентаційний курс» підготовлено спеціально для слухачів програм управлінсько-го спрямування переважно закладів бізнес-освіти та другої вищої освіти для поглибленого вивчення нормативної дисципліни та усвідомлення і засвоєння її принципів положень теоретичного, методологічного та прикладного характеру. За стилем викладу це своєрідний структурно-логічний конспект, підготовлений в ілюстративно-графічній формі для ліпшого зорового сприйняття.

При підготовці посібника була врахована специфіка його цільової аудиторії — дорослі люди з досвідом роботи на управлінських посадах різного рівня ієрархії в сучасних організаціях. До посібника включено матеріали, що охоплюють теми дисципліни «Менеджмент» згідно програми, затверджені Вченою радою Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

У навчальному посібнику послідовно висвітлюється комплекс програмних питань з дисципліни «Менеджмент», згідно найбільш поширеного у світовій практиці процесного підходу, який передбачає послідовне вивчення кожної функції управління за схемою: сутність, основні елементи та етапи, інструменти і механізми їх ефективної реалізації.

Навчальний посібник підготовлений кандидатом економічних наук, доцентом кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Ольгою Володимирівною Щербинуою. Автор висловлює щире вдячність фундаторам кафедри менеджменту професору С. М. Соболю та професору З. Є. Шершньовій, напрацювання яких з менеджменту знайшли своє відображення у представленому навчальному посібнику, а також шановним рецензентам, чії доречні рекомендації підштовхнули до якісного покращення видання.

Враховуючи, що це видання з менеджменту вперше рекомендоване для програм другої вищої освіти, автор буде щиро вдячна за пропозиції та коментарі для подальшого покращання посібника.

ВСТУП

*«Навчання — це не наповнення відра,
а запалювання вогню»*

В. Б. Єйтс

Предмет дисципліни «Менеджмент» охоплює загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини та процес прийняття управлінських рішень щодо діяльності організацій в конкурентному середовищі.

Мета вивчення даної дисципліни полягає у формуванні знань і навичок застосування системного підходу до управління організаціями; в розвитку аналітичного мислення та практичних навичок щодо розробки й прийняття управлінських рішень при визначенні стратегії діяльності організації та її реалізації.

Серед завдань, на досягнення яких спрямовано роботу в межах дисципліни, є: усвідомлення сутності основних понять та категорій науки управління, функцій управління та процесів прийняття управлінських рішень; формування практичних навичок використання базових інструментів управління організаціями.

До складу компетенцій, на формування яких спрямована дисципліна «Менеджмент», належать наступні.

Адміністративно-координаційні:

— адмініструвати ефективні технології прийняття управлінських рішень, виконання управлінських рішень, командну роботу в організації;

— використовувати сучасний інструментарій в управлінні організаціями;

— координувати діяльність виробничої, збутової, маркетингової та фінансової підсистем підприємства для забезпечення реалізації поставлених цілей;

— приймати стратегічні й оперативні управлінські рішення на базі результатів фінансового аналізу та ринкових прогнозів;

— аналізувати зміст та характер робіт, здійснювати розподіл робіт, формулювати функціональні обов'язки керівників, складати матрицю відповідальності;

—координувати взаємодію між органами управління, підрозділами організації (виконавцями), використання всіх видів ресурсів, обмін інформацією, знаннями між підрозділами, групами, індивідами в організації;

- делегувати повноваження та розподіляти відповідальність;
- обирати ефективний стиль лідерства.

Планово-прогностичні:

—прогнозувати параметри середовища функціонування підприємства, їх вплив на організацію; наслідки внесення змін в організаційні структури; на процеси прийняття управлінських рішень; ризики, що супроводжують прийняття управлінських рішень; вплив прийнятих управлінських рішень на результати діяльності підприємства;

- розробляти стратегію ринкової поведінки підприємства;
- пов'язувати ринкову модель поведінки з функціональними стратегіями;
- застосовувати сценарне планування для коригування ринкової поведінки;
- планувати очікувані результати та показники діяльності підприємства та ресурси для забезпечення діяльності підприємства.

Аналітично-діагностичні:

—аналізувати середовище функціонування підприємства та його конкурентну позицію;

—оцінювати стан реалізації стратегії, результативність змін ринкової поведінки;

—аналізувати результати та ефективність господарської діяльності підприємства, ступінь виконання планів;

—діагностувати особливості впливу поведінки конкурентів на реалізацію обраної підприємством стратегії;

—використовувати в процесі прийняття управлінських рішень інформацію, що наводиться в основних фінансових документах підприємства;

—відстежувати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями і фінансовими результатами діяльності підприємства.

Регулятивні:

—оперативно впливати на розвиток об'єкта управління на основі методів ситуаційного управління;

- координувати діяльність підпорядкованих структур.

Організаційно-правові:

—організовувати реалізацію стратегію ринкової поведінки підприємства для досягнення цілей;

—організовувати процеси взаємоузгодженого функціонування органів управління організацією;

—забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства;

—організовувати розподіл між виконавцями обов'язків, прав та відповідальності;

—використовувати інформаційну систему для підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Мотиваційні:

—формувати систему цінностей, які підтримують здійснення місії організації та мотивують працівників до її досягнення;

—виявляти мотиви поведінки людей та формувати мотиваційний клімат в організації;

—забезпечувати ефективну командну роботу;

—розробляти та здійснювати стимулюючі заходи щодо активності людей, генерації ідей, новаторських пропозицій;

—забезпечувати узгодження інтересів кожного;

—розробляти модель компетенцій працівника організації;

—заохочувати поширення нових знань та набуття практичних навичок як визначальних пріоритетів професійної діяльності.

Контрольні:

—здійснювати моніторинг досягнення цілей і реалізації стратегії ринкової поведінки підприємства, виконання планів, проектів і програм;

—контролювати основні показники діяльності підприємства;

—оцінювати виконання прийнятих управлінських рішень;

—оцінювати ефективність та результативність діяльності організації та окремих її підсистем, підрозділів, груп, індивідів;

—складати звіти про діяльність організації, підрозділів, працівників;

—коригувати цілі, стратегії, плани діяльності підприємства відповідно змінам на конкурентному ринку; коригувати поведінку людей в організації.

Комунікаційні:

—забезпечувати ефективну комунікацію в організації та ефективний зворотний зв'язок у процесі командної роботи;

—координувати діяльність учасників команди та обмін інформацією між ними;

—набувати навичок колективного прийняття рішень;

—розвивати навички ділового спілкування;

—здійснювати презентацію результатів командної роботи.

Інноваційні:

—здійснювати пошук і генерацію нових ідей в процесі прийняття управлінських рішень;

—забезпечувати формування і розвиток інноваційного потенціалу членів команди.

Навчальні та науково-дослідницькі:

—адаптувати нових членів колективу до організаційної культури підприємства;

—обирати оптимальні види навчання та самонавчання, форми та методи дослідження змін, що відбуваються;

—обирати джерела інформації для дослідження ситуацій щодо діяльності підприємства;

—збирати та обробляти первинну інформацію, аналізувати статистичну інформацію, виявляти загальні тенденції, узагальнювати та структурувати матеріал під час роботи;

—використовувати наукові публікації, методичні розробки, інформацію про практичний досвід підприємств при прийнятті управлінських рішень;

—узагальнювати отримані результати дослідження, розробляти проекти, готувати звіти та огляди.

ТЕМАТИКА ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «керування». Сутність менеджменту як економічної категорії. Поняття «організація», цілі її діяльності та критерії успіху. Характеристики організацій. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Ознаки управлінської діяльності менеджера. Сфери та рівні менеджменту, їх співвідношення. Менеджмент як теорія, практика та майстерність. Управлінські функції, ролі та компетенції менеджерів в організації.

ТЕМА 2. РОЗВИТОК НАУКИ ПРО УПРАВЛІННЯ

Розвиток менеджменту як науки. Сутність ранніх підходів до менеджменту. Сутність менеджменту з точки зору системного, ситуаційного та процесного підходів. Етапи життєвого циклу організації. Характеристика сучасних напрямків у менеджменті.

ТЕМА 3. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сутність категорії «управлінське рішення». Місце прийняття рішень у процесі управління. Фактори, що впливають на ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень. Інтуїтивна, заснована на судженнях, раціональна технології прийняття рішень. Аналітичний і творчий процес прийняття рішень. Індивідуальне і колективне прийняття рішень. Методи пошуку альтернативних варіантів. Методи обґрунтування управлінських рішень.

ТЕМА 4. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття «планування». Місце планування в циклі менеджменту. Підходи до планування. Етапи процесу планування. Поняття «ціль» в управлінні. Класифікація цілей. Вимоги до правильно сформульованих цілей. Концепції «управління за цілями», «управління виконанням», «збалансована система показників». Поняття «стратегія», її сутність і значення. Процес розробки стратегії (процес стратегічного планування). Методи обґрунтування вибору стратегій. Сутність та класифікація планових документів одноразового та багаторазового використання. Процес та правила постановка цілей підлеглим.

ТЕМА 5. ПРОЦЕС ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сутність організаційної функції та її місце в системі управління. Складові елементи організаційної діяльності. Поняття структури, її види в організації. Процес формування організаційної структури. Еволюція розвитку організаційних структур, їх типологія. Переваги та недоліки типових організаційних структур.

ТЕМА 6. МОТИВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Сутність, роль і місце функції керування в циклі менеджменту. Компенсаційний пакет, система стимулювання, мотиваційний клімат, стиль керівника, лідерство, організаційна культура як інструменти керування людьми. Поняття «мотив», «мотивація», «стимул», «стимулювання». Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і дій працівника в моделі процесу мотивації. Еволюція теорій мотивації.

ТЕМА 7. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

Співвідношення категорій «вплив», «влада», «повноваження», «лідерство». Класифікація джерел влади в організації. Порів-

няльна характеристика менеджера і лідера. Лідерські якості менеджера. Теорія лідерства з позиції особистих якостей, поведінкова та ситуаційна теорії лідерства. Класифікація стилів керування.

ТЕМА 8. СИСТЕМА І ПРОЦЕС КОНТРОЛЮ

Поняття «контроль» та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю. Модель процесу контролю. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю. Інструменти управлінського контролю. Зворотний зв'язок як сутність контрольної функції та засіб удосконалення виконання працівників.

ТЕМА 9. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Поняття «комунікація» та її роль у системі управління. Основні етапи та елементи моделі процесу комунікації. Міжособистісні та організаційні комунікації. Методи спостереження, їх переваги та недоліки. Комунікаційні мережі та їх види. Стиль та навички ефективної комунікації, перешкоди на їх шляху. Інформаційна система як основний інструмент формалізованих комунікацій в організації.

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття та критерії успішності в менеджменті. Поняття ефективності діяльності організації. Джерела та необхідні елементи управлінської ефективності. Поняття та сутність ефективності управління. Підходи до оцінки ефективності управління.

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключові слова: управління, менеджмент, керування, організація, успішність, менеджер, функції менеджменту, ролі менеджера, управлінські компетенції

Питання теми:

1. Сутність менеджменту
2. Організація як об'єкт менеджменту, її ознаки
3. Ознаки діяльності менеджерів
4. Функції, компетенції, ролі менеджерів

1. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

«Менеджмент являє собою органічне поєднання науки і мистецтва, таланту і прийомів ремесла, творчого натхнення і виконавської майстерності тощо. Відповідно, вивчення менеджменту з усіма його помилками, парадоксами, ілюзіями та міфами є ефективним засобом формування управлінського мислення»

Управління (англ. *Direction, Administration, Governance, Management*) — свідомо діяльність людини, спрямована на зміну будь-якого об'єкту задля досягнення визначеної мети (технічні, господарські, державні, біологічні тощо системи).

Менеджмент (англ. *Management*) — управління господарськими організаціями (підприємства, компанії, установи, корпорації, фірми тощо), що працюють у ринкових, тобто конкурентних, умовах.

Управління персоналом (англ. *Personal Management, Human Resource Management*) — окрема функціональна сфера в організації, на рівні з такими, як управління маркетингом, фінансами, логістикою тощо, що потребує професійних знань, навичок та особистісних характеристик.

Керування людьми (англ. *People Management*) — одна з функцій керівника будь-якого рівня стосовно до одного з ресурсів — людей, — який він має в своєму розпорядженні та за використання якого несе відповідальність.

Адміністрування (англ. *Administration*) — процеси управління діяльністю апарату управління підприємством; управлінська діяльність щодо дорученої ділянки роботи за допомогою адміністративних методів управління.

Корпоративне управління (англ. *Corporate Governance*) — система взаємовідносин (переважно правових) між власниками, найманим менеджментом, персоналом та іншими особами, зацікавленими в діяльності організації.

Найчастіше використовувані визначення

Менеджмент (англ. *manage* — управляти) — вміння управлятися зі справами, ситуацією тощо; влада і мистецтво керування; манера спілкування з людьми; апарат управління; вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату управління організації (*Оксфордський словник*).

Менеджмент — систематизований успішний досвід організацій (*О. С. Виханський*).

Менеджмент — генерування людської енергії та надання їй напрямку (*П. Друкер*).

Менеджмент — наука і мистецтво перемагати, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект інших людей (*Н. І. Кабушкін*).

Менеджмент — вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення організацією поставлених перед нею цілей (*В. В. Стадник*).

Менеджмент — процес планування, організації, мотивації й контролю з метою визначення та досягнення цілей організації завдяки праці людей (*М. Мескон*).

Менеджмент — результативне та ефективне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів (*Р. Дафт*).

Менеджмент — процес, сутність якого полягає у тому, щоб зробити організацію ефективною та результативною в короткостроковій та в довгостроковій перспективах (*І. Адізес*).



Менеджмент — управління організацією (або окремою її частиною) за допомогою людей в умовах ринку, спрямоване на досягнення успіху.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЇЇ ОЗНАКИ

«Організації існують лише з однієї причини — щоб допомогти людям зробити те, що самотужки кожному було б не під силу»

Р. Уотерман

Організація — соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Загальні характеристики організацій

- наявність чотирьох основних видів ресурсів:
 - фізичні,
 - людські,
 - фінансові,
 - інформаційні;
- наявність горизонтального і вертикального розподілу праці:
 - горизонтальний — за видами робіт,
 - вертикальний — за рівнем ієрархії щодо координації зусиль;
- відкритий характер системи:
 - організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем: ресурси, які потрібні організації для виготовлення продукції (надання послуг), вона бере із зовнішнього середовища, в свою чергу продукція, що виробляється організацією, також реалізується у зовнішньому середовищі;
- прагнення досягти успіху в своїй діяльності.



Рис. 1.1. Спрощене схематичне зображення організації як відкритої системи



Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених цілей. Складовими успіху організації при цьому є:

- результативність (англ. *effectiveness*) — ступінь наближення організації до поставлених цілей (відсоток досягнення очікуваного результату), що на пряму залежить від ступеня задоволення потреб споживача;
- ефективність (англ. *efficiency*) — зіставлення результатів і витрат (ресурсів), що знадобилися для досягнення цілей, тобто якою ціною були досягнуті результати;
- орієнтація на довгостроковий розвиток — можливість існувати якомога довше

3. ОЗНАКИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

«Не турбуйся про те, що в тебе немає високого чину. Турбуйся про те, чи гідний ти того, щоб мати високий чин»

Конфуцій



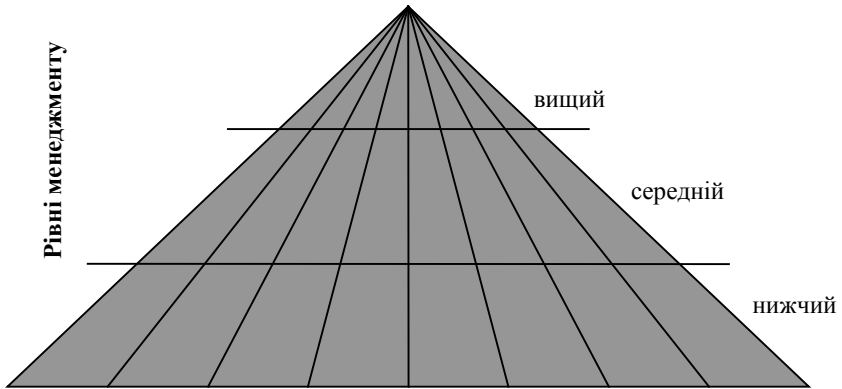
Менеджер — людина, яка професійно здійснює управлінську діяльність у конкретній функціональній сфері організації, маючи для цього певні повноваження і підлеглих, та здатна нести відповідальність.

Ознаки діяльності менеджерів

- наявність підлеглих,
- управління всією організацією або окремою її частиною:
 - наявність обмежених повноважень
 - прийняття управлінських рішень у межах наданих повноважень
 - несення відповідальності за наслідки прийнятих управлінських рішень

Менеджери відрізняються

- *обсягом повноважень і відповідальності* щодо прийняття рішень (потребує готовності та бажання нести відповідальність) — за **рівнем діяльності** — менеджери вищого, середнього, нижчого рівня
- *специфікою* рішень, що приймаються в рамках певної сфери діяльності (потребує відповідної професійної підготовки) — за **сферою діяльності** — менеджери у виробничій, маркетинговій, збутовій, фінансовій, дослідницькій та інших сферах



Маркетинг Виробництво Збут Поставки Фінанси Персонал ІТ Облік НДКР

Сфери менеджменту

Рис. 1.2. Співвідношення сфер та рівнів менеджменту

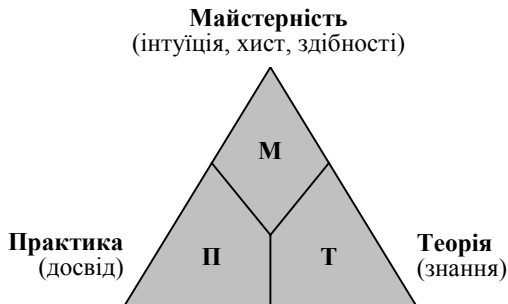


Рис. 1.3. Три аспекти менеджменту

*«Теорія без практики непотрібна.
Практика без теорії небезпечна»*

Теорія — система наукових знань, принципів та ідей, що узагальнюють практичний досвід і відображують закономірності природи й суспільства взагалі та управління підприємствами зокрема.

Практика — повсякденна професійна діяльність людей, у якій вони, впливаючи на матеріальний світ у процесі виробництва, змінюють його; це застосування та закріплення в реальній діяльності знань, отриманих теоретичним шляхом. Іншими словами це життєвий досвід.

Майстерність — досконале вміння в якійсь справі, галузі; високий рівень професійності.



Менеджмент — теорія, практика та майстерність одночасно. Успішним менеджером можна стати лише постійно здобуваючи нові знання, урізноманітнюючи власну практику і, як наслідок, розвиваючи власну майстерність.

4. ФУНКЦІЇ, КОМПЕТЕНЦІЇ, РОЛІ МЕНЕДЖЕРІВ

«Менеджер — людина достатньо розумна, щоб вести чужу справу та достатньо мудра, щоб не мати власної»

Життєва мудрість



Функції — зобов'язання, певний, відносно відокремлений вид управлінської діяльності, що забезпечує вплив суб'єкта на об'єкт — які дії має робити менеджер як управлінець.

Компетенції (лат. *competo* — досягаю, відповідаю вимогам) — набір особистісних характеристик, функціональних, а також

управлінських знань, навичок і здібностей, що необхідні керівнику для успішного (результативного, ефективного, якісного) виконання своїх посадових обов'язків у тій чи іншій функції та/або позиції — *що має вміти, знати та робити* менеджер у кожній ролі щодо виконання своїх функцій.

Ролі — моделі поведінки, що очікуються від менеджера згідно його місця в організаційній структурі — *в якості кого* менеджер реалізує свої управлінські функції.



Функції менеджменту:

- **Планування** — процес визначення цілей організації та вибір шляхів їх досягнення.
- **Організування** — процес формування структури управління організацією та встановлення в ній взаємозв'язків, що дають змогу досягати визначених цілей.
- **Керування** — процес спрямування зусиль працівників на досягнення необхідних організації цілей.
- **Контролювання** — процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою спостереження, аналізу та оцінки процесів і результатів її діяльності, а також внесення коректив у разі необхідності.
- **Комунікація** — побудова інформаційної мережі (міжособистісної та організаційні канали) для забезпечення ефективного обміну інформацією в організації.

Загальні управлінські компетенції:

- **Концептуальні** — здатність сприймати організацію як єдине ціле з усвідомленням чіткого взаємозв'язку між її частинами, мислити абстрактними категоріями, бачити далеку перспективу.
- **Діагностичні** — вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки.
- **Аналітичні** — здатність розкласти ціле на окремі елементи та аналізувати їх окремо у межах єдиного цілого.
- **Технічні** — спеціальні знання та навички для виконання конкретних завдань.
- **Комунікативні** — вміння встановлювати та підтримувати тривалу взаємодію з людьми.

Таблиця 1.1

**ВАЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ
КОМПЕТЕНЦІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ УПРАВЛІННЯ
ЗА ПРІОРИТЕТАМИ**

Вищий рівень менеджменту	Середній рівень менеджменту	Нижчий рівень менеджменту
Комунікативні	Комунікативні	Комунікативні
Концептуальні	Аналітичні	Технічні
Діагностичні	Діагностичні	Діагностичні
Аналітичні	Концептуальні	Аналітичні
Технічні	Технічні	Концептуальні

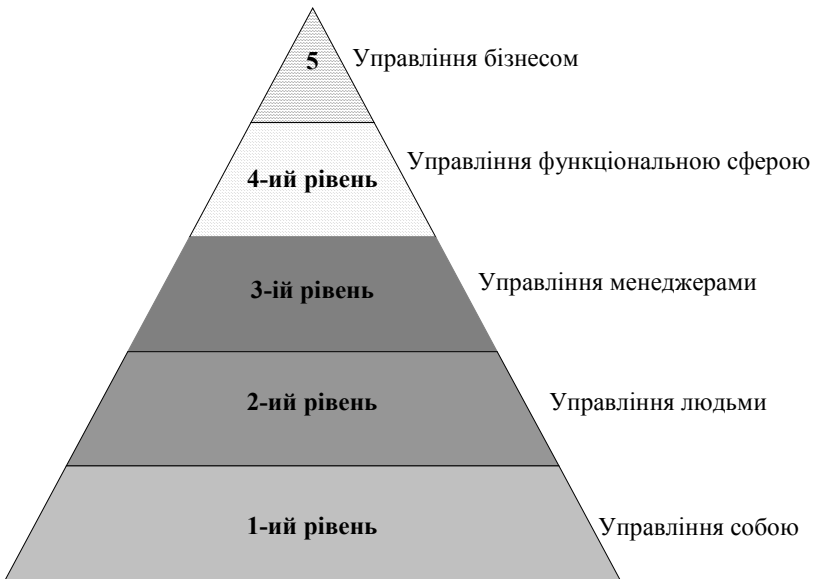


Рис. 1.4. Модель розвитку управлінських компетенцій

**Типовий набір управлінських компетенцій
щодо спроможності виконувати основні управлінські функції:**

- стратегічне та системне мислення;
- розуміння бізнес-контексту та стратегії розвитку організації;
- планування роботи та постановка цілей;
- побудова та використання взаємовідносин;
- делегування повноважень та відповідальності;
- створення команди;
- створення мотиваційного клімату;
- лідерство;
- зворотний зв'язок;
- розвиток та навчання персоналу.

Таблиця 1.2

**СПЕЦИФІКА КОМПЕТЕНЦІЙ ЩОДО ВИКОНАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ ЗГІДНО ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ
(ЗОНИ ВПЛИВУ)**

Функції управління	Об'єкт управління	
	управління організацією	управління людьми
Планування	визначення цілей та стратегій розвитку	постановка конкретних цілей і завдань підлеглим
Прийняття управлінських рішень	щодо перспектив стратегічного розвитку організації	щодо вирішення поточних проблем
Організування	формування організаційної структури	розподіл завдань, відповідальності та повноважень
Керування	формування компенсаційної політики, створення систем стимулювання, корпоративної культури	створення мотиваційного клімату, вибір адекватного стилю керівництва, лідерство
Контролювання	досягнення ключових показників успішності організації	виконання індивідуальних цілей виконавцями
Комунікації	формування комунікаційних мереж та інформаційної системи організації	вибудовування міжособистісних комунікацій та соціальних мереж

Таблиця 1.3

**КЛАСИФІКАЦІЯ РОЛЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ
Г. МІНЦБЕРГА**

Група ролей	Назва ролі	Характеристика ролі
Міжособистісні ролі	«Символ»	Проведення церемоніальних та символічних заходів, підписання юридичних документів
	«Лідер»	Ідеологічна робота, надихання і мотивація, навчання, консультування, комунікація основних цілей
Міжособистісні ролі	«Посередник»	Підтримання інформаційних зв'язків як у середині організації, так і за її межами, листування, переговори, зустрічі
Інформаційні ролі	«Той, хто приймає інформацію»	Пошук і отримання інформації, перегляд періодичних видань, звітів тощо і розповсюдження інформації в середині компанії
	«Той, хто аналізує інформацію»	Аналіз інформації в середині організації, моніторинг результатів виконання
	«Той, хто представляє компанію назовні»	Інформування зовнішніх суб'єктів, промови, звіти, записки, представлення організації на офіційних заходах
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	«Підприємець»	Ініціювання нових проектів, пошук нових ідей та їх реалізація
	«Той, хто усуває порушення»	Усування збоїв у роботі, швидке прийняття рішень в кризових умовах, врегулювання суперечок, розв'язання конфліктів, адаптація до змін у середовищі
	«Той, хто розподіляє ресурси»	Прийняття рішень щодо розподілу та виділення ресурсів, складання графіків, бюджетів тощо
	«Той, хто проводить переговори»	Ведення переговорів та представлення інтересів організації у перемовинах з профспілками та контрагентами щодо контрактів, оплати праці, закупівель, бюджетів тощо

<p>Наставник (<i>Активне слухання</i>)</p> <p>Орієнтований на ставлення та професійну компетентність працівників. Слухає, постійно надає зворотній зв'язок та позитивно підкріплює. Допомагає працівникам структурувати їх особисте бачення, наставляє на вирішення задач. Орієнтований на стосунки та підтримку підлеглих</p>	<p>Новатор (<i>Бізнес та можливості</i>)</p> <p>Робить можливими постійні вдосконалення, стратег. Прогнозує необхідні зміни. Творчий, з системними знаннями і гарним розумінням бізнесу. Думає категоріями бізнесу, допускає ризик. Управляє змінами та шукає творчі підходи до вирішення задач, впроваджує інновації</p>	
<p>Стимулятор (<i>Давай-давай</i>)</p> <p>Заохочує кооперацію, залучає працівників у діяльність організації і згуртовує. Реалізує командну роботу, вирішує проблеми працівників. Скоріше радник і компаньйон. Цінує людей за те, що вони такі, які є</p>	<p>РОЛІ МЕНЕДЖЕРА</p>	<p>Виробник (<i>Активні дії</i>)</p> <p>Сприяє створенню робочої атмосфери, що сприяє активним діям. Захоплений роботою, високо мотивований і відданий. Готовий взяти на себе зобов'язання, доводить роботу до кінця. Працює на ефективність і результат</p>
<p>Контролер (<i>Контроль у всьому</i>)</p> <p>Знає, що відбувається в компанії, перевіряє, визначає правила. Є адміністратором. Надає особливого значення підтримці та зміцненню бізнес-процесів. Прихильник ієрархічної і бюрократичної структури</p>		<p>Посередник (<i>Політик</i>)</p> <p>Відмінний політик, використовує свою владу і вплив на інших для отримання ресурсів ззовні. Для нього важливі репутація та імідж, виступає в ролі посередника між групою та її оточенням, представляючи інтереси своєї групи</p>
<p>Координатор (<i>Вникати і розподіляти</i>)</p> <p>Зосереджує свою увагу переважно на делегуванні завдань, систематизації робіт і кризовому управлінні. Приділяє багато уваги технологічним питанням та проблемам, підтримуванню і зміцненню бізнес-процесів. Надійний, викликає довіру. Прихильник ієрархічної і бюрократичної структури</p>	<p>Директор (<i>Визначати</i>)</p> <p>Визначає цілі, обирає правильну стратегію, пояснює очікування команди, встановлює політику та правила, визначає вузькі місця, вибирає рішення, визначає завдання і дає вказівки. Приймаючи рішення, керується кінцевими результатами і максимальною віддачею від нього. Головними критеріями успішності організації вважає продуктивність і прибутковість</p>	

Рис. 1.5. Класифікація ролей менеджерів К. Камерона і Р. Куінна

Класифікація ролей менеджерів П. Пітчера

- *«Артист»* — має бачення, з фантазією, творчо підходить до управління.
- *«Технократ»* — знає і відстежує всі показники, все робить технічно.
- *«Кустар»* — тяжко працює, до всього доходить сам, не амбіційний, не ставить високих цілей, уважний до деталей

Класифікація ролей менеджерів П. Сенге

- *«Дизайнер»* — архітектор бізнесу, ідеолог — шукає основну ідею, яка лежить в основі бізнес-процесу, визначає ключового клієнта, на якого спрямований бізнес-процес, створює структуру, підбирає людей, здійснює дизайн робіт.
- *«Технократ»* — знає і відслідковує всі показники, все робить технічно.
- *«Стюард»* — вибудовувач системи, помічник — забезпечує ресурсами, відповідає за контекст

Таблиця 1.4

КЛАСИФІКАЦІЯ РОЛЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ І. АДІЗЕСА

«Р» — виробник результатів — людина, яка відмінно знає свою сферу діяльності і орієнтована на результат. Вона працьовита і вірна своїй роботі. Вона знає, що і як повинно бути зроблено, і просто йде і робить. Менеджер повинен досягати результатів, тобто створювати продукти (послуги) на рівні, що не поступається або переважає рівень конкуруючих компаній. Для того щоб виконати цю функцію, менеджер повинен добре знати власну предметну сферу, якою б вона не була, і йому необхідний драйв, достатній для забезпечення необхідних результатів.

«А» — адміністратор — людина, яка контролює, чи доведена робота до кінця і чи реалізуються прийняті рішення. Вона керує системою, що підтримує в порядку всі процеси всередині організації. Вона дуже добре організована та уважна до деталей. Менеджер повинен володіти більшим, ніж драйв та знання. Особиста продуктивність та функціональні знання у певній галузі або технології не забезпечують людині аналогічних результатів при управлінні групою людей. Перебуваючи в цій ролі, менеджер планує, координує і перевіряє виконання. Він стає адміністратором і стежить за тим, щоб система працювала без збоїв.

Закінчення табл. 1.4

«Е» — **підприємець** — ця людина аналізує зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, слабкі та сильні сторони організації і визначає курс дій. Вона готова брати ризик на себе і по своїй суті дуже креативна. Щоб вижити в змінному середовищі, організації постійно потребують нових ідей. Ця роль, актуальна в умовах постійно змінюваного навколишнього середовища, вимагає від менеджера постійно, в рамках здорового глузду, змінювати цілі та системи, створені для їх досягнення. Підприємцю доводиться виробляти власні плани дій, ініціювати нові процеси або переглядати старі (на відміну від адміністратора). Від менеджера в ролі підприємця вимагається творче начало в пошуку нових підходів і вміння брати ризик на себе. При відсутності першого він не зможе побачити нові можливості, відсутність другого не дозволить йому повною мірою скористатися цими можливостями.

«І» — **інтегратор** — ця людина здатна слухати інших та інтегрувати їх ідеї, вона прагне з'ясувати спірні питання, визначити спільні погляди, проаналізувати конфліктуючі цінності. Інтеграція необхідна для ефективної довгострокової роботи будь-якої компанії. Інтегратор необхідний для забезпечення успішної діяльності організації протягом довгого часу. Він повинен забезпечити перехід індивідуальних ризиків у групові, вплетіння індивідуальних цілей у цілі групи. Якщо роль інтегратора виконується успішно, то група може функціонувати самостійно з чітким розумінням мети і здатна успішно вибирати новий напрямок, не перебуваючи при цьому в залежності від однієї конкретної людини. Хороший інтегратор у певний момент стає непотрібним — група може функціонувати і без нього.



Рис. 1.6. Орієнтація ролей І. Адізеса

Таблиця 1.5

**ЕФЕКТИВНА РОЛЬОВА СТРУКТУРА І АДІЗЕСА ВІДПОВІДНО
ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ**

Функціональна сфера	Домінуюча роль	Допоміжна роль
Фінанси	Р	Е
Бухгалтерський облік	А	І
Управління людськими ресурсами	І	Е
Облік кадрів	А	Р
Виробництво	Р	А
Дослідження і розробки	Е	Р
Маркетинг	Е	Р
Продажі	Р	А
Інформаційні технології	А	Е

Таблиця 1.6

**УПРАВЛІНСЬКІ РОЛЬОВІ СТРУКТУРИ
ЗА І. АДІЗЕСОМ**

«Неефективний менеджер» 	«Менеджер» 	«Лідер» 
Р - - -	Р а е і	Р а е І
- А - -	Р А е і	р а Е І
Р А - і	р А е і	р А е І
	р а Е і	

Класифікація ролей служби управління персоналом Е. Шейна

- *«Захисник співробітників»* (лояльність до персоналу особливо, якщо він є стратегічним ресурсом): здатність розібратися в специфіці роботи співробітників та ідентифікувати себе з персоналом; орієнтація на цінності персоналу (довіру) і навички впливу; віра в те, що життя співробітників можна поліпшити.
- *«Експерт в адмініструванні»* (лояльність до організації, особливо під час зростання організації): орієнтація на ефективність (контракти, зарплати, процедури, системи); адміністративні навички; знання систем і процедур; віра в стандартизацію («нестандартизація» — проблеми у виконанні; «стандартизація» — проблеми з корпоративною культурою).
- *«Стратегічний партнер»* (лояльність до топ-менеджменту): здатність ідентифікувати себе з топ-менеджерами/лідерами; стратегічне і системне мислення; віра в економічні цінності.
- *«Професіонал і лідер організаційного розвитку»* (лояльність до професії): ідентифікація себе з професією; пошук компромісу між стейкхолдерами в контексті розвитку ринку в цілому і організації зокрема; здатність бачити організаційний і соціальний контекст; навички організаційних змін; віра в постійні зміни.

Ключові слова: школи менеджменту, принципи управління, бюрократія, системний підхід до менеджменту, процесний підхід до менеджменту, ситуаційний підхід до менеджменту, сучасні напрямки в менеджменті

Питання теми:

1. Розвиток науки про управління
2. Ранні теорії управління
3. Інтегровані підходи до менеджменту
4. Сучасні напрямки в менеджменті

1. РОЗВИТОК НАУКИ ПРО УПРАВЛІННЯ

«Найбільш складною стороною менеджменту, особливо в тому випадку, коли справи йдуть добре, є вміння розпізнати необхідність змін і поки ще є можливість, провести їх у життя»

Б. Гейтс

Таблиця 2.1

ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ

Основні напрямки наукової думки	XX століття									XXI століття до сьогодні
	20-і	30-і	40-і	50-і	60-і	70-і	80-і	90-і		
Школа наукової організації управління	↔									
Школа адміністративного управління		←	→							
Школа людських стосунків			←	→	-----					
Школа поведінкових наук					-----	←				→
Школа науки управління (кількісна)					←					→
Процесний підхід			-----	←						→
Системний підхід				←						→
Ситуаційний підхід					←					→

Таблиця 2.2

**ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ
РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Період, роки	Фокус уваги	Ключові рішення	Наукові школи й підходи
початок століття — 1935 р.	ефективне функціонування великої організації	формування ієрархічних структур	школи наукового й адміністративного управління
1936—1955 рр.	максимізація випуску продукції й підвищення ефективності	заходи по збільшенню продуктивності праці	школи людських відносин й поведінкових наук
1956—1970 рр.	посилення управлінського контролю за всіма параметрами бізнесу	побудова систем	системний підхід
1971—1980 рр.	успішне конкурентне позиціонування на ринках	стратегічне планування	ситуаційний підхід
1981—1985 рр.	ефективна реалізація намічених цілей	корпоративна культура, тотальне управління якістю	ситуаційний підхід
1986 — кінець 80-х рр.	адаптація до змін, що зростають і прискорюються	інноваційний менеджмент	ситуаційний підхід
1990-і рр. і до сьогодні	максимальне використання всіх можливостей менеджменту	лідерство, управління знаннями, нове робоче місце, мережеві структури	нові підходи, які поки що не мають усталеної назви

Таблиця 2.3

ТИПИ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ¹

Критерії для порівняння	Тип системи				
	Аграрна	Індустріальна	Інформаційна	Вражень	Трансформацій
Пропозиція	с/г товари	промислові товари	послуги	враження	трансформації
Фактор попиту	природні характеристики	функціональні можливості	корисні якості	відчуття, спогади	нові набуті можливості
Економічна функція	видобування	виробництво	доставка	вистава	поради
Природа пропозиції	рівноцінність при обміні	матеріальна цінність	нематеріальна цінність	незабутність вражень	дієвість змін
Покупець	ринок	споживач	клієнт	гість	той, хто прагне змінитися
Продавець	торговець	виробник	постачальник	актор	наставник, коуч

¹ Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М.: Издательство «Вильямс», 2005.

2. РАННІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

«У житті завжди корисно час від часу піддавати сумніву те, що споконвіку вважається аксіомою»

Б. Рассел

- *Школа наукового управління* — сукупність концепцій менеджменту, спрямованих на дослідженні проблем підвищення продуктивності праці працівників шляхом удосконалення операцій ручної праці (представники: *Ф. Тейлор, Г. Гант, Л. і Ф. Гілбрети, Г. Форд*).
- *Адміністративна школа управління* — сукупність концепцій менеджменту, які досліджували проблему вдосконалення управління організаціями й намагалися визначити загальні принципи й функції управління ними (представники: *М. Вебер, А. Файоль, М. П. Фоллет, Ч. Бернард*).
- *Школа людських стосунків* — сукупність концепцій менеджменту, спрямованих на вивчення процесів індивідуальної поведінки й між-особистісних стосунків людей в організації (представники: *Е. Мейо, Ф. Ротлісберг, А. Маслоу, Д. МакГрегора*).
- *Школа організаційної поведінки* — сукупність концепцій менеджменту, які вивчали природу соціальної взаємодії людей у колективі, процеси групової динаміки, владу, лідерство, комунікації тощо (представники: *К. Аджирис, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг*).
- *Кількісна школа* — сукупність концепцій, які досліджували управління як певний логічний процес, який можна представити за допомогою математичних моделей і на основі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень (представники: *Р. Акофф, Г. Саймон, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Л. Канторович, В. Новожилов*).

Універсальні принципи управління А. Файоля

1. *Поділ праці* — спеціалізація дозволяє домогтися більш високих результатів при тому ж обсязі зусиль.
2. *Дисципліна* — всі повинні дотримуватися домовленостей, укладених між організацією та її співробітниками.
3. *Порядок* — «всьому своє місце і все на своєму місці».
4. *Рівність* — керівник повинен ставитися до своїх підлеглих справедливо.
5. *Винагорода* — співробітники повинні отримувати за свою роботу гідну відповідну зусиллям і результатам винагороду.
6. *Ієрархія влади* — всі управлінці з самого нижчого рівня і аж до топ-менеджменту повинні утворювати єдину вертикаль — «скалярний ланцюг».
7. *Влада* — право віддавати накази завжди має бути урівноважене відповідальністю за наслідки цих наказів.

8. *Єдиноначальність* — кожен співробітник повинен отримувати розпорядження і звітувати перед одним керівником.

9. *Єдність керівництва* — всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.

10. *Єдність мети* — працівник або група працівників повинні одночасно працювати лише за одним планом, спрямованим на досягнення однієї мети.

11. *Стабільність кадрового складу* — необхідно сприяти довгостроковим відносинам співробітників з організацією.

12. *Ініціатива* — сприяння і заохочення підлеглих до пошуку та просування нових ідей.

13. *Індивідуальні інтереси підпорядковуються інтересам спільним* — інтереси будь-кого із співробітників або групи працівників не можуть перевищувати інтереси організації.

14. *Корпоративний дух* — формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації.

Основні характеристики ідеальної бюрократії за М. Вебером

- *високий ступінь поділу праці* — кожна операція повинна виконуватися фахівцем;
- *чітка управлінська ієрархія* — кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- *численні правила, стандарти та показники оцінки роботи* — організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, щоб гарантувати повну єдність виконання робіт;
- *«дух формальної знеособленості»* — менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників;
- *підбір кадрів* має здійснюватися виключно за діловими та професійними якістьми кожного співробітника.

3. ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

*«Вживає не найсильніший
або найрозумніший організм,
а найбільш пристосований до змін»*

Чарльз Дарвін

Інтегровані підходи до управління організаціями

- **Системний підхід** зосереджений на вивченні єдності взаємопов'язаних частин організації (представники: *Л. фон Берталанфи, А. А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер, А. Чандлер*).

- **Процесний підхід** зосереджений на вивченні послідовного виконання та взаємозв'язку функцій управління (представники: *А Файоль, А. Н. Уайтхедом, Джеймс Харрінгтон, М. Ротер, Дж. Шук*).
- **Ситуаційний підхід** стверджує, що специфічні прийоми процесу управління повинні змінюватися в залежності від ситуації (представники: *П. Лоуренс, Д. Лорш, Д Сталкер, Т. Берне*).

Системний підхід є способом мислення менеджерів про організацію й управління нею, а не набором якихось конкретних прийомів чи інструментів.

Система — певна цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад у характеристики цілого.

Управління згідно теорії систем — це процес трансформації входів у систему на виходи з неї з урахуванням впливу зовнішнього середовища та зворотного зв'язку.

Основні принципи функціонування системи

- результат роботи системи завжди більший від суми результатів окремих елементів, що в неї входять (ефект синергії);
- будь-яка зміна в будь-якій з окремих підсистем обов'язково відіб'ється на інших елементах системи;
- ціле саморегулюється послідовністю зворотних зв'язків.



Менеджмент згідно системного підходу відповідає за перетворення входів в організацію на виходи з неї для досягнення організаційних цілей.

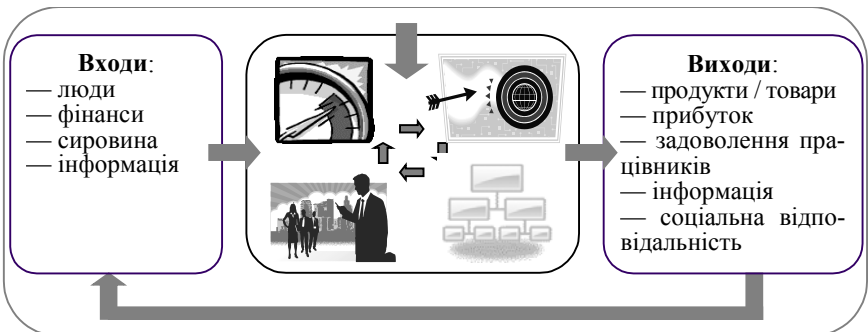


Рис. 2.1. Організація як відкрита система

В 1916 р. *А. Файоль* визначив однорідні види діяльності для всіх процесів управління в організації. Їх можна згрупувати в *чотири основні функції управління*: 1) планування, що полягає у виборі цілей і плану дій по їх досягненню; 2) організування, за допомогою якої відбувається розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками та встановлення взаємодії між ними; 3) керування, яке полягає в мотивуванні виконавців до здійснення запланованих дій і досягнення поставлених цілей; 4) контролювання, що полягає в зіставленні реально досягнутих результатів з тими, які були заплановані.

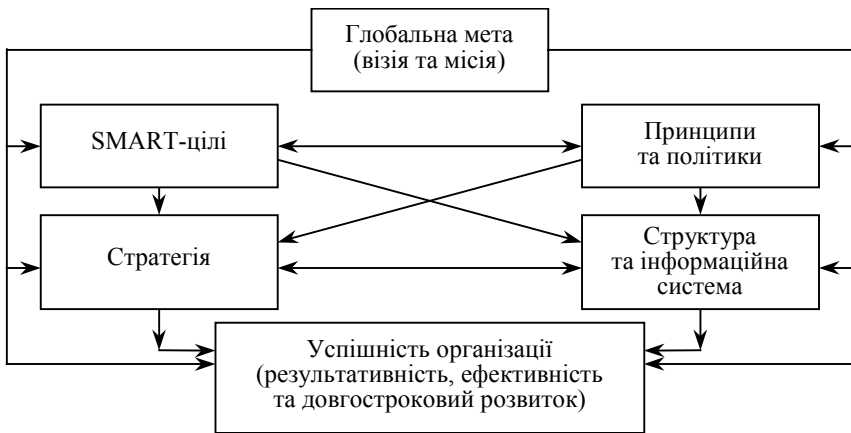


Рис. 2.2. Елементи системи управління організацією та їх взаємозв'язок¹

Управління розглядають як *процес*, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших — це не якась одноразове дійство, а серія взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають *управлінськими функціями*, які поєднуються між собою *зв'язуючими процесами* комунікацій та прийняття рішень, утворюючи так званий *цикл менеджменту*.

¹ Адаптоване на основі рис. 2.1 на стор. 29 «Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід» / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакулєнко; Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2009. — 157 с. — (Серія «Інноваційний університет»).

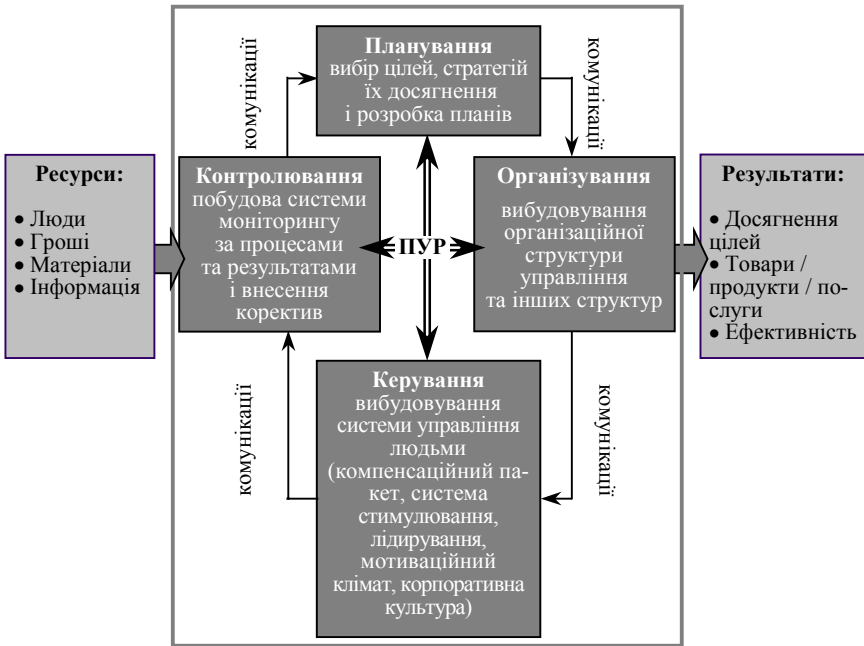


Рис. 2.3. Процес здійснення основних управлінських функцій — цикл менеджменту



Менеджмент, згідно процесного підходу, відповідає за послідовне виконання основних управлінських функцій (планування, організування, керування, контролювання) задля досягнення цілей організації.

Ситуаційний підхід не є простим набором предписаних дій, це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення. В ньому також збережена концепція процесу управління, застосовувана до всіх організацій. У той же час ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління однаковий, все ж таки специфічні прийоми, котрі має застосовувати менеджер для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіюватися.

Ситуаційний підхід намагається ув'язати конкретні прийоми та концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно.

Ситуаційний підхід концентрується на відмінностях між зовнішніми умовами діяльності організацій і складовими всередині самих організацій. Він намагається з'ясувати значимі змінні фактори ситуації і те, як вони впливають на ефективність організації.

*Методологія ситуаційного підходу
включає чотири кроки*

1. Менеджер має знати професійні методи та інструменти управління, що довели свою ефективність. Це означає розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю, кількісних методів обґрунтування управлінських рішень тощо.

2. Кожна управлінська концепція і методика має переваги і недоліки стосовно умов їх застосування в конкретній ситуації. Менеджер має передбачати вірогідні наслідки — як позитивні, так і негативні — застосування певної методики або концепції.

3. Менеджер має правильно інтерпретувати ситуацію, тобто правильно визначати, які саме фактори є найбільш важливими в даній ситуації і до якого вірогідного ефекту може призвести зміна однієї або кількох з цих змінних факторів.

4. Менеджер має вміти пов'язувати конкретні прийоми, методи та інструменти, котрі забезпечували б найменший негативний ефект, з конкретними ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найбільш оптимальним способом у дійсних умовах.



Менеджмент згідно ситуаційного підходу відповідає за прийняття оптимальних управлінських рішень, які є функцією факторів середовища в самій організації (внутрішні змінні — елементи системи) та в зовнішньому середовищі (зовнішні змінні — макро- та мікро-фактори).

Ситуаційний підхід поєднує дві протилежні ідеї — універсальності та унікальності — і наполягає на тому, що успішність вирішення проблемних ситуацій залежить від здібностей та спроможностей менеджерів ідентифікувати основні характеристики ситуації, що склалася.

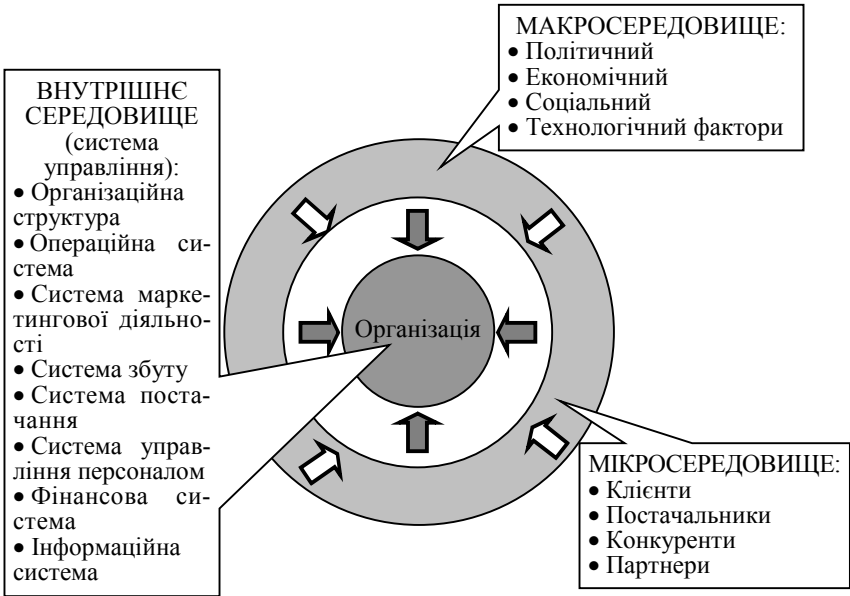


Рис. 2.4. Складові внутрішнього та зовнішнього середовища організації — ситуаційні фактори

Ідея універсальності

«Як і кожна людина, кожна компанія унікальна. І все ж є закономірності, загальні для всіх організацій. Рано чи пізно вона стикається з проблемами, які вже вирішувалися (вирішуються і будуть вирішуватися) десятки тисяч разів несхожими один на одного підприємцями в різних частинах світу. Етапи розвитку організації одні й ті ж, різняться лише деталі. Логіка підказує: зрозумівши природу і причини цих системних метаморфоз, ними можна керувати, а значить, успішно управляти організацією».

«Щоб компанія була ефективною, її керівники мають правильно і своєчасно (відповідно вірно ідентифікованого етапу життєвого циклу організації) виконувати чотири функції:

- задовольняти потреби ринку і клієнтів (P — від «provide»);
- гарантувати дотримання правил та порядків (A — від «administrative»);
- заохочувати підприємливість (E — від «entrepreneurial»);
- на основі спільних цінностей, інтересів і світогляду створювати в компанії атмосферу співробітництва і консенсусу (I — від «integrate»).

(І. Адізес. «Як подолати кризи менеджменту»)

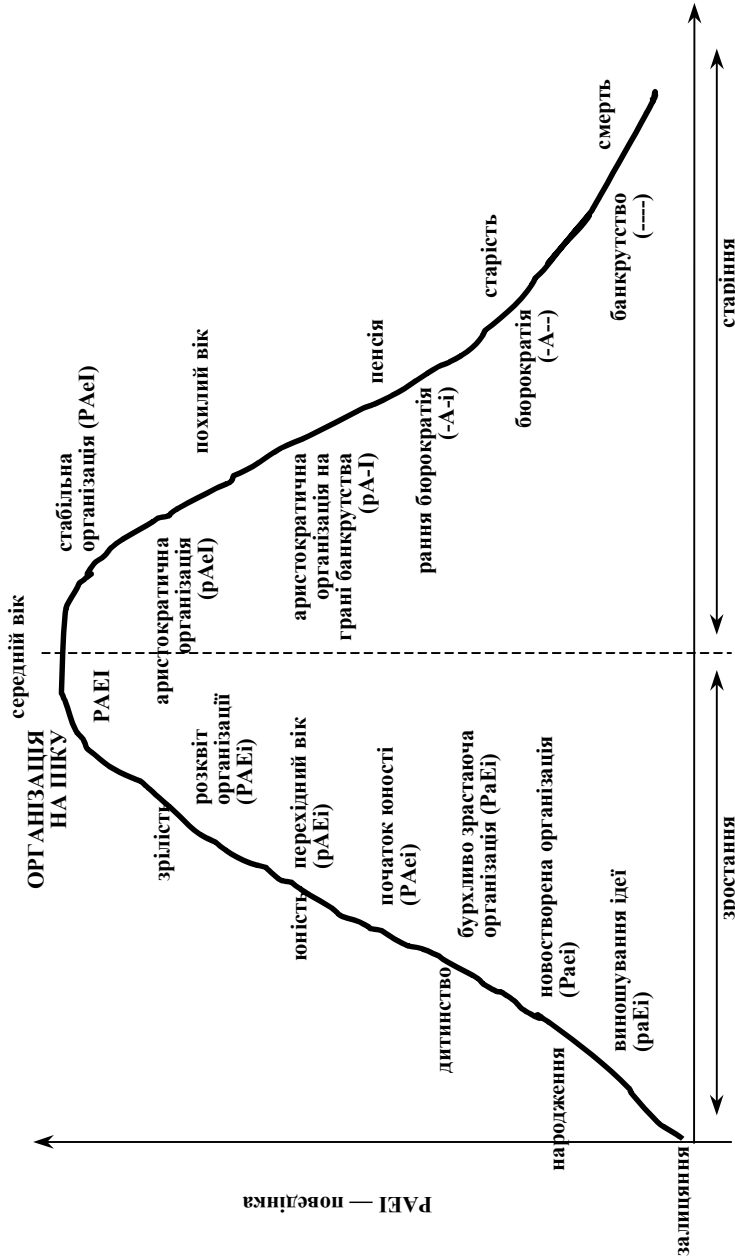


Рис. 2.5. Життєвий цикл організації за І. Адізесом

Таблиця 2.4

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ
ФУНКЦІЙ І. АДІЗЕСА**

Функція	Робить організацію		
«Р» — задоволення потреб	функціональною	результативною	у короткостроковій перспективі
«А» — адміністрування	систематизованою	ефективною	
«Е» — підприємливість	проактивною	результативною	у довгостроковій перспективі
«І» — інтегрування	цілісною	ефективною	

Таблиця 2.5

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА І. АДІЗЕСОМ¹**

Стадія	Опис
Зародження (<i>Courtship</i>)	Палкі обговорення ідеї нового бізнесу та прийняття рішення про його створення. На цій стадії головну роль відіграють засновники організації. Їх зусилля спрямовані одночасно і на створення продукції (послуги), і на формування ринку. Всі працюють з ентузіазмом та натхненням.
Раннє дитинство (<i>Infancy</i>)	Зростання зобов'язань перед клієнтами і партнерами, нечітка структура, невеликий бюджет, відсутність налагоджених бізнес-процесів, майже кожне рішення виявляється першим і часто слугує прецедентом, демократична організаційна культура, слабка субординація, відсутність системи прийому на роботу й оцінки виконання завдань, спостерігається підвищена самовіддача, орієнтація на інтуїцію, використовується метод проб і помилок.
Прискорення (<i>Go-go</i>)	Бізнес-ідея починає приносити свої перші «плоди», збільшуються обсяги продаж. Організація працює в «пожежному режимі», зростання носить переважно екстенсивний характер. Часто виникають гострі дискусії про шляхи подальшого розвитку, збільшується кількість помилок, особливо кадрових; конфлікти виникають в основному навколо того, як виконати завдання.
Юність (<i>Adolescence</i>)	Збільшується кількість управлінських проблем, які не вдається вирішити на основі неформального спілкування та відданості справі. Типовим є обожнювання свого лідера, підвищений інтерес до нового; цінуються інноваційно налаштовані співробітники.

¹ Адаптовано з джерел: *I. Adizes, Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It.* — Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1988; *Пригожин А. И. Методы развития организаций.* — М.: МЦФЭР, 2003. — 863 с.

Продовження табл. 2.5

Стадія	Опис
Зрілість (<i>Maturity</i>)	Небажані управлінські завдання і пов'язаний з ними тягар відповідальності починають тиснути на засновників організації, приводячи до конфліктів між переважаними і стомленими лідерами. Неминуче виникає питання: хто збирається вирішити управлінські проблеми і вивести організацію з періоду смуту? Рішення, звичайно, полягає в тому, щоб знайти сильного менеджера, який влаштує засновників організації. За цієї умови організація досягає оптимальної точки «кривої» свого життєвого циклу.
Розквіт (<i>Prime</i>)	У своїй «піковій фазі» організація має «місце під сонцем» і визнання, знає, що робить, куди рухається і як саме досягти поставлених цілей. Організація працює над систематизацією і підвищенням якості. Вона має чітку структуру, описані бізнес-процеси, планує поточну діяльність у напрямку передбаченого майбутнього. Якщо на цьому етапі організація не поповнюється новими силами і не зможе перетворити точку в «довгу лінію», вона перейде до стабілізації, котра є кінцем зростання і початком падіння.
Середній вік (<i>Stable</i>)	Вершина розвитку і в той же час перша стадія старіння. Осмислені й укріплені конкурентні переваги. Відбувається делегування повноважень і відповідальності «зверху-вниз», організаційна структура стає менш централізованою, що підвищує мотивацію співробітників, ентузіазм замінюється професіоналізмом, цінуються досвід і стаж. В той же час сильна по рівню внутрішньої структурованості організація починає втрачати гнучкість. На цій стадії набувають ваги адміністратори і фінансисти, вони починають грати більш важливу роль, ніж ті, хто займається виробництвом, маркетингом, продажами й вибудовують відносини з клієнтами. Різного роду кількісні показники витискають гнучке мислення. Конфлікти виникають уже на міжособистісній основі. З'являються скарги на складності зміни чого-небудь, більшості співробітників хочеться стабільності і спокою. Дух підприємництва виснажується.
Похилий вік (<i>Aristocracy</i>)	Накопичено великі грошові ресурси, багато уваги і коштів іде на імідж; наради, засідання, обговорення усе більше носять ритуальний, а не сутнісний характер. На цьому етапі управління відбувається шляхом вибудовування системи через введення формальних процедур з докладно описаними правилами. Це дозволяє краще координувати активність різних підрозділів з вищим керівництвом організації. На керівні посади все частіше призначаються за принципом особистої лояльності, а не професіоналізму. Гроші вкладаються не в розвиток нових напрямків, а в підтримання «статус-кво». Більшість менеджерів задоволені не вирішенням проблем бізнесу, а розширенням зони свого впливу.

Закінчення табл. 2.5

Стадія	Опис
Рання бюрократизація (<i>Recreation</i>)	Найбільш інноваційно мислячі люди підприємницького типу схильні залишати організацію на цьому етапі. Організація набуває інертності і втрачає тонус, знижується її чутливість до ринку.
Старість (<i>Bureaucracy</i>)	Головні цінності — безпека і незмінність; дії ключових підрозділів виглядають розосередженими; розриви між цілями фірми і цілями співробітників стають загрозливими; боротьба за вплив, ресурси, посади переходить у конфлікти і взаємну відчуженість. Труднощі цього періоду розвитку організації пов'язані з тим, що «верхам» психологічно важко послабити контроль і передати відповідальність за частину рішень, а «низи», з одного боку потребують більшої автономії, а з іншого боку не звикли приймати самостійні рішення. Зосередившись на правилах і процедурах та безглуздому контролю, організація втрачає ринкові позиції. Компанія працює формально, повільно та безладно, тому клієнти йдуть до конкурентів.
Умирання (<i>Death</i>)	Організація перестає існувати як єдине ціле.

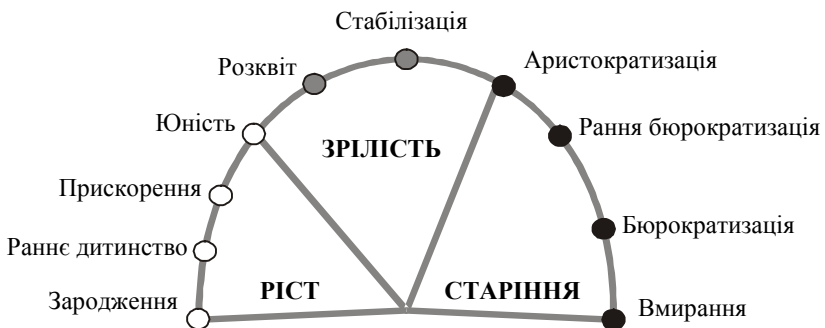


Рис. 2.6. Співставлення типових фаз життєвого циклу організації і їх стадій за І. Адізесом¹

¹ Адаптовано, джерело: I. Adizes, *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

Таблиця 2.6

КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФАЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Фаза зростання	Фаза зрілості	Фаза старіння
Більше динаміки, менше контролю	Баланс динаміки і контролю	Мало динаміки, багато контролю
Люди визначають функції	Функції формалізовані	Люди підбираються під функції
Культ доходу	Культ клієнта	Культ стабільності
Ризик над активності	Ризик успіху	Ризик бездіяльності

Ідея унікальності

• «Існує два важливі і вкрай значущі для прибутку аспекти: перший — це знайти і розвинути ринки, на яких існує маленька чи відсутня конкуренція — блакитні океани; і другий — використовувати і захищати їх».

• «Червоні океани» — це галузі, межі яких чітко окреслені та прийняті, правила конкуренції відомі, конкуренти прагнуть перехопити частку ринку, товари стають стандартизованими, перспективи прибутковості та темпи зростання знижуються.

• «Блакитні океани» позначають всі індустрії, які не існують зараз — невідомий ринковий простір, не запламований конкуренцією, не задоволений попит, висока прибутковість та темпи зростання.

• «У блакитних океанах попит створюється, а не відвойовується. Саме там є найбільші можливості для зростання — швидкого й прибуткового».

(Ч. Кім «Стратегія блакитного океану»).

Відповідно ситуаційного підходу менеджер повинен уміти

- ідентифікувати проблему / ситуацію;
- володіти максимальною кількістю методів, інструментів, прийомів у будь-якій ситуації;
- правильно підібрати адекватний ситуації метод, прийом чи інструмент;
- мислити нестандартно.

4. СУЧАСНІ НАПРЯМКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

«Щоб система була усталеною, її потрібно час від часу трусити»

Принцип Чаломея

Завдання, що стоять перед менеджментом у XXI столітті¹

1. *Ставити високі цілі.* Теорія та практика менеджменту повинні бути націлені на соціально значущі, шляхетні завдання.

2. *Керуватися ідеєю корпоративної відповідальності.* Менеджмент майбутнього повинен враховувати інтереси всіх взаємозалежних груп суспільства, а значить, йому потрібні відповідні процедури та методи.

3. *Змінити філософію менеджменту.* Менеджмент повинен черпати нові ідеї з таких різних галузей знань, як антропологія, біологія, дизайн, політологія, теологія і т. д.

4. *Відмовитися від традиційної ієрархії.* Природничі ієрархії, в яких влада виходить з «низів», а керівників не призначають, складаються стихійно і мають безсумнівні переваги перед ієрархіями формальними.

5. *Позбавитись страху і зміцнити довіру.* Недовіра та страх вбивають дух новаторства й інтерес до справи, тому менеджмент майбутнього повинен їх викоринити.

6. *Змінити принципи контролю.* Дисципліна не ослабне, хоча свободи у людей стане більше, якщо робити ставку не на правила і заборони, а на самоконтроль кожного.

7. *Переосмислити роботу керівників.* Уподібнювати керівника герою-одинаку, який сам приймає відповідальні рішення, нерозумно. Керівникам належить стати архітекторами корпоративних спільнот, заохочувати новаторство і співпрацю.

8. *Зробити ставку на різноманіття.* Майбутні системи управління повинні дорожити розмаїттям, інакомисленням та індивідуалізмом не менше, ніж готовністю «робити як усі».

9. *Створювати стратегію стихійно.* У стрімко змінюваних умовах процес формування стратегії має будуватися на таких біологічних принципах, як різноманітність, відбір і розвиток самого життєздатного.

10. *Змінити оргструктуру підприємств.* Великі підприємства стануть більш гнучкими, а новаторська діяльність активізується в них, якщо великі підрозділи розбити на дрібні мобільні структурні одиниці.

¹ З матеріалів «Гарвард Бізнес Ревью»

11. *Дивитися вперед, а не назад.* Як правило, всі управлінські процеси налаштовані таким чином, що давно випробуване завжди краще новому. Менеджмент майбутнього повинен заохочувати інновації та вдосконалення.

12. *Вибирати курс розвитку спільно.* Якщо ми хочемо, щоб співробітникам було важливо майбутнє компанії, треба максимально розширити коло тих, хто буде формулювати її цілі, і вибирати не за посадою, а за професіоналізмом.

13. *Створювати комплексні системи оцінки ефективності.* Сьогоднішні показники не враховують людські якості, від яких залежить успіх у новій «креативній» економіці, саме тому їх треба переглянути.

14. *Готувати підґрунтя для проєктів завтрашнього дня.* Потрібно створити таку систему оплати праці і преміювання, щоб керівники перестали жертвувати довгостроковими цілями заради швидкого прибутку.

15. *Затвердити інформаційну демократію.* Компаніям потрібні такі інформаційні системи, щоб кожен співробітник мав у своєму розпорядженні інформацію, завдяки якій він міг би діяти в інтересах усієї організації.

16. *Просувати дисидентів і стримувати реакціонерів.* Майбутні системи управління повинні перерозподіляти владу на користь тих, хто більше за інших спрямований у майбутнє.

17. *Надавати співробітникам більше самостійності.* Потрібно перебудувати системи управління, щоб заохочувалися ініціатива рядових співробітників та їх експерименти.

18. *Створювати корпоративні ринки ідей, кадрів і ресурсів.* Ринки розподіляють ресурси краще, ніж підприємства з жорсткою організаційною структурою, і треба враховувати цю обставину.

19. *При прийнятті рішень відмовлятися від формальної ієрархії.* Компаніям потрібні нові принципи прийняття рішень — щоб враховувалися різні точки зору, використовувався «колективний розум» її співробітників і всіх, хто має до них відношення.

20. *Шукати розумні компроміси.* При нинішньому менеджменті вибір однієї мети означає відмову від іншої. Потрібні багаточільові системи, які б заохочували розумні компроміси.

21. *Дати волю творчому хисту співробітників.* Про те, як заохочувати творчість, відомо чимало. Управлінські процеси слід вибудувати так, щоб новаторство вирощувалось «на кожному квадратному метрі» організації.

22. *Формувати спільноти однодумців.* Щоб співробітники працювали з повною віддачею, потрібно допомагати захопленим людям знаходити один одного і об'єднуватися в команди.

23. *Налаштувати менеджмент для роботи у відкритому світі.* Нові бізнес-моделі все частіше роблять ставку на форми суспільного виробництва, які виходять за межі організації, тому заснований на формальній владі менеджмент себе вичерпав. Складним екосистемам потрібні нові методи управління.

24. *Олюднити ділову мову та методи бізнесу.* У майбутньому системам управління треба орієнтуватися не лише на досягнення результативності та ефективності, а й на такі вічні ідеали, як краса, справедливість і спільність.

25. *Переучувати управлінців.* Управлінцям майбутнього стане в нагоді здатність не тільки до дедукції й аналізу, але й до системного мислення та формування концепцій.

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ключові слова: управлінське рішення, прийняття рішення, діагноз проблеми, альтернативи прийняття рішення

Питання теми:

1. Управлінське рішення
2. Процес прийняття управлінських рішень
3. Методи обґрунтування управлінських рішень

1. УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ

*«Доля — це не шанс, це вибір!
Це не те, чого чекаєш, а те, чого досягаєш»*

В. Брайан

*«Коли необхідно зробити вибір, а ви його
не робите, — це теж вибір»*

У. Джеймс

*«У кожної проблеми завжди є рішення —
просто, зручне і, звичайно, хибне»*

Г. Менке

Менеджмент — прийняття рішень щодо управління всією організацією (або окремою частиною), спрямоване на забезпечення її *успішної* діяльності.

Менеджер — людина, професійно підготовлена для прийняття правильних тобто *оптимальних* рішень, яка має певні повноваження і здатна нести відповідальність.

Рішення — це вибір однієї альтернативи (варіанти дій) з певної кількості можливих.



Управлінське рішення — це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованого на вирішення поставленого завдання або усунення проблеми в діяльності організації.

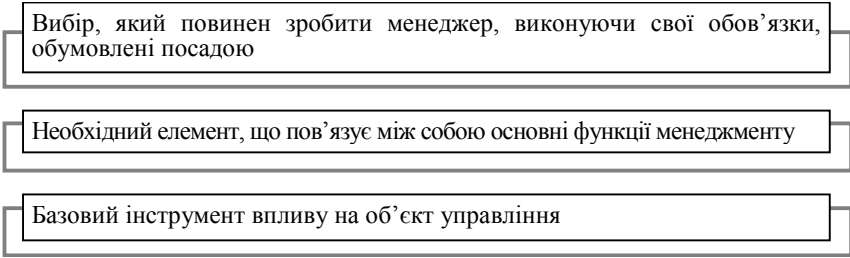


Рис. 3.1. Сутність управлінського рішення



Рис. 3.2. Критерії оптимального управлінського рішення

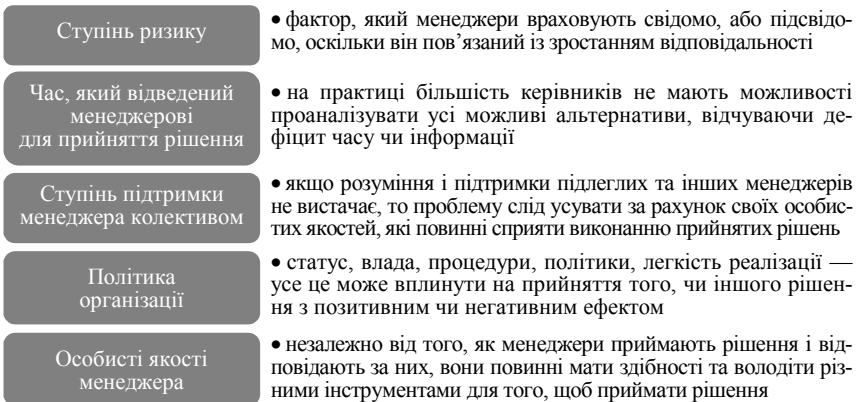


Рис. 3.3. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень



Рис. 3.4. Вимоги до управлінського рішення

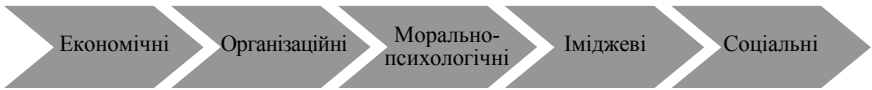


Рис. 3.5. Наслідки прийняття неоптимального рішення

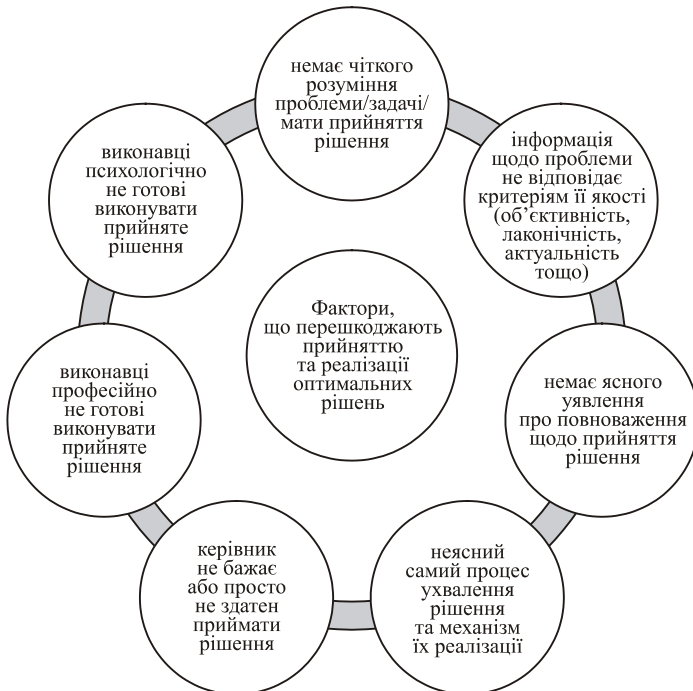


Рис. 3.6. Фактори, що перешкоджають прийняттю оптимального рішення та його якісній реалізації

«Ви або частина рішення, або частина проблеми»

Е. Клівер

Необдуманні рішення	• зволікати з рішенням до тих пір, поки для підготовки вже не залишиться часу
Сліпі рішення	• закривати очі на можливі наслідки рішення або зовсім не думати про них
Егоцентричні рішення	• як критерій розглядати тільки свої інтереси і власну вигоду і не турбуватися про інші наслідки
Геніальні рішення	• вирішувати тільки по натхненню
Емоційні рішення	• вирішувати на підставі симпатій, настроїв, відкидаючи всякі раціональні міркування
Самовдоволені рішення	• вважати себе непогрішним і відмовлятися від порад інших осіб
Вперті рішення	• не бажати вчитися на раніше прийнятих рішеннях, робити одні й ті ж помилки

Рис. 3.7. Помилки при прийнятті рішень

2. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

«Визнання проблеми — половина успіху в її вирішенні»

З. Фрейд

«Неможливо вирішити проблему на тому ж рівні, на якому вона виникла. Потрібно стати вище цієї проблеми, піднявшись на наступний рівень»

А. Ейнштейн



Прийняття рішення — процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, що її усуває.

Коли все добре і працює за планом, керівник не потрібен, тому що система функціонує сама по собі. Роль керівника стає актуальною, коли починається невизначеність, невідомість, ризик.

Проблема вашої організації — можливість для ваших конкурентів. Ваша *можливість* — проблема ваших конкурентів.

Менеджмент — процес прийняття управлінських рішень, що усуває проблему та використовує наявні можливості.

Таблиця 3.1

СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ЗА «РАЕІ» РОЛЯМИ І. АДІВЕСА

Проблема — «діти сперечаються за нову гарну іграшку і ніхто не хоче поступитися»	
<i>Рішення «Р»</i>	задовольнити потребу: купити ще одну таку саму іграшку
<i>Рішення «А»</i>	ввести правило: кожна дитина отримує 15-хвилинну можливість пограти з іграшкою
<i>Рішення «Е»</i>	змінити їх потребу: запропонувати разом пограти в футбол
<i>Рішення «І»</i>	створити ситуацію, в якій вони будуть вимушені самостійно вирішити їх суперечку: відібрати іграшку і зачинити у кімнаті поки вони не домовляться самі

За характером проблеми
(залежно від особистих
якостей менеджера)

- творчий (пошуковий)
- аналітичний (розрахунковий)

За процесом вирішення
проблеми
(залежно від складності
проблеми та важливості
залучення виконавців)

- індивідуальний (самостійне прийняття рішень)
- колективний (залучення до пошуку та прийняття рішень підлеглих)

За способом мислення
(залежно від кількості часу
та ціни помилки)

- інтуїтивний (вибір зроблений лише на основі відчуття того, що він є правильним)
- заснований на судженнях (вибір, обумовлений накопиченим досвідом)
- раціональний (вибір, об'єктивно обґрунтований за допомогою аналітичного процесу)

Рис. 3.8. Класифікація процесів прийняття рішень

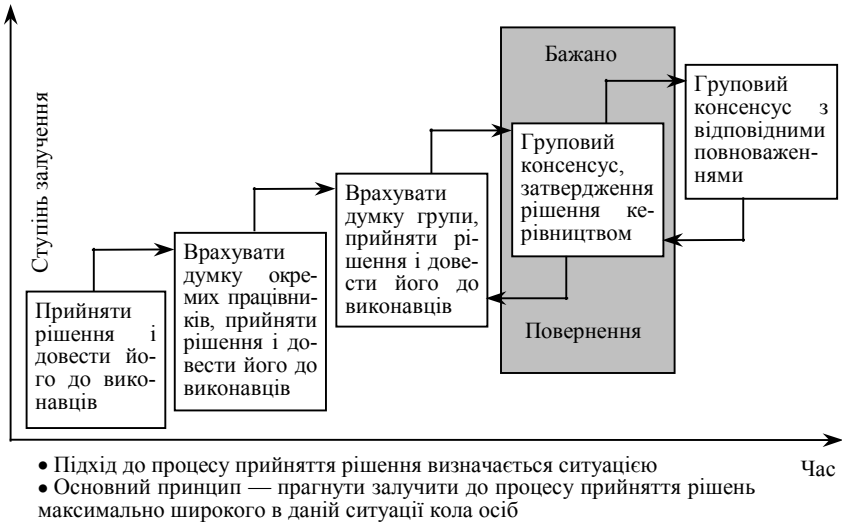


Рис. 3.9. Індивідуально-колективний континуум процесу прийняття рішень у компанії Тойота (*Toyota*)

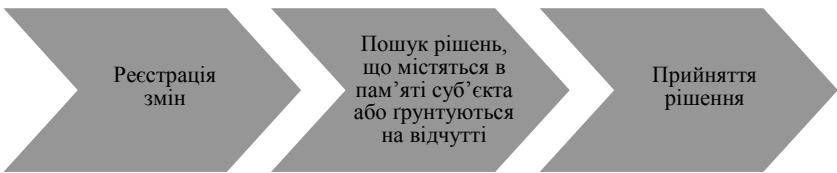


Рис. 3.10. Етапи інтуїтивного та заснованого на судженнях процесу прийняття рішень

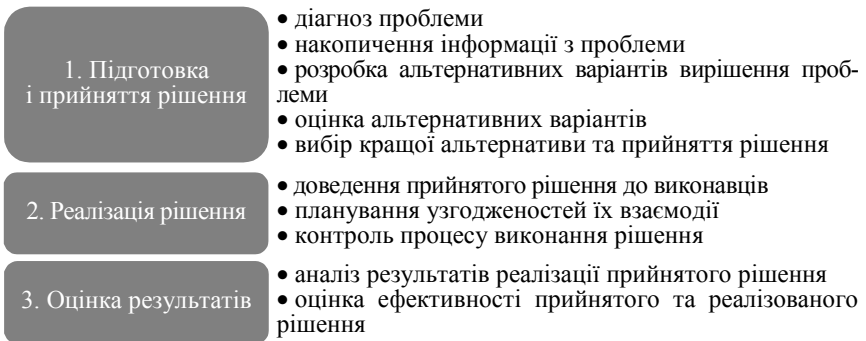


Рис. 3.11. Етапи раціонального процесу прийняття та реалізації рішень

Етап «Діагноз проблеми» — це пошук відповідей на запитання

1. У чому сутність проблеми (причинно-наслідковий зв'язок)?

Питання для прояснення ситуації щодо проблеми:

- хто повинен вирішувати (ви, інша особа, колективний орган);
- де, в якому місці, за яких обставин потрібно прийняти рішення;
- коли потрібно прийняти рішення;
- як, у якій формі має бути виражене рішення;
- чому його треба приймати?

2. Якого типу проблема — системна чи разова?

3. Яка мета вирішення проблеми (оптимальне рішення) — визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації?

4. Які критерії (обмеження) щодо її вирішення — визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації та упорядкування цих ознак за ступенем важливості?

Ключове запитання на цьому етапі — «що буде правильним».

- Опис умов має бути сфокусований не на максимальних вимогах, а на мінімальних (якщо рішення не відповідає навіть мінімальним вимогам, його краще не приймати).
- На цьому етапі не можна шукати компромісу — запитання «що прийнятне, що легше, приємніше і т. п.» не підходять на цьому етапі.
- Компроміс буде найскоріше потрібний на етапі виконання.

Повнота інформації

- наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення

Точність інформації

- ступінь відповідності інформації оригіналу

Несуперечливість інформації

- окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній

Переконливість інформації

- доведеність, достовірність інформації

Лаконічність

- стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти)

Актуальність

- відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам

Своечасність

- здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк

Комунікативність

- властивість інформації бути зрозумілою для адресата

Рис. 3.12. Критерії якісної (об'єктивної) інформації

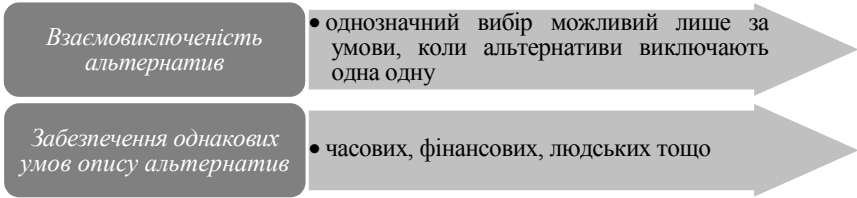


Рис. 3.13. Вимоги, яким мають відповідати альтернативні варіанти вирішення проблеми

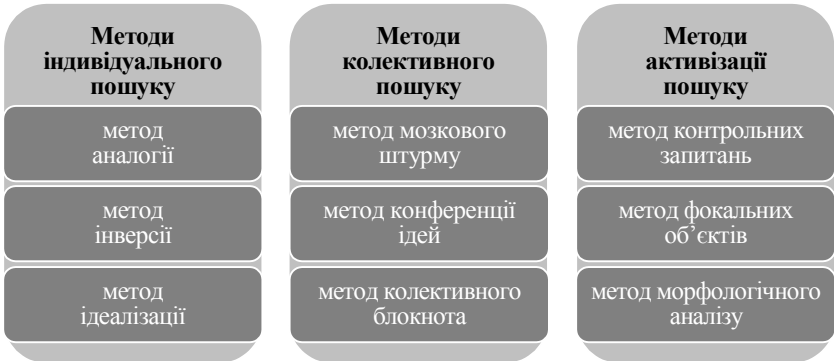


Рис. 3.14. Класифікація методів пошуку альтернативних варіантів

Порядок проведення мозкового штурму

(формат «стратегічна сесія топ-менеджменту та ключових співробітників»)

- підібрати оптимальну команду (кількість — оптимальна група 12—18 чоловік; якість: ентузіасти (не запрошувати скептиків));
- обрати час (робочий, від 15—20 хвилин, до 3—4 годин);
- підготувати місце (не в кабінеті директора і не в робочій обстановці);
- вибрати модератора (з жорстким стилем, незаангажованого);
- розподілити ролі: хазяїн, модератор, секретар;
- хазяїн формулює ідею/задачу/проблему;
- секретар записує все, не втрачає ідей, не переформулює, не уточнює, не критикує;
- модератор не висловлює свої думки і ставлення до ідей, оголошує час, метод збору інформації та правила гри:

- не допускає критики ідей іншими членами групи і скептицизм
- стимулює висловлюватися «тихих» учасників;
- в моменти спаду ідей пропонує учасникам комбінувати і розвивати ідеї колег або висловлювати думки по черзі;
- веде обговорення і підводить підсумки.

Таблиця 3.2

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ ПОШУКУ
АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ

Характеристика методів	
Група методів	
Індивідуальні	<i>Метод аналогії</i> передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або іншою літературою чи «підглянутого» у природі.
Колективні	<i>Метод мозкового штурму</i> зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом дискусії з конкретного кола питань.
Активізацій	<i>Метод контрольних запитань</i> полягає в тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми за допомогою попереднього розробленого списку запитань, що мають стимулювати пошук мислення та пошук нетрадиційних ідей.
	<i>Метод інерсії</i> передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми: перевернути «догори ногами»; повернути на протилежний бік; поміняти місцями тощо.
	<i>Метод колективного блокування</i> — кожний учасник отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу кожний учасник записує до блокнота власні ідеї, що до вирішення даної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури організовується творча дискусія та приймається відповідне рішення стосовно нової підприємницької ідеї.
	<i>Метод конференції ідей</i> відрізняється від попереднього тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментарю. Така критика може підвищити цінність висунутих ідей.
	<i>Метод фокальних об'єктів</i> зводиться до перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі переносу і тому називається фокальним. Застосування цього методу дає гарні результати при пошуку нових модифікацій вже відомих технічних ідей для розробки та освоєння виробництва нових товарів.
	<i>Метод ідеалізації</i> базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може нагтовхнути на усвідомлення певної нової ідеї
	<i>Метод морфологічного аналізу</i> заснований на застосуванні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи із законотвірності побудови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню та аналізу. Шляхом комбінування варіантів можна отримати чимало різних рішень та обрати оптимальний варіант.

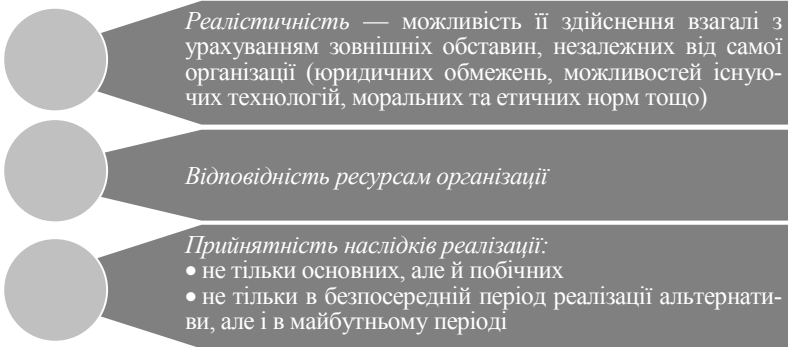


Рис. 3.15. Критерії оцінювання альтернативних варіантів вирішення проблеми

3. МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

«Спроба вирішити проблему без перевірених фактів рівнозначна тому, щоб жити здогадами й почуттями — тобто застосовувати не зовсім науковий чи об'єктивний підхід»

М. Імаї

«Розгадуючи секрет успіху управлінців, варто дивитися не на вирішення, а на спосіб, який дозволив до нього прийти»

Д. Менкес

«Якщо хочете бути багатим, навчіться не тільки заробляти, але й бути ощадливим»

Б. Франклін

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належать, наприклад, побудова рівняння беззбитковості, знаходження точки беззбитковості, оцінка ефективності інвестицій тощо.

Методи математичного програмування широко застосовуються у сферах планування номенклатури і асортименту виробів, визначенні маршрутів виготовлення виробів, мінімізації відходів виробництва, регулюванні запасів, календарному плануванні виробництва тощо. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення

змінних (тобто параметрів управління), щоб забезпечити максимум (мінімум) цільової функції за певних обмежень.

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів і включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують кореляційно-регресійний, дисперсний, факторний та кластерний аналізи, методи статистичного контролю якості та інші.

Теоретико-ігрові методи використовуються в умовах неповної і неточної інформації, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують методи теорії статистичних рішень (ігри з природою) та методи теорії ігор.

Експертні методи використовують, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.



Рис. 3.16. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Після обґрунтування альтернатив здійснюється їх порівняння за очікуваними ефектами від реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

*«Найбільше складнощів, як не дивно,
не з прийняттям рішення, а з його реалізацією»*

Життєва мудрість

Процес реалізації управлінського рішення включає

- доведення прийнятого рішення до виконавців
- планування узгодженості та взаємодії виконавців
- виконання рішення
- контроль процесу виконання рішення
- аналіз результатів та оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення.

Ключові слова: планування, ціль, стратегія, план, візія, місія, диференціація, диверсифікація, інтеграція, управління за цілями, управління виконанням, збалансована система показників

Питання теми:

1. Сутність планування, його види та підходи до нього
2. Стратегічне планування: процес, складові, система
3. Сутність та види цілей
4. Сутність та види стратегій
5. Сутність та види планів
6. Постановка цілей підлеглим

1. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ, ЙОГО ВИДИ ТА ПІДХОДИ ДО НЬОГО

«Коли ми витрачаємо час на планування, то часу стає більше»

Парадокс менеджменту

«Гарно сплановано, — наполовину зроблено»

Життєва мудрість



Планування — процес визначення цілей та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Результатом процесу планування є відповіді на три запитання:

- Де ми хочемо опинитися в майбутньому?
- Де ми знаходимося зараз?
- Як саме подолати шлях від сьогодні до майбутнього?

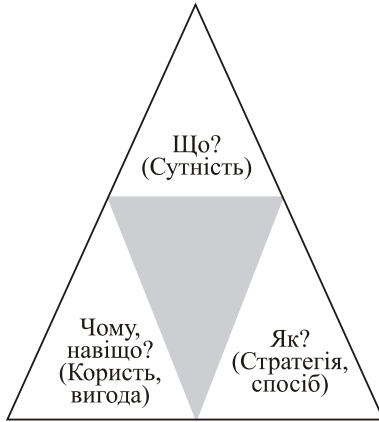


Рис. 4.1. Сутність планування

Етапи здійснення процесу планування

1. Визначення *цілей* діяльності організації.
2. Вибір *стратегій* досягнення цілей.
3. Розробка *планів* реалізації стратегій.



Ціль — конкретний кінцевий стан або бажаний **результат**, якого необхідно досягти за певний період часу — *що?*

Стратегія — оптимальний **спосіб** досягнення поставленої мети — *як?*

План — завчасно намічений **комплекс заходів**, що передбачає строки, відповідальних та послідовність виконання визначених робіт у рамках обраної стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети — *як конкретно?*

Підходи до планування Р. Акоффа

Відповідно психологічної орієнтації суб'єктів планування виділяють такі підходи до планування:

- рiактивне — планування, орієнтоване на минулі тенденції;
- iнактивне — планування, орієнтоване на сьогодні;
- проактивне — планування, орієнтоване на майбутнє;
- iнтерактивне — планування, орієнтоване на взаємодію, творчість та iнновації.

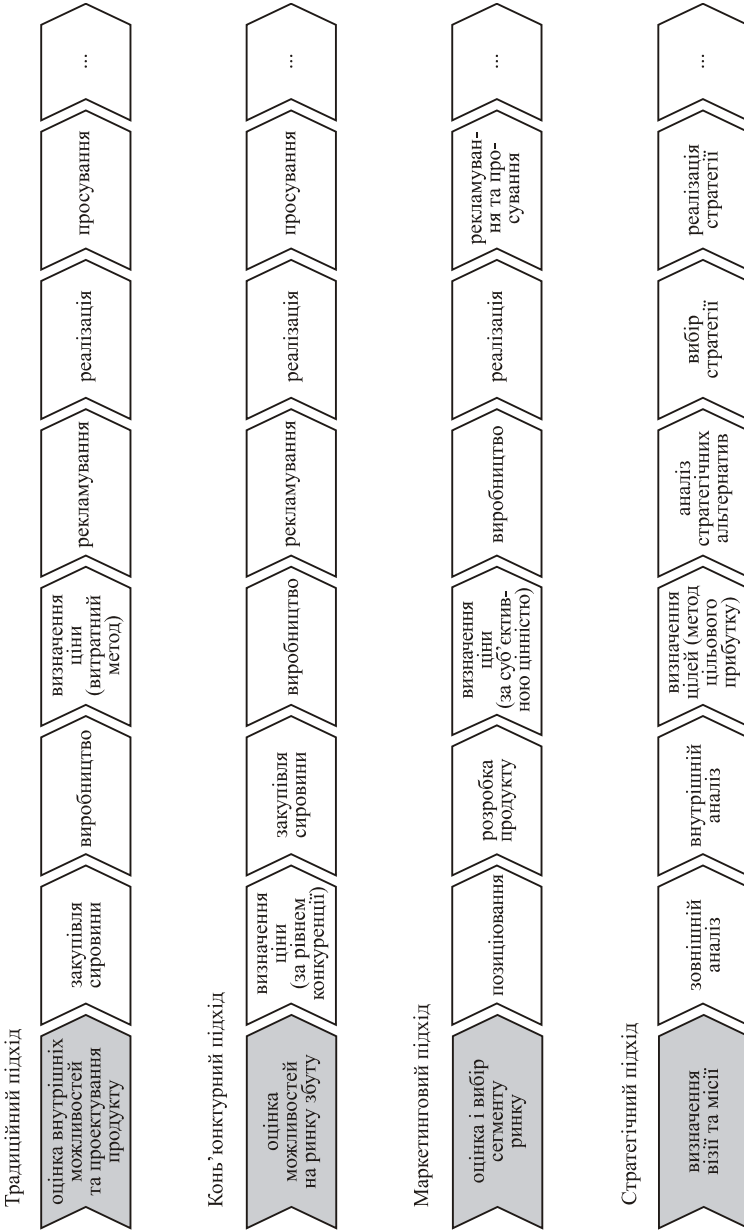


Рис. 4.2. Логіка мислення за різних підходів до планування (ланцюги створення цінності для споживача)

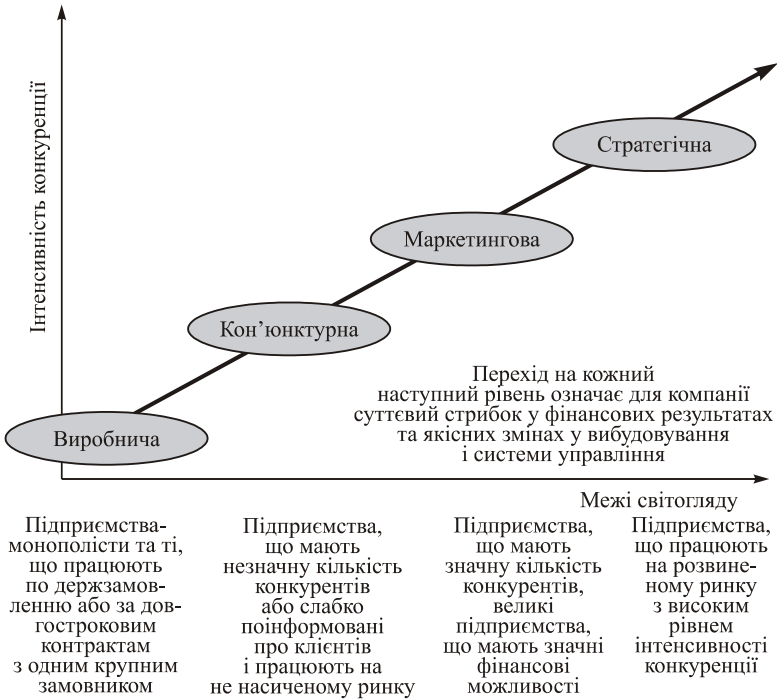


Рис. 4.3. Стадії розвитку організації відповідно фокусу її орієнтації

Таблиця 4.1

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стадія	Характеристика
Виробнича	Що можемо виробляти, те й намагаємося продавати
Кон'юнктурна	У чому слабший конкурент, те й пропонуємо клієнту
Маркетингова	Що потрібно клієнту, те й пропонуємо
Стратегічна	Що стратегічно важливо з точки зору наших цілей довгострокового розвитку, те й робимо

2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: ПРОЦЕС, СКЛАДОВІ, СИСТЕМА

*«Що ви робите?» — запитав перехожий трьох каменярів.
Перший з них відповів: «Обтесуємо каміння».
Другий: «Заробляємо на життя».
Третій: «Будуємо храм»*

Притча

Стратегічне планування — підхід до планування на перспективу, що визначає цілі, стратегії і плани, а також коригувальні поточні рішення виключно з урахуванням спрямованості на реалізацію візії і місії організації в довгостроковому періоді.

«Стратегічне планування — безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику, на систематичній основі, з максимальним розумінням їх вірогідного майбутнього; це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих довгострокових рішень у життя; це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку».

(П. Друкер)

Таблиця 4.2

ЕЛЕМЕНТИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Візія	Головне призначення організації з точки зору її власників; картина того, як буде виглядати бізнес у майбутньому, куди він розвивається, чого прагне організація: <ul style="list-style-type: none"> • ким ми хочемо бути? (сума навичок, технологічні ресурси, know-how) • якими ми хочемо бути? (базові цінності; визначені морально-етичні норми ведення бізнесу; принципи, яких додержується компанія у своїй роботі, чим не поступимося) • що ми хочемо робити, на чому заробляти? (філософія та модель бізнесу)
Місія	Головне призначення організації з точки зору суспільства, те, для чого вона створена: <ul style="list-style-type: none"> • що ми пропонуємо ринку? • чому споживач повинен обирати продукцію або послуги саме нашої компанії? • чим ми відрізняємося від конкурентів? • хто наші ключові партнери? • на яких ринках ми працюємо?
SWOT-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища: можливості та загрози Внутрішній аналіз: сильні та слабкі сторони
Головна ціль SMART (найчастіше на 1 рік)	Доля ринку або обсяг продаж, ROI, EBITDA, EVA, позитивний грошовий потік, розвиток мережі, вихід на регіональні ринки тощо. Має відповідати вимогам SMART — конкретна, вимірювана, реалістична, узгоджена з іншими цілями, з указуванням чіткого часу досягнення

Закінчення табл. 4.2

Корпоративна стратегія та ділові стратегії (стратегії бізнесу)	Основні напрями діяльності; ключові сегменти бізнесу (продукти/регіони; продукти/клієнти; клієнти/регіони); комплексні заходи, що забезпечать у прогнозованих умовах досягнення головної цілі. Відповідно головної цілі — зростання, стабільність або реструктуризація. Відповідно обраної конкурентної переваги — диференціація, контроль за витратами або фокусування
Функціональні цілі та стратегії (на 1 рік)	Карта стратегічних цілей (Фінанси, Ринок, Процеси, Розвиток) — необхідні результати, які мають бути досягнуті в різних сферах на кінець періоду. Мають відповідати вимогам SMART. <ul style="list-style-type: none"> • маркетингові (доля ринку; пізнаваність брендів; вартість брендів; лояльність клієнтів тощо) • збутові (обсяги продаж, у тому числі в асортименті тощо) • фінансові (прибуток, виконання бюджетів, вартість бізнесу тощо) • логістичні (стандарти якості продукту; строки поставок; оборенність запасів тощо) • по персоналу (заповнення вакансій, плинність кадрів, задоволеність персоналу тощо)
Деталізація стратегії у конкретних планових документах	Збалансована система показників (Фінанси, Ринок, Процеси, Розвиток) та її доведення до кожного підрозділу і виконавця шляхом каскадування цілей (Management by Objective) через планові документи: одноразові (варіативні плани, сценарії, календарні графіки, проекти, програми, бюджети тощо), та багаторазові плани (кодекси, політики, системи, процедури, положення, інструкції, розпорядки, стандарти тощо)

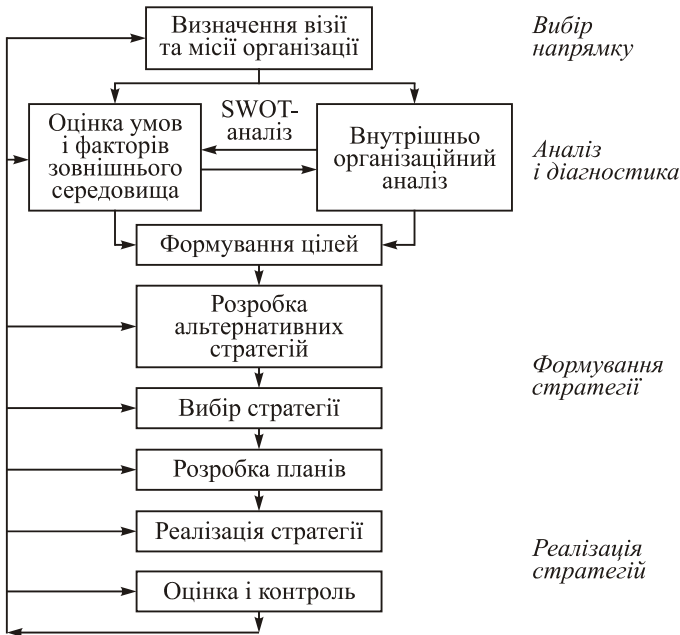


Рис. 4.4. Процес розробки та реалізації стратегії

«Невдача не є злочином.
Злочинно ставити цілі нижче своїх можливостей»

Дж. Р. Лоуелл

«Візія без діяльності стає тільки мрією,
а діяльність без візії є безглуздою суєтою»

Р. Ділтс



Візія — причина створення організації з точки зору власника; чітке бачення майбутнього організації, її амбіційна гіпер-ціль, що не будувється на історичному принципі, а являє собою прив'язку до майбутнього, яке розділяється всіма співробітниками і за які вони готові боротися; концентрований вираз бажаного стану організації, який деталізується в місії, структурі, цінностях та культурі організації.

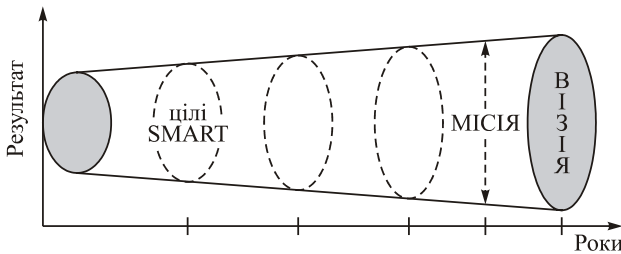


Рис. 4.5. Схематичне зображення взаємозв'язку стратегічних цілей

Опитувальник для формулювання візії

- Ми хочемо розширюватися географічно (Україна, СНД, Європа, світ)?
- Ми хочемо географічно залишатися в тому ж місці, але зростати обсягами реалізації за рахунок *інтенсифікації* роботи з ринком?
- Ми хочемо залишатися компанією *в сьогоднішніх розмірах*, що має великі обсяги реалізації за рахунок дослідження ринку, пошуку клієнтів та підрядників, отримання посередницьких? Чи за рахунок чогось іншого?
- Ми хочемо бути компанією з гарантовано великими обсягами реалізації за рахунок *вертикальної інтеграції* (включення в свій бізнес усього ланцюга від сировинної бази, виробництва, завершуючи кінцевим споживачем продукції)?
- Ми хочемо бути компанією з гарантовано великими обсягами реалізації за рахунок *горизонтальної інтеграції* (купівля конкуруючих бізнесів)?
- Ми хочемо бути компанією з гарантовано великими обсягами реалізації за рахунок *конгломератної інтеграції* (вертикальна та горизонтальна інтеграція одночасно)?

- У чому полягають наші *основні компетенції*: продаж, управління активами, нарощування вартості компаній, «продаж» свого менеджменту на нові бізнеси, продаж своєї торгової марки шляхом франчайзингу тощо?
- Що ми продаємо — продукт чи послугу? Якщо послугу, то наскільки глибоко ми занурюємося у потреби клієнта?
- Ми хочемо *диверсифікуватися* розширюючи сферу послуг або йти глибше в обслуговування клієнта, брати на себе функцію підтримки й відстеження його стану?
- Ми хочемо *диверсифікуватися* (розширити коло клієнтів, продуктів, ринків), тобто ми хочемо розширити продуктовий портфель або працювати тільки зі старими продуктами, оновлюючи та підтримуючи їх?
- Ми хочемо на чомусь *спеціалізуватися*?
- Ми хочемо брати всі замовлення чи *концентруватися* на певній групі клієнтів?
- За рахунок чого буде *розвиватися* бізнес? Ми збираємося проводити власні дослідження щодо оновлення продукту чи послуги?
- Що для нас є *успіх*? Ми досягнемо успіху — це означає, що ми...?

Візією не є

- планові показники
- невідкомунікована ідея
- несприйнята ідея
- абсолютно нереальна ідея

- абстракції, що не дають чіткого розуміння іншим
- ідея з існуючими протиріччями «природним законам»



Місія (*mission*) — чітко окреслена причина існування організації з точки зору суспільства, головне призначення організації, яке виправдовує її створення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

Місія чітко визначає межі бізнесу, його фокус, особливості його ведення для даної компанії, логіку існування організації для клієнтів і всіх зацікавлених осіб. Місія відповідає на питання: «Чому споживач повинен купувати саме нашу продукцію?».



Цінності — пріоритети організації, котрі виступають критерієм правильності прийняття рішень, особливо спірних; визначають образ компанії, формуючи її впізнаваність на ринку; те, на чому компанії заробляють.

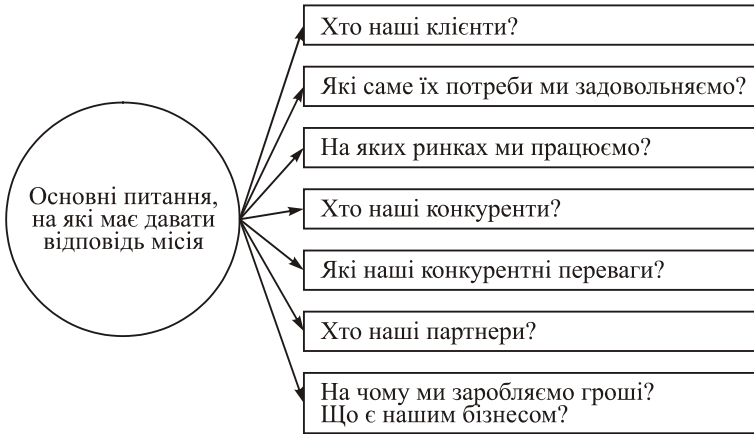


Рис. 4.6. Елементи місії



Головна ціль(-і) визначається в розвиток місії, але на даний конкретний період (найчастіше рік). На відміну від візії та місії, головна ціль має відповідати критеріям SMART. Головна ціль має розкладатися на цілі та підцілі (дерево цілей, каскадування, збалансована система показників), які необхідно реалізувати для досягнення головної цілі.

Smart	• конкретна
Measurable	• кількісно вимірювана
Achievable	• реалістична, досяжна
Relevant	• адекватна, несуперечлива
Time-bound	• обмежена часовими інтервалами
+	• сформульована письмово

Рис. 4.7. Критерії SMART-цілей

Дерево цілей — графічна схема, що будується згідно правил і являє собою розбивку загальних цілей на підцілі та підцілі наступного рівня:

- головна мета визначається у розвиток місії, але на даний конкретний рік; на відміну від місії, головна мета має відповідати критеріям SMART;
- дерево цілей показує проблемні області, які не відносяться до сфери діяльності тільки одного підрозділу, а вимагають командної роботи або розробки спільних проектів, спільного вирішення наскрізних проблем;
- при читанні згори донизу підцілі має відповідати на запитання: «що потрібно зробити, щоб реалізувати ціль попереднього рівня?»;
- при читанні знизу догори ціль більш високого рівня має відповідати на запитання: «для чого необхідна ціль безпосередньо під нею?»;
- при читанні підцілей, необхідних для досягнення однієї цілі, слід уточнити, чи всі підцілі дійсно необхідні для її досягнення і які ще підцілі цього рівня необхідні для її досягнення.

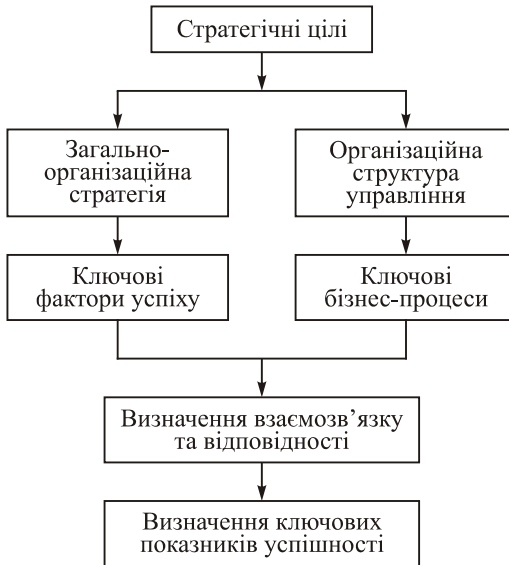
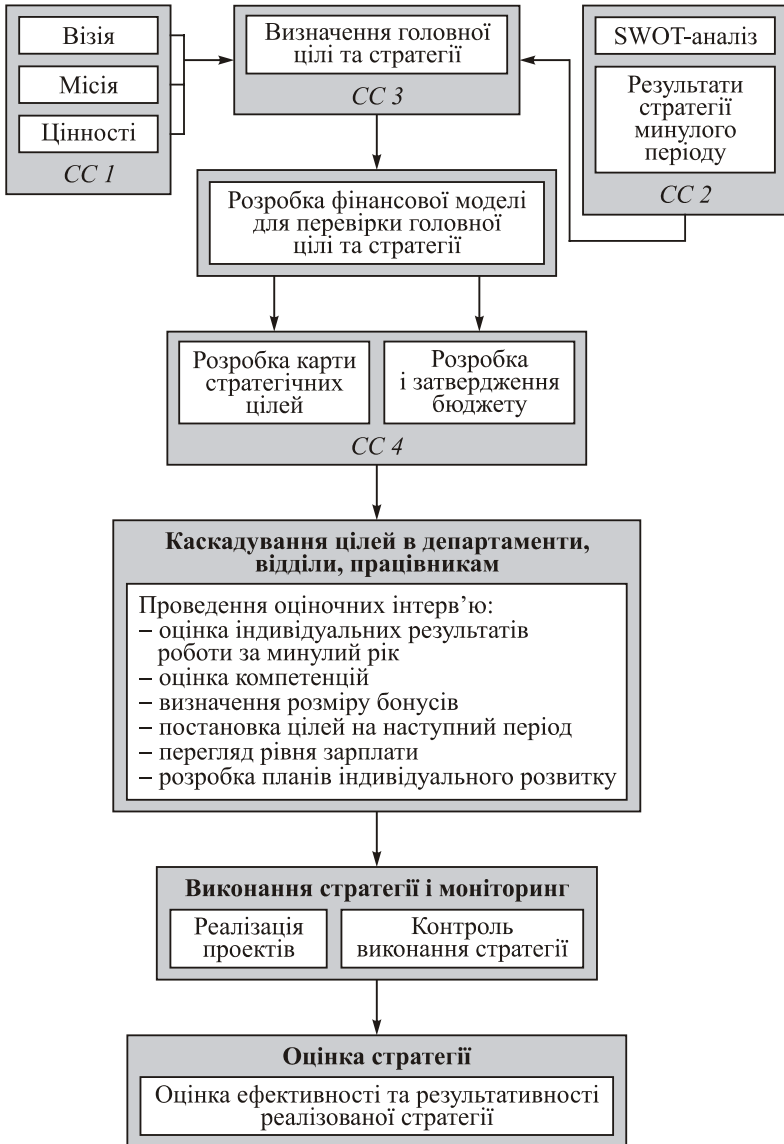


Рис. 4.8. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного планування



CC – стратегічна сесія

Рис. 4.9. Система управління організацією з елементами стратегічного управління, управління за цілями, управління виконанням, збалансованої системи показників

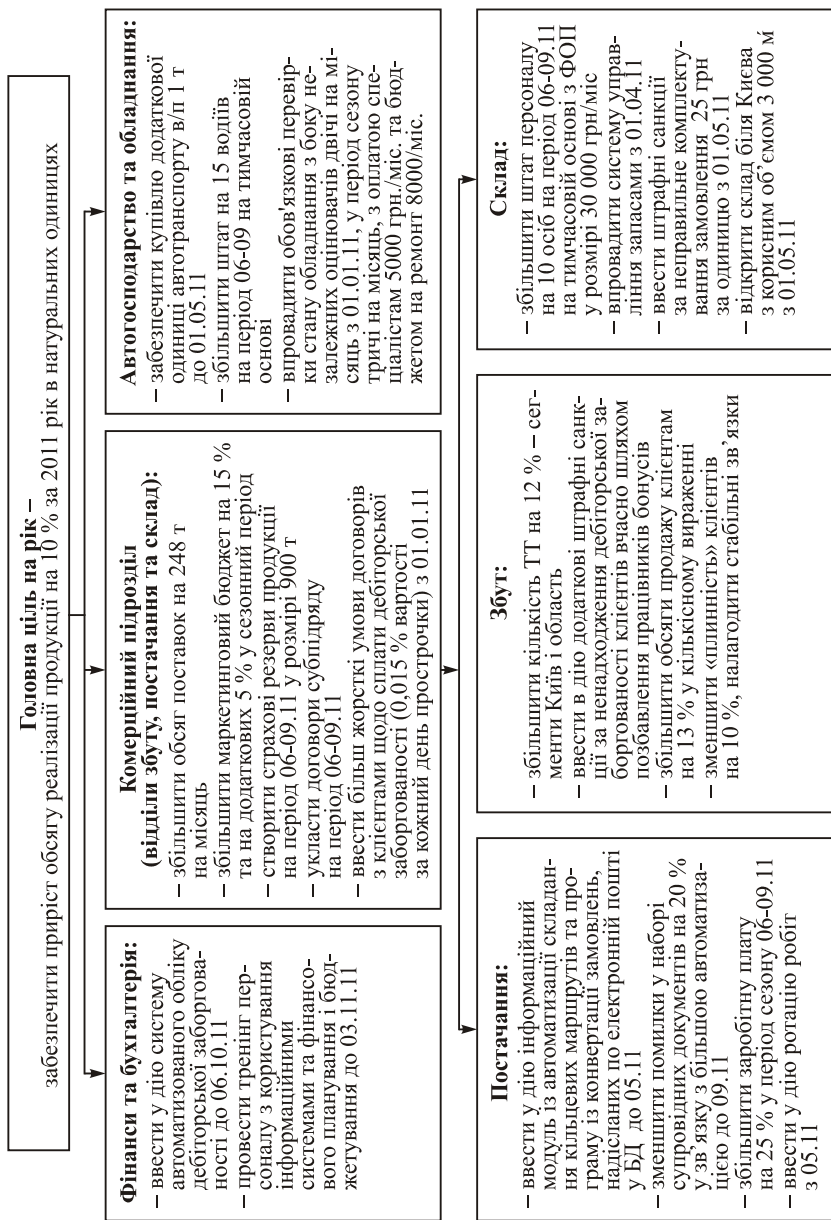


Рис. 4.10. Приклад дерева цілей

Стратегічна сесія як інструмент стратегічного планування

- різновид тимчасових управлінських комітетів (віртуальний підрозділ), до складу якого входить топ-менеджмент організації та ключові співробітники з різних підрозділів та рівнів управління;
- збирається за певним графіком (не менше 1—2-х разів на рік) або за необхідності для вирішення стратегічних питань організації:
 - переосмислюють візію та місію організації, корегують їх за необхідності;
 - підводять підсумки минулих періодів, аналізують досягнуті результати;
 - обирають напрямки стратегічного розвитку, формулюють стратегічні цілі та обирають стратегії, коригують їх;
 - затверджують плани та ключові показники успішності організації в цілому й окремих підрозділів, коригують їх;
 - генерують ідеї з подальшого розвитку організації, визначають пріоритети;
 - формують команду топ-менеджменту;
 - вирішують спірні питання, що потребують участі ключових менеджерів та спеціалістів.

Проблеми стратегічного управління в практиці українських компаній

- підміна стратегічного планування довгостроковим (екстраполяція і експертна оцінка, факторний і Гар-аналіз);
- неякісно проведені аналіз (зовнішній, внутрішній), експертна оцінка, мозкові штурми;
- підхід «знизу-догори» замість навпаки;
- підміна справжньої сутності місії заявою про місію зовнішньому оточенню;
- визначення і формулювання місії і цінностей доручається одній людині, наприклад, менеджеру з персоналу чи директору з розвитку;
- розробкою стратегії займається одна людина або департамент — директор зі стратегічного розвитку або департамент стратегічного планування;
- візія, місія, пріоритети, система збалансованих показників розробляються різними працівниками, як наслідок, вони не узгоджені;
- стратегія розробляється та обговорюється лише в команді топ-менеджменту організації, не виходячи за її межі, і погано комунікується вниз;
- не прораховуються й не оцінюються стратегічні альтернативи, відхиляються емоційно, до розрахунків;
- концентрація виключно на фінансових показниках діяльності організації.

Скорочення:
 СС – стратегічна сесія
 ОІ – оціночні інтерв'ю
 ССП – система стратегічних показників
 ЗП – зарплата

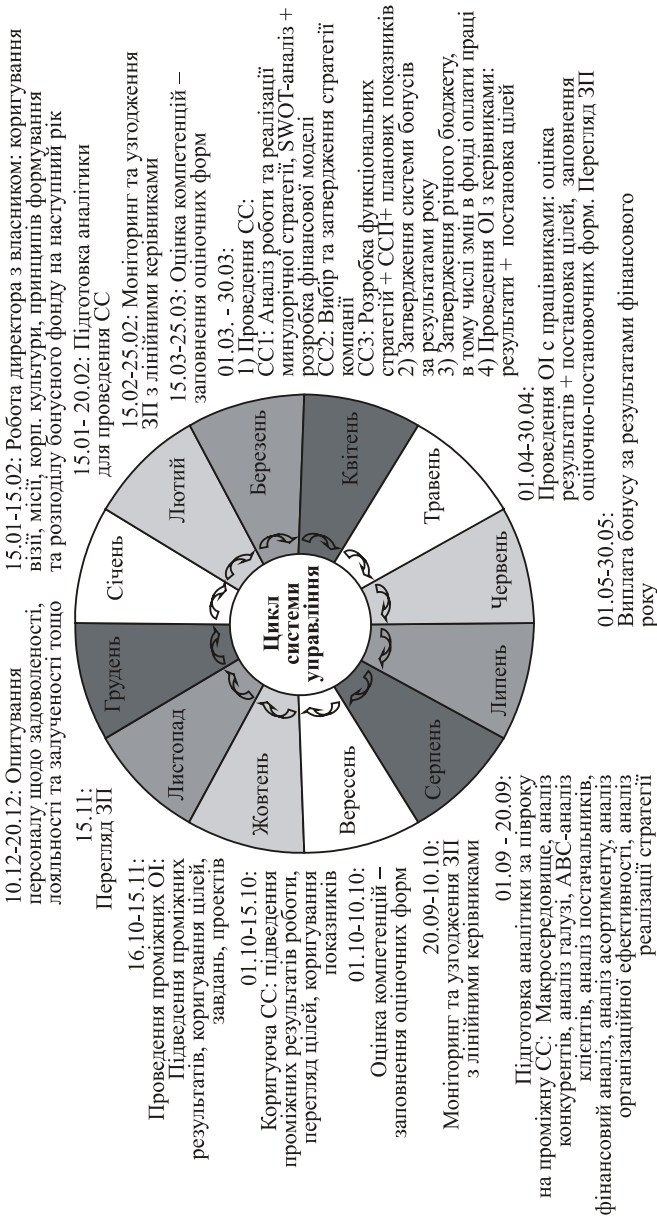


Рис. 4.11. Приклад візуалізації циклу управління організацією

3. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ЦІЛЕЙ

*«Якщо ви не знаєте куди йдете,
то так и не дізнаєтеся, що добралися до місця»*

М. Аллан

*«Якщо ви йдете без цілі,
то не має сенсу обирати дорогу»*

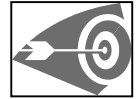
Р. Емерсон



Ціль — ідеальне уявлення майбутнього.



Ціль — кінцевий бажаний результат, якого організація прагне досягти в конкретний момент в майбутньому.



Таблиця 4.3

КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ

<ul style="list-style-type: none"> ● за рівнем абстракції <ul style="list-style-type: none"> ○ візія («<i>vision</i>», бачення) ○ місія («<i>mission</i>») ○ цілі SMART 	<ul style="list-style-type: none"> ● за часовим інтервалом <ul style="list-style-type: none"> ○ короткострокові ○ середньострокові ○ довгострокові
<ul style="list-style-type: none"> ● за сферою реалізації <ul style="list-style-type: none"> ○ маркетингові ○ фінансові ○ операційні ○ по персоналу ○ бухгалтерські тощо 	<ul style="list-style-type: none"> ● за організаційним рівнем <ul style="list-style-type: none"> ○ загальноорганізаційні ○ дивізіональні ○ групові ○ індивідуальні
<ul style="list-style-type: none"> ● за характером формулювань <ul style="list-style-type: none"> ○ кількісні ○ якісні 	<ul style="list-style-type: none"> ● за ступенем відкритості <ul style="list-style-type: none"> ○ офіційно проголошені ○ неофіційні

Каскадування цілей згідно концепції управління за цілями

- загальноорганізаційні (з)
- дивізійональні (д)
- групові (г)
- індивідуальні (і)

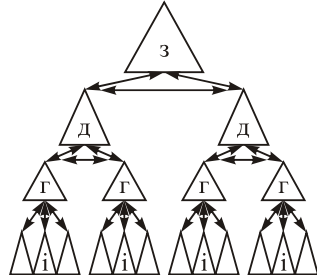


Рис. 4.12. Каскадування цілей

Концепція управління за цілями (англ. *Management by Objective*)

- кожному співробітнику на певний час керівником і співробітником спільно ставляться цілі, виходячи з цілей організації та підрозділу;
- у кінці періоду керівником оцінюються особистісні досягнення кожного співробітника;
- акцент робиться на результатах виконаної роботи.

Концепція управління виконанням (англ. *Performance Management*)

- кожному співробітнику на певний період часу керівником і співробітником спільно встановлюються не лише цілі, але й визначаються компетенції;
- у кінці періоду оцінюється не лише результат, але й те, якими способами він був досягнутий (поведінкові прояви компетенцій);
- оцінює не лише керівник, але й співробітник сам себе, а також його колеги й клієнти (метод 360°);
- акцент робиться на зворотній зв'язок, який менеджер надає підлеглому від кількох разів на рік (формально) до безкінечності (неформально).

Концепція збалансованої системи показників (англ. *Balanced Score Card*)

- розроблена в продовження концепції управління за цілями;
- призначена для трансформації місії й стратегії компанії в систему взаємопов'язаних показників, а також для донесення стратегічних цілей до співробітників усіх рівнів;
- покликана надавати керівництву важливу інформацію в чотирьох перспективах — фінансові показники, ринкові позиції, бізнес-процеси та розвиток, що надає об'єктивне й всебічне уявлення про стан організації.

Результати оцінки компетенцій	Відмінний (45—50 балів)				
	Середній (39-44,9 балів)				
	Задовільний (33,1—38,9 балів)				
	Проблемне (нижче 33 балів)				
		Нижче середнього (60—69 %)	Достатній (70—79 %)	Середній (80—89 %)	Високий (90—100 %)
Результати досягнення цілей					

Рис. 4.13. Матриця оцінки виконання

Цілі за характером формувань

- кількісні — встановлюються для оцінки результатів роботи співробітників — ключові показники успішності (англ. *KPI's* — *Key Performance Indicators* — ключові індикатори виконання);
- якісні — компетенції, знання, навички, здібності і особистісно-поведінкові характеристики, необхідні працівникові для успішного виконання своїх посадових обов'язків і досягнення високих результатів у роботі.

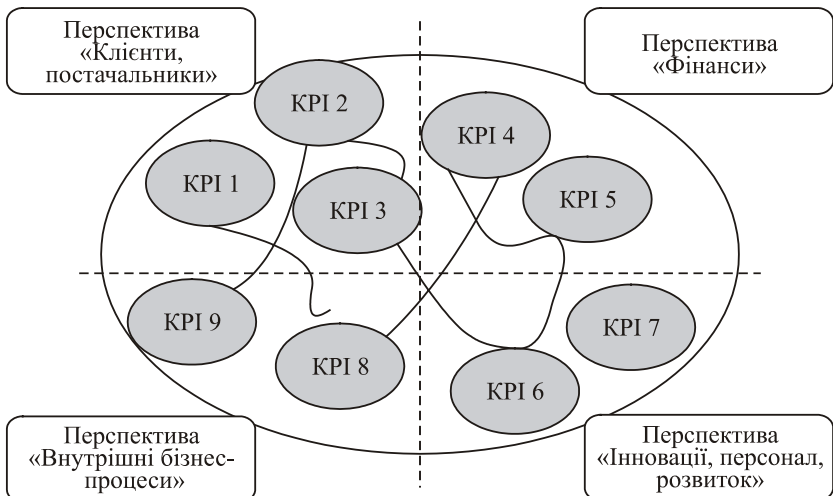


Рис. 4.14. Перспективи збалансованої системи показників

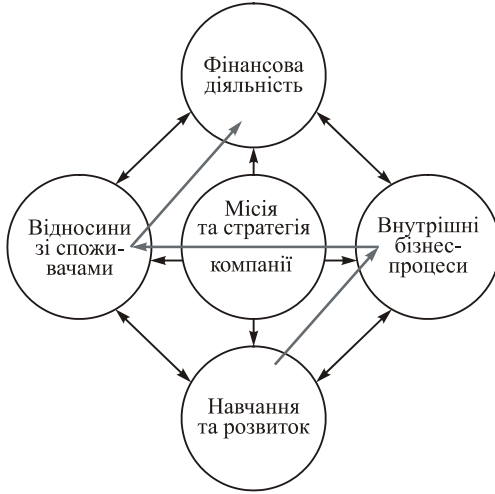


Рис. 4.15. Взаємозв'язок перспектив збалансованої системи показників

Таблиця 4.5

УЗАГАЛЬНЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Текстова частина	Графічна частина	Числова частина
<ul style="list-style-type: none"> • Візія • Місія • Стратегія та ініціативи • Показники 	<ul style="list-style-type: none"> • Карта стратегічних цілей • Ієрархія показників 	<ul style="list-style-type: none"> • Цільові та поточні значення показників • Бюджети

Таблиця 4.6

**ПРИКЛАД ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ЕЛЕМЕНТІВ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

Перспективи	Причино-наслідкові зв'язки	Показники	Цільові значення	Завдання / Ініціативи
Фінанси				
Клієнти				
Бізнес-процеси				
Навчання та мотивація				

4. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ

«Без своєї стратегії потрапиш під вплив чужої тактики»

Григорій Александров

«Якщо у тебе немає конкурентної переваги — не конкуруй»

Джек Уелч

«Кращий спосіб залишатися послідовним — це змінюватися разом з обставинами»

Уїнстон Черчіль



Стратегія — оптимальний шлях організації до поставленої мети; цілісний, всеохоплюючий та інтегрований план, спрямований на досягнення принципівих цілей компанії.



Стратегія — довгострокова діюча концепція, що спрямована на створення передумов, яка дозволяють організації в цілому (англ. *corporate strategy*), окремим операційним підрозділам (англ. *business strategy*) та функціональним підрозділам (англ. *functional area strategy*) досягати поставлених перед ними цілей.

Зміст стратегії полягає в діях і заходах, які повинна зробити організація для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі — «*В кого і як забрати клієнтів?*»

Стратегія відповідає критеріям (обмеженням), що закладаються в місії і цінностях організації.

Стратегія абстрактна, вона конкретизується у різних планових документах.

Perspective — **перспектива** — погляд у майбутнє.

Ploy — **хитрість** — ідея, як перемогти своїх конкурентів відібрати в них клієнтів.

Pattern — **шлях** — напрямок та спосіб руху до цілі, модель розвитку.

Position — **позиція** — положення в середовищі, взаємовідносини з середовищем.

Plan — **план** — свідомо обрана послідовність дій.

Рис. 4.16. Сутність стратегії за Г. Мінцбергом (5 P)

Стратегія — це:

- унікальна ціннісна пропозиція
- ланцюжок створення цінності, що значно відрізняється від конкурентів
- чіткі компроміси й визначення того, що компанія НЕ буде робити
- дії, котрі узгоджуються одна з одною та взаємно посилюють ефект
- постійність у позиціонуванні

Стратегією не є:

- цілі
- візія
- реструктуризація, злиття та поглинання, альянси та партнерства
- технології
- інновації
- аутсорсинг
- навчання

Рис. 4.17. Сутність стратегії за М. Портером



Рис. 4.18. Піраміда стратегій (стратегічний набір)



Рис. 4.19. Складові стратегічного набору

Інструменти вибору стратегій

- Матриця стратегічних дій за результати SWOT-аналізу
- Матриця стратегічних альтернатив «продукт/ринок» І. Ансофа
- Матриці Бостонської консалтингової групи (англ. *Boston Consulting Group — BCG*)
- Матриця конкурентних стратегій М. Портера
- Матриця корпорації Шелл (англ. *Shell*)
- Матриця МакКінсі (англ. *McKinsey*)
- Матриця корпорації Дженерал Електрик (англ. *General Electric*)
- тощо

Таблиця 4.7

ТАБЛИЦЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ

Зовнішнє середовище		Потенційні ринкові можливості	Потенційні ринкові загрози
	Споживачі		
	Конкуренти		
	Партнери		
	Ринок праці		
	Законодавство		
Внутрішнє середовище		Сильні внутрішні сторони	Слабкі внутрішні сторони
	Виробництво		
	Продажі		
	Персонал		
	Фінанси		
	Технології		
	Маркетинг		
	Інформаційна система		

При проведення SWOT-аналізу необхідно враховувати

- тільки *ті* можливості та загрози, котрі *дана організація зможе використати* або зможе на них впливати;
- тільки *ті* можливості та загрози, котрі характерні саме для *даного періоду часу*, а не взагалі типові для даного ринку;
- тільки *ті* можливості та загрози, котрі *характерні саме для даної організації* (якщо вони типові для всіх організацій, то на них не потрібно акцентувати увагу);
- тільки *ті сильні сторони*, на які *дана організація може опиратися сьогодні* при боротьбі с загрозами та реалізацією можливостей.

Таблиця 4.8

**МАТРИЦЯ СТРАТЕГІЧНИХ ДІЙ
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ SWOT-АНАЛІЗУ**

	Можливості (O) 1. 2. ...	Загрози (T) 1. 2. ...
Сильні сторони (S) 1. 2. ...	Поле SO (сила і можливості)	Поле ST (сила і загрози)
Слабкі сторони (W) 1. 2. ...	Поле WO (слабкість і можливості)	Поле WT (слабкість і загрози)

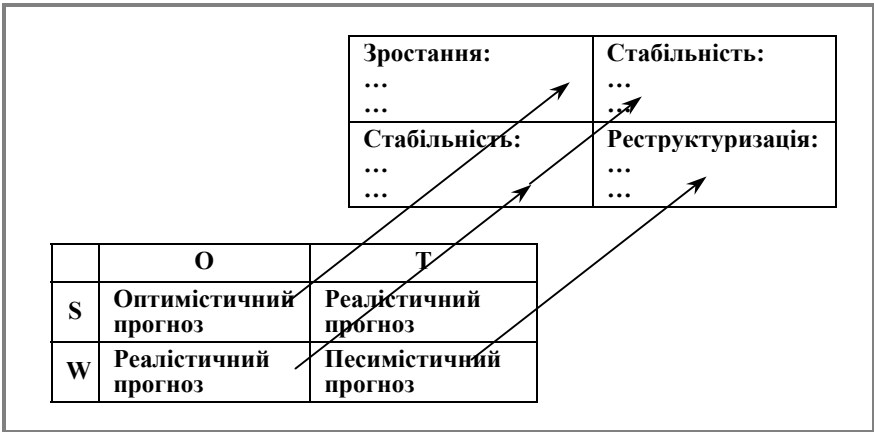


Рис. 4.20. Зіставлення сценаріїв розвитку подій за SWOT-аналізом з вибором типових загальнокорпоративних стратегій

Таблиця 4.9

**КОНКРЕТИЗАЦІЯ ВИБОРУ ТИПОВИХ ЗАГАЛЬНОКОРПОРАТИВНИХ
СТРАТЕГІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ SWOT-АНАЛІЗУ**

		Зовнішній аналіз	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішній аналіз	Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> • інтенсивне зростання 	<ul style="list-style-type: none"> • диверсифікація • інтеграція
	Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> • інтеграція 	<ul style="list-style-type: none"> • концентрація зусиль • продаж бізнесу • перехід в іншу галузь • ліквідація підприємства

Різновиди стратегії інтенсивного зростання

- *глибоке проникнення* — підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках;
- *розвиток товару* — пропозиція нового товару на існуючому ринку;
- *розвиток ринку* — знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми.

Таблиця 4.10

МАТРИЦЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ «ТОВАР—РИНОК» І. АНСОФА

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	стратегія глибокого проникнення на ринок	стратегія розвитку товару
Новий	стратегія розвитку ринку	стратегія диверсифікації

Диверсифікація — урізноманітнення видів діяльності, продуктів та послуг; різнобічний розвиток у нові сфери діяльності, раніше нехарактерні для організації:

- *горизонтальна* — вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми;
- *вертикальна* — підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми;
- *конгломератна* — вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів*.

Інтеграція — збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами:

- *пряма* — об'єднання виробника з торговельним посередником;
- *зворотна* — об'єднання виробника з постачальником ресурсів;

* Складено автором за результатами вивчення різних наукових словників, підручників і статей економічного та управлінського спрямування.

- *горизонтальна* — означає галузеву єдність підприємств, операційна діяльність яких характеризується спільною технологією та однорідністю виготовлюваної продукції, в тому числі розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентом;
- *вертикальна* — об'єднання зусиль постачальника, виробника та посередника (по суті це виробнича кооперація підприємств однієї галузі або близьких за характером галузей промисловості, що спеціалізуються на виготовленні вузлів, деталей, комплектуючих та інших виробів, необхідних для кінцевого продукту)*.

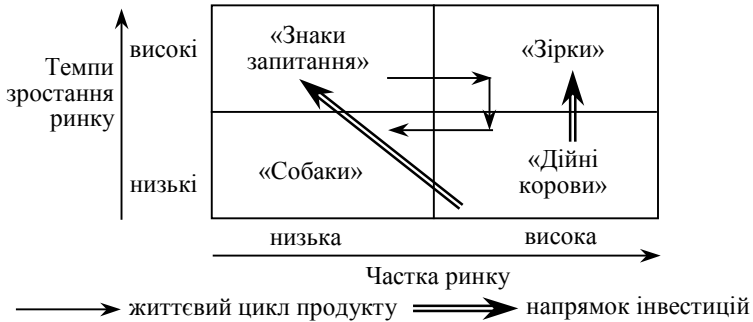


Рис. 4.21. Матриця Бостонської консалтингової групи (англ. *Boston Consulting Group — BCG*)

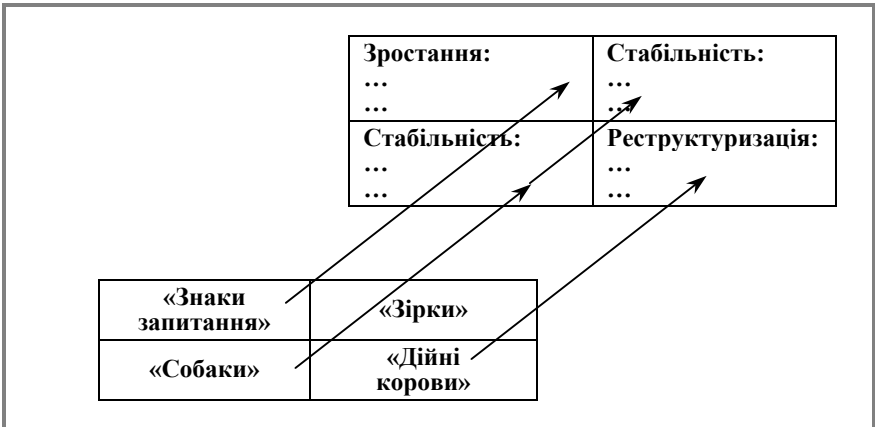


Рис. 4.22. Співставлення стадій життєвого циклу продукту з загальнокорпоративними стратегіями

* Складено автором за результатами вивчення різних наукових словників, підручників і статей економічного та управлінського спрямування.

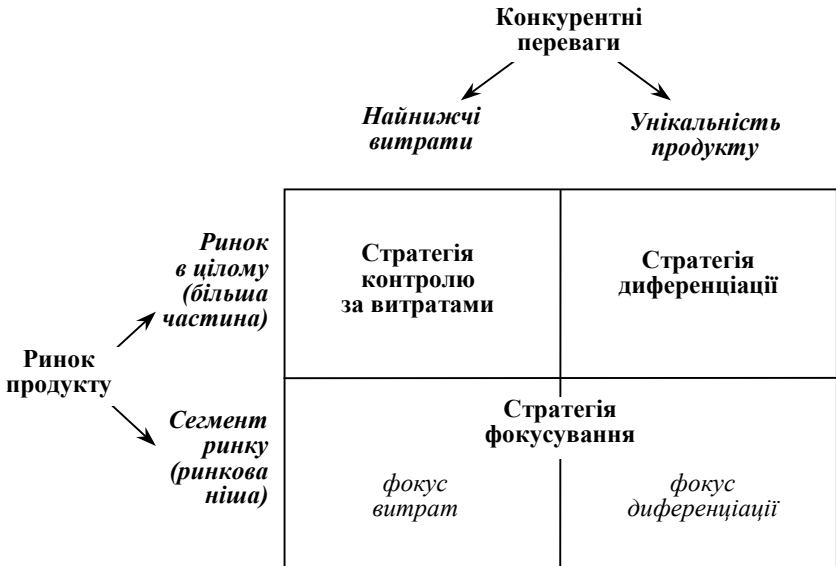


Рис. 4.23. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції порівняно з витратами конкурентів. Якщо організація має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити прийнятний для себе рівень прибутків, навіть за нижчих, ніж у конкурентів, цін. Ті самі низькі ціни можуть одночасно слугувати бар'єром для появи нових конкурентів.

Стратегія контролю за витратами є ефективною за наявності умов:

- покупці чутливі до зміни цін на продукцію (еластичність попиту);
- існують прямі товари-замінники;
- є реальні можливості регулювати обсяги продажу та масштаби виробництва.

Найбільш поширені засоби реалізації стратегії контролю за витратами: збільшення обсягів виробництва; зменшення накладних витрат; упровадження нового устаткування; використання дешевших ресурсів; застосування нових технологій тощо.

Стратегія диференціації передбачає постачання на ринок товарів (послуг), котрі за своїми якостями більш привабливі для споживачів, ніж продукція конкурентів, тобто мають певну унікальну властивість, наприклад:

- високу якість продукції;
- розгалужену систему філіалів для надання послуг;
- принципову новизну продукції;
- імідж фірми тощо.

В основу **стратегії фокусування** покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток, або сегментів. Кожний сегмент ринку висуває специфічні вимоги до продукції або послуги. Якщо фірма здатна забезпечити виробництво продукції або надання послуг, які відповідають цим вимогам, та зробить це ліпше за конкурентів, то вона здатна збільшити частку своєї продукції на ринку. Опрацювання стратегії фокусування здійснюється в такій послідовності:

- вибір одного або кількох сегментів ринку за певною групою споживачів або за специфічним географічним ринком, або за обмеженою частиною асортименту продукції;
- ідентифікація специфічних потреб споживачів у цьому сегменті ринку;
- пошук ліпших, ніж у конкурентів, заходів задоволення специфічних потреб споживачів — за допомогою контролю за витратами або способом диференціації.

Значимі для споживача фактори вибору продукту/послуги

- *справедливі ціни* (не обов'язково найнижчі);
- *відповідні цінам виробу* (не завжди найкращі);
- *зручний доступ* (відсутність великої кількості перешкод);
- *персональний підхід* — *враження* (замість прагнення до максимізації доходів);
- *комплекс основних послуг* (замість просто якоїсь додаткової послуги).

Таблиця 4.11

МАТРИЦЯ КОРПОРАЦІЇ ШЕЛЛ (англ. *Shell*)

Привабливість галузі	висока	Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
	середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зростання
	низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
		низька	середня	висока
Сила позицій бізнесу				

Таблиця 4.12

МАТРИЦЯ МАККІНСІ (англ. *McKinsey*)

Привабливість галузі	висока	Інвестувати або утримувати позиції	Інвестувати, реінвестувати прибуток	Інвестувати, реінвестувати, йти
	середня	Реінвестувати прибуток або отримувати максимальний прибуток	Отримувати максимальний зиск або йти	Залишатися або повільно йти
	низька	Отримувати максимальний зиск або йти	Повільно йти	Швидко йти або залишатися
		низька	середня	висока
Позиція в конкуренції				

Таблиця 4.13

МАТРИЦЯ ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК (англ. *General Electric*)

Конкурентне положення	Привабливість галузі		
	Низька	Середня	Висока
Сильне	селективне інвестування	інвестиції, стратегія зростання	інвестиції, стратегія зростання
Середнє	згортання діяльності	селективне інвестування	інвестиції, стратегія зростання
Слабке	згортання діяльності	згортання діяльності	селективне інвестування

Види стратегій відносно ринкового сегменту

Стратегія росту — пошук більшого сегмента ринку з можливостями подальшого зростання.

Стратегія оборони — пошук та утримання сегменту ринку в умовах відносно стабільного середовища.

Стратегія аналізу — спостереження за основними конкурентами та гнучке реагування на їх дії (не виключені будь-які інновації та зміни).

Стратегія виживання — реагування на найбільш сильний вплив оточуючого середовища (не стабільність, а ухилення від ризику).

5. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ПЛАНІВ

«Без плану найкращі ідеї залишаються просто ідеями»

Життєва мудрість

«Майбутнє повинне бути закладене в сьогодні. Це називається планом.

Без нього ніщо у світі не може бути добрим»

Г. Ліхтенберг



План — завчасно намічений комплекс заходів, що передбачає строки, відповідальних та послідовність виконання визначених робіт в рамках обраної стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети.



Таблиця 4.14

ВИДИ ПЛАНОВИХ ДОКУМЕНТІВ

Типи планів	Призначення	Форми планових документів
одноразові	визначення курсу дій, які звичайно не повторюються у майбутньому	— програми — проекти — поточні плани — бюджети
багаторазові	визначення курсу дій, які зазвичай повторюються з певною періодичністю або час від часу і змінюються при зміні стратегії	— системи — політики — процедури — стандарти — правила — інструкції

Програма як вид планового документу

Програми — плани, які охоплюють досить велику кількість дій (кілька проектів), які не повторюються у майбутньому і розробляються на кілька років:

- програма, на відміну від поточних планів, розробляється тоді, коли з'являється міжфункціональна проблема, яка не відноситься до компетенції жодного з підрозділів, але заважає роботі всіх; метою програми є вирішення цієї проблеми (її ліквідація, локалізація, обмеження);
- програма — ряд пов'язаних проектів, управління якими координується для досягнення переваг, недоступних при управлінні ними окремо; на відміну від проекту, заходи по програмі не пов'язані один з одним, а пов'язані лише з метою програми, і можуть реалізовуватися окремо;
- наявність наскрізних (зв'язують різні підрозділи) програм свідчить про використання в роботі компанії командного підходу.

Приклади програм: програма розвитку стратегічних навичок у топ-менеджменту; програма боротьби з курінням на робочих місцях; програма поліпшення мотиваційного клімату в головному офісі; програма підвищення продуктивності праці; програма зниження витрат; програма впровадження нової продукції; програма розробки нової технології; програма створення нових виробничих потужностей тощо.

Проект як вид планового документу

Проекти — плани, що за своєю суттю схожі на програми, але відрізняються від них меншою масштабністю, складністю та часом виконання; зазвичай, проекти є складовою частиною більш широкої програми:

- плановий документ, спрямований на реалізацію стратегії;
- проекти, на відміну від поточних планів, припускають упровадження систем, процедур, правил, матеріальних об'єктів, яких раніше не було в компанії, але які необхідні для реалізації загальнокорпоративної стратегії;
- проекти, як правило, починаються зі слів «впровадити» або «запустити»;
- проекти можуть бути «внутрішніми» (стосуватися одного підрозділу) і «зовнішніми» (стосуватися всіх чи багатьох підрозділів);
- необхідні атрибути проекту: мета проекту; керівник проекту; терміни проекту; бюджет проекту (за видами робіт, за структурою проекту); тимчасова проектна команда; сітьовий графік (паралельність робіт); графік критичного шляху (мінімальний термін виконання проекту); матриця відповідальності; розбивка за видами робіт; проектні завдання.

Приклади проектів: відкриття нового супермаркету в обласному центрі; впровадження в компанії процедури оцінки виконання; відкриття філії (представництва) в регіоні; впровадження в компанії системи управлінського обліку; запуск нової виробничої лінії; впровадження системи ISO тощо.

Поточний план як вид планового документу

Поточні плани — річний план роботи підрозділу з розбивкою по кварталах і місяцях відповідно до його призначення (місія) та цілям (дерево цілей) на даний рік:

- поточний план означає якісне і вчасне виконання функцій і обслуговування клієнтів (внутрішніх і зовнішніх);
- у поточний план не включаються проекти і програми, які мають окремий бюджет.

Приклади поточних планів: план продажів; план виробництва; план маркетингу; фінансовий план; план розміщення товару на полицях; план проведення зустрічі; ресурсний план по закриттю вакансій; план проведення рекламної компанії.

Бюджет як вид планового документу

Бюджети — плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.
Основні форми бюджетів:

- бюджет руху грошових коштів — показує платоспроможність організації;
- бюджет доходів та витрат — показує наскільки організація є рентабельною;
- бюджет по балансу — містить інформацію про вартість організації.

Система як вид планового документу

Системи — єдність закономірно виконуваних у певному порядку дій, що знаходяться у взаємному зв'язку і сприяють консолідації зусиль та досягненню спільного результату.

Приклади систем: система стратегічного планування; система бюджетування; система контролю; система знижок; система управління виконанням, що включає постановку цілей, оцінку результатів виконання, оцінку компетенцій, оціночні інтерв'ю тощо.

Політика як вид планового документу

Політики — загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний кодекс законів організації, на який опираються лінійні менеджери при прийнятті управлінських рішень:

- пояснюють ставлення компанії в особі її керівництва до тих чи інших аспектів діяльності, ситуацій тощо;
- дозволяють уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;
- розробляються один раз з наступним коригуванням або переглядом у світлі нової стратегії;
- обов'язкові для дотримання усіма, для кого вони розробляються.

Приклади політик: політика якості; кредитна політика; інвестиційна політика; облікова політика; цінова політика; політика закупівель; політика продаж і обслуговування клієнтів; технічна політика; кадрова політика; інформаційна політика; політика безпеки тощо.

Процедура як вид планового документу

Процедури (технологічні карти) — послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин; головне в них — хронологічна послідовність дій, які вимагаються. На практиці процедури — це випробувані способи дій у ситуаціях, що часто повторюються. Процедури призначені для тих, хто не має права самостійного прийняття рішень.

Приклади процедур: процедура захисту бюджетів; процедура прийому товару на склад; процедура прийому готівкових коштів у касу; процедура пошуку, відбору, прийому та адаптації нових працівників; процедура контролю якості продукції тощо.

Стандарт як вид планового документу

Стандарт — документ, затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги, дотримання яких є обов'язковим.

Приклади стандартів: стандарт якості сировини за її технологічними чи іншими параметрами, стандарт якості готового продукту, поведінковий стандарт обслуговування клієнтів у магазині.

Правила як вид планового документу

Правила — опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує, слід чи не слід виконувати певні дії. Правила найчастіше відносяться до вузької сфери діяльності.

Приклади правил: правила техніки безпеки; правила проходження медогляду; правила компенсації відпустки, що залишилася; правила поведінки тощо.

Інструкція як вид планового документу

Інструкції — вказівки, звід правил, що встановлює порядок і спосіб здійснення, виконання чого-небудь для тих, хто не має права приймати самостійні рішення.

Приклади інструкцій: посадова інструкція; інструкція по роботі з касовим апаратом; інструкція для користувача по роботі з програмним забезпеченням тощо.

6. ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ ПІДЛЕГЛИМ

«Скажіть мені, що ви хочете, що б я зробив і чому. Потім дайте мені можливість справитися з цим. Якщо я наплутав у цій справі, то покарайте мене так, щоб я знав, де я йшов неправильним шляхом. Але, будь ласка, не діставайте мене через дрібниці!»

Звертання підлеглого до керівника

Шість питань планування (6 W)

- *What?* — **Чого** саме я хочу досягнути?
- *Why?* — **Чому** я хочу досягти цієї мети?
- *When?* — **Коли** мені потрібно досягти цієї мети?
- *Where?* — **Де** я є зараз відносно цієї мети?
- *Who?* — **Хто** може допомогти мені досягти цієї мети?
- *How?* — **Як** я буду досягати цієї мети?

Постановка цілей включає відповіді на запитання

Яка робота має бути виконана?

- *Ціль* — бажаний конкретний зафіксований результат, якого працівник має досягнути за визначений час.

Як має виглядати результат?

- *КПУ* — ключовий показник успішності для оцінювання результатів роботи працівника відповідно до поставлених цілей та прописаних компетенцій.

Яким має бути виконання?

- *Компетенції* визначають особистісно-поведінкові характеристики, функціональні, а також управлінські знання, навички, здібності та мотивацію, необхідні працівнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків і досягнення високих результатів у роботі.

Таблиця 4.15

ФОРМУЛА ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ ПІДЛЕГЛИМ

ДІЯ (дієслово)	+	БАЖАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ (не процес) та показник для вимірювання й оцінювання	+	ТЕРМІН (період)	+	СПОСІБ (шлях, метод, зусилля, ресурси, витрати, за рахунок чого)
Збільшити... Підвищити... Знизити... Вдосконалити... Провести... Здійснити... Завершити... Досягти... Виробити... Подолати... Набути... Впровадити... Розробити... Отримати...	+	Що саме ви хочете отримати? Скільки? Наскільки? В яких одиницях вимірювання?	+	В які терміни? До якої дати? За який період?	+	При незмінних умовах... Оптимізації... Зниження... Збільшення... Прискорення... Скорочення... Ліквідації... Розвитку... Інтеграції... Фокусування... Диверсифікації... Диференціації... Методом...

Таблиця 4.16

SMART-ТЕСТ ПРИ ПОСТАНОВЦІ ЦІЛЕЙ ПІДЛЕГЛИМ

<i>Specific</i>	Конкретно	Чи досить точно формулювання цілі виражає те, що малось на увазі? Наприклад, «покращити обслуговування клієнтів» звучить занадто розпливчато.
<i>Measurable</i>	Вимірювано	Як менеджер і працівник зможуть оцінити досягнення цілі (покращено обслуговування чи ні)? Чи може робота бути оцінена кількісно?
<i>Achievable</i>	Досяжно	Чи можливо досягнути те, що планується? Ціль має бути достатньо амбіційна, але досяжна.
<i>Relevant</i>	Несуперечливо	Чи має ціль відношення до бізнесу організації в цілому і як вона взаємопов'язана з цілями інших підрозділів?
<i>Time bound</i>	В часових рамках	Які терміни мають бути дотримані? Чи є якісь проміжні етапи, які повинні бути досягнуті до певного часу?

Крок 4: «Цілі на майбутні»	Крок 1: «Ситуація, що минула»
<ul style="list-style-type: none"> • Чого хочете досягнути в наступному періоді? • Як плануєте діяти? • З ким потрібно співпрацювати? • Як будете налагоджувати співпрацю? • Які саме компетенції будуть потрібні для подальшої роботи? • Як плануєте їх розвивати? 	<ul style="list-style-type: none"> • Що хотіли? • Які цілі ставилися? • Що відбувалося? • Що робили? • Що при цьому почували?
Крок 3: «Резерви»	Крок 2: «Успіхи»
<ul style="list-style-type: none"> • Які надії не виправдалися? • Чому? • Що саме не вийшло? • Які причини? • Які дії не принесли результату? • Чого не вистачало? • Чи можна щось покращити, змінити? • Що саме залежить від вас? 	<ul style="list-style-type: none"> • Які реальні результати та успіхи досягнуті? • Які задумки реалізувалися? • Які дії принесли успіх? • За рахунок чого вони досягнуті?

Рис. 4.14. Техніка постановки цілей «4 квадрати»

ПРОЦЕС ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ключові слова: організаційна діяльність, організаційна структура, бізнес-процес, відповідальність, повноваження, діапазон контролю, департаменталізація, координація

Питання теми:

1. Сутність організаційної функції та елементи організаційної діяльності
2. Проектування організаційної структури
3. Еволюція організаційних структур
4. Типи організаційних структур

1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ ТА ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

«Бережи порядок, і порядок збереже тебе»

Латинський вислів

«Управляти багатьма — те саме, що управляти кількома. Справа в організації»

Сун Цзи



Організаційна функція менеджменту — вид управлінської діяльності з розподілу робіт між окремими виконавцями та їх групами, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності з метою досягнення організаційних цілей.

Реалізація організаційної функції відбувається в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність — сукупність процесів, за допомогою яких менеджер усуває невизначеність та конфлікти між співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Результатом організаційної діяльності є організаційна структура.

Організаційна структура управління — сукупність функціональних підрозділів організації, що пов'язані між собою повноваженнями у відповідності з рівнями управління і дають їй змогу найефективніше досягати поставлених цілей.

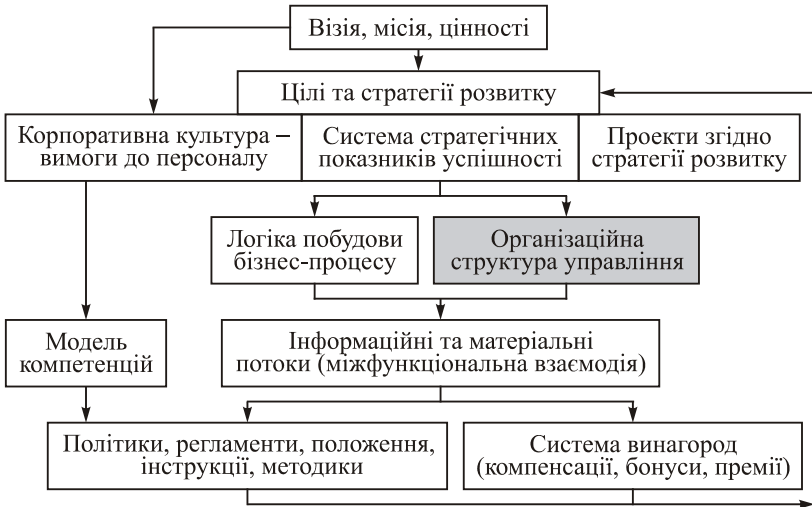


Рис. 5.1. Місце організаційної структури в системі управління організацією

«Ідея, що час від часу необхідно переосмислювати бізнес-процеси, щоб робити їх більш ефективними і виключати нерациональні елементи, актуальна сьогодні як ніколи раніше»

Білл Гейтс

Бізнес-процес — сукупність (ланцюжок) різних видів діяльності (робіт, операцій, функцій), у рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті якої «на виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача або так званого «клієнта бізнес-процесу». Існують три види бізнес-процесів:

- *керуючі* — бізнес-процеси, що управляють функціонуванням системи (наприклад, процес стратегічного управління);
- *операційні* — бізнес-процеси, що складають основний бізнес організації і створюють основний потік доходів (наприклад, процеси постачання, виробництва і продаж);
- *підтримуючі* — бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (наприклад, процеси бухгалтерського обліку, підбору персоналу, бюджетування тощо).

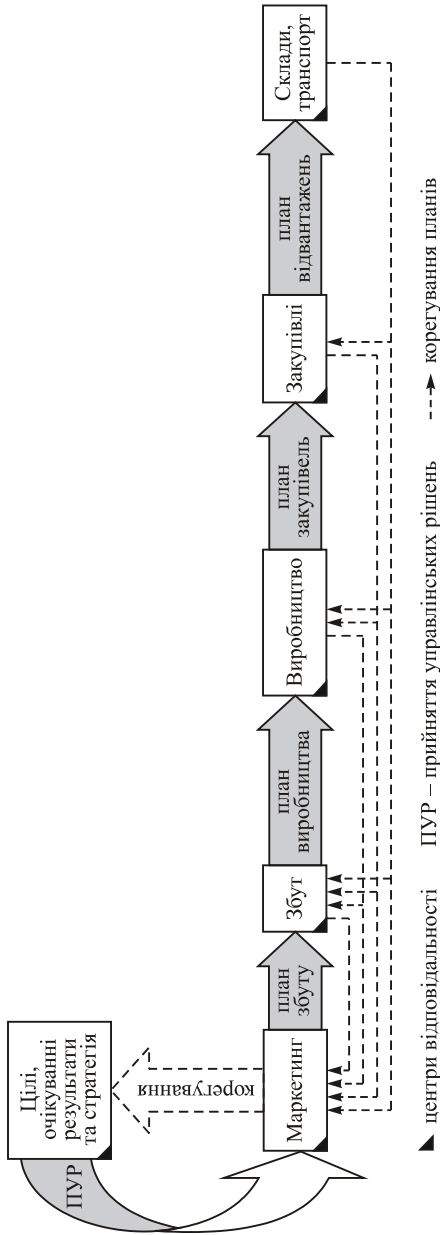


Рис. 5.2. Типова логіка бізнес-процесу розвиненої організації — послідовність прийняття основних управлінських рішень



Організаційна функція менеджменту здійснюється в процесі прийняття управлінських рішень про:

- ступінь розподілу праці та рівень спеціалізації;
- принцип групування підрозділів (департаменталізація);
- розмір підрозділів (діапазон контролю);
- рівень делегування;
- механізми координації.

Ці рішення по своїй суті є *елементами процесу організаційної діяльності* або етапами організаційного проектування.

У результаті прийняття вищеназваних управлінських рішень формується організаційна структура управління.

«Розподіл праці та спеціалізація робіт»

Розподіл праці — розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником.

Розподіл праці призводить до **спеціалізації робіт** — зосередження діяльності на відносно вузьких, спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції. Спеціалізація робіт включає:

- *аналіз робіт* — виділення та з'ясування сутності кожної роботи в організації;
- *проектування робіт* — здійснення горизонтального (виділення функцій) та вертикального (виділення рівнів) розподілу праці.

Таблиця 5.1

СКЛАДОВІ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РОБІТ

Аналіз робіт	Проектування робіт
• <i>зміст роботи</i> (що конкретно потрібно зробити, які методи та операції використовувати, яке обладнання застосовувати, які продукти/послуги виробляються)	• <i>обсяг роботи</i> (кількість завдань/операцій, які має виконати співробітник та частота їх повторення)
• <i>вимоги до середовища</i> (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю з боку начальника, ступінь припустимої помилки)	• <i>ступінь складності роботи</i> (ступінь самостійності у плануванні та виконанні роботи, у прийнятті рішень щодо послідовності її виконання тощо)
• <i>вимоги до роботи</i> (навички, здібності, освіта, досвід, кваліфікація тощо, необхідні для виконання роботи)	• <i>відносини по роботі</i> (встановлення міжособистих зв'язків між виконавцем роботи та іншими співробітниками щодо самої роботи або інших видів робіт в організації)

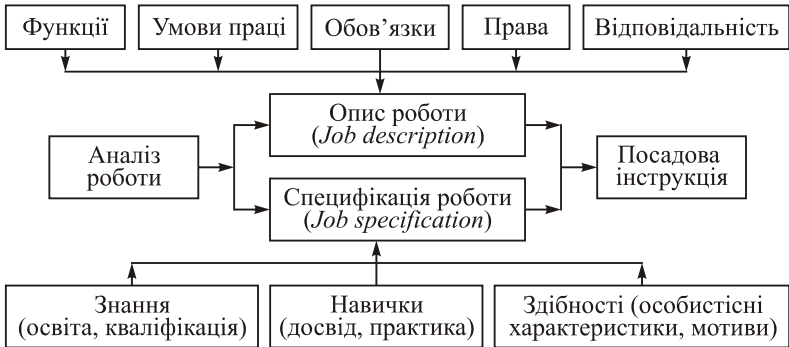


Рис. 5.3. Складові процесу аналізу роботи

«Департаменталізація»

Департаменталізація — процес групування робіт (видів діяльності) та їх виконавців в окремі підрозділи (департаменти, відділи, сектори, групи, виробництва, цехи, бригади тощо) за різними ознаками (принципами).

Принципи департаменталізації:

- за функцією
- за продуктом

- за географічним розташуванням
- за споживачем

«Розмір підрозділів»

«Структура управління, в якій на керівника замикається десять і більше безпосередніх підлеглих, — інфарктна»

В. Терещенко

Діапазон контролю (норма керованості) — кількість співробітників безпосередньо підлеглих даному менеджеру. Величина діапазону контролю залежить від:

- кількості та частоти необхідних контактів «керівник—підлеглий»;
- витрат часу на здійснення необхідних контактів «керівник—підлеглий».

Чинники, що впливають на частоту та кількість посадових зв'язків:

- рівень професійної підготовки підлеглих;
- ступінь складності завдань, що виконуються підлеглими;
- ступінь одноманітності завдань підлеглих;
- ступінь, у якому діяльність підлеглих піддається плануванню;
- ступінь мінливості завдань підлеглих;
- потреба у вказівках (директивах) для підлеглих.

«Делегування»

Делегування — підпорядкування кожної виокремленої групи керівникові, який наділений необхідними повноваженнями.

Делегування повноважень

- передача частини роботи, повноважень по її виконанню та відповідальності підлеглим, які стають підзвітними;
- метод організації праці, коли керівник доручає підлеглим досягнення встановлених разом (концепція *Management by Objectives*) у певних рамках цілей, надає реальну автономію, повноваження і ресурси, а також завчасно встановлює процедури контролю.

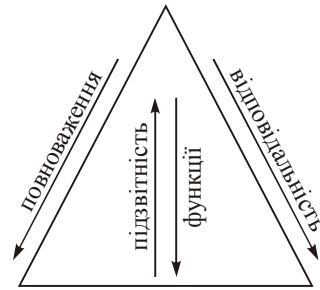


Рис. 5.4. Елементи процесу делегування

Елементи процесу делегування:

- передача повноважень;
- передача відповідальності;
- передача функцій/роботи;
- встановлення підзвітності.

Повноваження

- формально санкціоноване обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання завдань;
- право приймати в певних рамках рішення без запиту на дозвіл вищого керівництва, добиватися його виконання та нести відповідальність задля досягнення бажаних організаційних результатів;
- формальна влада, яку має особистість завдяки своєму положенню в ієрархії організації.

! Повноваження є джерелом влади. Влада — це завжди залежність і завжди обоюдна залежність. Керівник повинен підтримувати баланс влади.

Відповідальність — зобов'язання здійснювати визначені види робіт з повною підзвітністю за відповідність очікуваній результативності, ефективності та якості їх виконання.

! Передача відповідальності вниз по ієрархії створює додаткову відповідальність, але не звільняє від неї того, хто делегує по відношенню до його вищого керівництва.

Повноваження делегуються

- *письмово* в посадових інструкціях згідно схеми організаційної структури управління, формалізованих процедур та правил;
- *усно* в рамках зазначених у посадових інструкціях пунктах («виконує інші доручення керівника»);
- *нормативно* відповідно сформованої корпоративної культури (традиції, стереотипи, звичаї, норми).

Види повноважень

- лінійні
- штабні/апаратні

- функціональні
- проектні (тимчасові)

Лінійні повноваження

- передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим;
- утворюють ієрархію рівнів управління в організації — «скалярний принцип створення організації»;
- всі керівники наділені лінійними повноваженнями (право розпоряджатися людським ресурсом, що знаходиться в діапазоні контролю) від самої природи створення організації;
- за своєю суттю є абсолютними (найбільш повними);
- закріплюються в схемі організаційної структури і посадових інструкціях.

Штабні (апаратні) повноваження

- передаються особам, які здійснюють консультативні, референтні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;
- їх сутність полягає в дорадчому характері; пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників;
- мають лише організаційний характер — на відміну від лінійних керівників, штабні спеціалісти не приймають управлінських рішень;
- виникають з розвитком організації з причини обмежених можливостей лінійних керівників (розвантажують лінійних керівників від специфічних функцій);
- закріплюються в схемі організаційної структури і посадових інструкціях.

Види апаратів в організаціях

- *особистий апарат* (секретаріат) виконує різноманітні механічні функції передані вищим керівництвом; все, що роблять співробітники особистого апарату, здійснюється від імені керівництва;
- *консультативний апарат* (служби: юридична, розвитку персоналу, контролю якості тощо) консультують та надають різнопланову експертну допомогу лінійним керівникам у межах визначеної спеціалізації;
- *сервісний апарат* (відділ кадрів, пошук та відбір персоналу, облік, маркетинг, інформаційні технології, постачання тощо) надають спеціалізовані послуги, перебирають невласиві функції та забезпечують лінійних керівників інформацією, необхідною для прийняття рішень.

Характер штабних (апаратних) повноважень

- *рекомендаційні* — лінійні керівники можуть звертатися при необхідності та бажанні; не потребують обов'язкового виконання лінійним менеджментом;
- *погоджувальні* — свідоме створення системи перевірки рішень, що приймаються для запобігання серйозних помилок за допомогою подвійного (може, й більшого) візування документів; перед прийняттям рішень лінійні керівники повинні обов'язково отримувати інформацію і поради апаратних керівників;
- *лінійні* повноваження всередині апарату виникають у великих організаціях стосовно підлеглих керівника штабної служби.

Функціональні повноваження

- дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції, пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним керівників;
- надають право контролю за окремими видами ресурсів та/або діяльністю інших підрозділів організації;
- мають обмежений порівняно з лінійними повноваженнями характер, але вагоміший від штабних повноважень;
- виникають на більш пізніх етапах розвитку організації внаслідок спеціалізації функцій та концентрації зусиль лінійних керівників на основних операційних процесах;
- закріплюються в схемі організаційної структури і посадових інструкціях.

Проектні повноваження

- носять лінійний, але тимчасовий характер;
- потребують узгодження між лінійними та функціональними керівниками;
- закріплюються в проектних завданнях, а не в посадових інструкціях.



Рис. 5.5. Взаємодія між лінійними та функціональними менеджерами

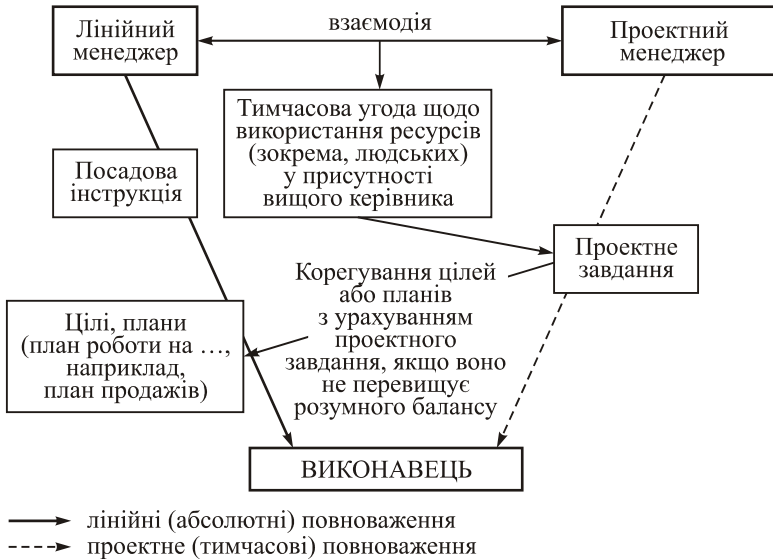


Рис. 5.6. Взаємодія між лінійним та проектним менеджерами

Правила успішного делегування

1. Делегуйте, враховуючи здібності та можливості своїх співробітників.
2. Переконайтеся в тому, що співробітник може і хоче взятися за доручену роботу.
3. Кожного разу при делегуванні пояснюйте, чи йде мова про одиничний випадок, чи про постійне делегування.
4. Рішення однорідних завдань краще доручати одному і тому ж співробітнику.
5. Остерігайтеся того, щоб, так би мовити, «для надійності» доручати одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це.
6. Передавайте разом із завданням повноваження (аж до права підпису документів, якщо це необхідно).
7. Переконайтеся в тому, що завдання зрозуміле правильно. Пам'ятайте, що підлеглий може зробити тільки те, що ви йому скажете, а не те, що ви собі уявляли або мали на увазі при викладі завдання.
8. При інструктуванні важливо не лише пояснювати суть завдання, але і його сенс і мету.
9. Великі й важливі завдання рекомендується доручати наказним шляхом у письмовій формі. Це, звичайно, не знімає необхідності ретельно інструктувати співробітника, надихати й контролювати в процесі.
10. Якщо завдання складне й нове, то, доручаючи його, слід застосувати наступний метод:

- налаштувати співробітника;
- обговорити завдання за схемою «що—навіщо—як—коли»;
- довірити співробітнику виконання роботи під наглядом і коригувати його дії;
- передати роботу співробітнику цілком, залишивши за собою лише контроль.

11. Без вагомих причин не втручайтеся у робочий процес.
12. Разом з тим, створіть у підлеглого впевненість у тому, що у разі виникнення труднощів чи проблем він завжди може попросити у вас поради чи підтримки.
13. Домовтеся зі співробітником, коли, як часто і в якій формі він буде повідомляти вам, як просувається справа.
14. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про підсумки контролю.
15. Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки у виконаній роботі.

«Механізми координації»

Координація робіт та видів діяльності — процес погодження, впорядкування дій різних частин системи і досягнення єдності зусиль всіх підрозділів та співробітників для уникнення дублювання однойменних операцій та охоплення більшого кола робіт для досягнення цілей організації.

Механізми координації — підходи і методи, що обираються задля узгодження діяльності та досягнення єдності зусиль усіх співробітників та підрозділів організації для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 5.2

ВИДИ МЕХАНІЗМІВ КООРДИНАЦІЇ

Вертикальні	Горизонтальні
<ul style="list-style-type: none"> • стандартизація входів (ресурсів) та виходів (продукції) — норми і нормативи 	<ul style="list-style-type: none"> • організаційна комунікаційна мережа (інформаційні канали та потоки — інформаційна структура)
<ul style="list-style-type: none"> • розробка робочих процесів (технологічні карти, карти стандартних операцій, графіки роботи тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> • створення тимчасових робочих груп (проектів, корпоративних тренінгів, стратегічних сесій тощо)
<ul style="list-style-type: none"> • прямий управлінський контроль (види, методи, інструменти) 	<ul style="list-style-type: none"> • створення комісій та комітетів (інвентаризаційні, бюджетні, кадрові тощо)
<ul style="list-style-type: none"> • встановлення правил і процедур взаємодії (норми поведінки) 	<ul style="list-style-type: none"> • організація зборів між підрозділами (засідання, конференції, збори)
<ul style="list-style-type: none"> • організаційна культура • неформальні комунікації 	

Результатом прийняття управлінських рішень у рамках здійснення організаційної функції — про рівень спеціалізації та ступінь розподілу праці, принципи групування підрозділів (департаменталізація), розмір підрозділів (діапазон контролю), рівень і вид делегування повноважень та механізми координації — *є проектування організаційної структури.*

2. ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

«Після того, як ви організувалися, слід викинути організаційну схему»

Р. Уотермен

«Усі складні системи, як працюють ефективно, розвинулися з простих систем, які працювали ефективно»

15-й закон систематики



Система — сукупність взаємодіючих елементів, які становлять цілісне утворення, що має нові властивості, які відсутні в її елементів.

Структура — сукупність сталих зв'язків між елементами системи, що пояснює внутрішній устрій та характер взаємозв'язку між ними.

Структура організації — каркас, що об'єднує різні види структур

- цільова — ув'язує цілі компанії, дерево цілей, каскад цілей;
- організаційна — ув'язує функціональні підрозділи та рівні управління;
- інформаційна — ув'язує інформаційні потоки;
- виробнича — ув'язує матеріальні потоки (основне виробництво, допоміжне, логістика);
- фінансова — ув'язує центри відповідальності (витрат, прибутків, доходів, інвестицій) та бюджети організації;
- корпоративна (юридична) — ув'язує права власників та відносини з державою, законодавством тощо.

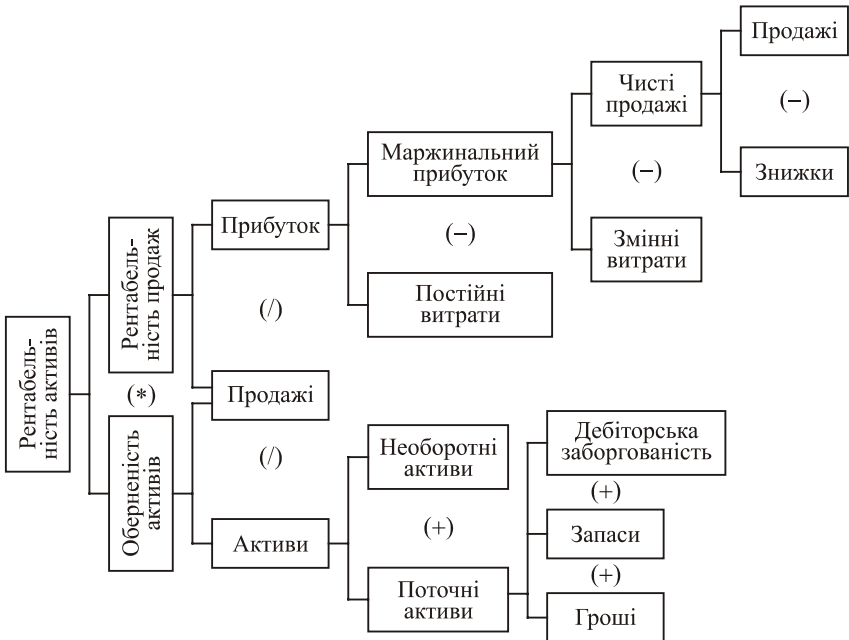


Рис. 5.7. Цільова структура на прикладі дерева рентабельності активів за моделлю Дюпона



Організаційна структура — сукупність функціональних підрозділів (сфер та видів діяльності) організації, що пов'язані між собою повноваженнями у відповідності з рівнями управління; живий щоденно реально діючий організм — реальний процес прийняття управлінських рішень.

Схема організаційної структури — схематична модель (скелет) організації, яка візуально відображає сукупність основних рівнів і підрозділів організації та їх структурні взаємозв'язки і підпорядкованість — суб'єктивне зображення підпорядкування посад в організації.

Організаційна структура залежить від ситуаційних факторів, що впливають на її побудову

- *технологія* — одиничне, серійне чи масове виробництво; рутинна, ремісничка чи інженерна технологія (як вибудовується бізнес-процес, як він організований у часі і просторі);

- *стратегія* — цілі та специфіка ведення бізнесу (яким бізнесом займається організація, яка конкурентна перевага створюється);
- *середовище* — споживачі, конкуренти, темпи змін, зміни уподобань споживачів тощо (стабільне, має високий ступінь невизначеності, складне чи просте, стабільне чи нестабільне, однорідне тощо);
- *розмір компанії* — масштаби діяльності, кількість персоналу, підрозділів і рівнів управління, географічна віддаленість між ними та наявність зв'язків;
- *вік або стадія життєвого циклу* (компроміс між культурою, що склалася в організації, її стратегією та вимогами середовища).

Параметри, що характеризують організаційну структуру

- *складність* організаційної структури визначається ступенем розподілу праці, кількістю та розміром структурних підрозділів, кількістю рівнів ієрархії управління;
- *централізація* характеризується ступенем розподілу прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління; вона показує, якою мірою члени організації залучаються до прийняття рішень;
- *формалізація* характеризується кількістю, різновидом та масштабами використання правил, процедур та інших механізмів координації і регуляторів поведінки співробітників організації.

Таблиця 5.3

ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ У ВІДПОВІДЬ НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ

Організаційна проблема	Організаційне рішення
Якою мірою процес створення кінцевого продукту/послуги можна розділити на окремі види робіт? Який ступінь розподілу праці обрати?	Визначаємо ступінь спеціалізації робіт
На якій основі, згідно яких принципів окремі види робіт будуть групуватися і створюватися підрозділи?	Обираємо принцип департаменталізації
Кому будуть підпорядковуватися окремі працівники та групи і по яких питаннях?	Визначаємо рівень делегування повноважень і їх вид
На якому рівні прийматиметься більшість управлінських рішень? Прийняття яких рішень може бути делеговано і кому? Який види повноважень і на який рівень делегуватимуться?	Визначаємо рівень централізації

Закінчення табл. 5.3

Організаційна проблема	Організаційне рішення
Якою кількістю підлеглих може ефективно управляти кожен керівник? Які розміри підрозділів будуть оптимальними?	Встановлюємо діапазон контролю
Якою мірою правила і норми регулюють діяльність працівників і керівників?	Визначаємо ступінь формалізації
Яким чином узгоджується робота різних департаментів? Які механізми координації обрати?	Обираємо механізми координації

Таблиця 5.4

**ДІАПАЗОНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ
УПРАВЛІНСЬКОЇ РОБОТИ**

Діапазони організаційного дизайну	Ключове питання, що характеризує діапазон	Варіанти дій для звуження діапазону	Варіанти дій для розширення діапазону
Діапазон контролю	Який обсяг ресурсів перебуває в розпорядженні даного менеджера?	Скоротити ресурси, що виділяються для даної управлінської роботи (посади або підрозділу)	Надати більше людей, активів і можливостей використати корпоративну інфраструктуру
Діапазон відповідальності	Як багато можливості для гнучкості має менеджер з урахуванням використовуваних показників контролю його результативності?	Стандартизувати роботу, вводячи контрольні показники, що обмежують використання альтернативних підходів	Використати показники, які розширюють можливості альтернативних дій (наприклад, показники задоволеності клієнтів або прибутку)
Діапазон впливу	На кого за межами свого підрозділу менеджер повинен впливати для рішення поставлених перед ним завдань?	Вимагати, щоб менеджери концентрували увагу винятково на свою власну роботу (не розподіляти витрати між підрозділами, винагороджувати індивідуальні результати тощо)	Підсилювати креативне мислення через системи, структури і цілі (наприклад, використання міжфункціональних команд, матричних структур, постановка складніших завдань, розподіл витрат між підрозділами, трансферне ціноутворення тощо)
Діапазон підтримки	Яку підтримку може одержати менеджер, коли звернеться по допомогу до інших?	Використати методи примусового ранжирування, розмежувати «переможців» і «відстаючих»	Формувати спільні зобов'язання через усвідомлення місії і загальних цілей, довіру, використання систем стимулювання, що базуються на заохоченні загальних результатів

Принципи делегування

• Скалярний принцип

○ завжди має бути одна особа в організації, що відповідає за прийняття рішень, а від неї строго по ланцюжку повноваження і відповідальність передаються керівникам нижчого рівня управління; чим чіткіше скалярний ланцюг прийняття рішення, тим ефективніше процес і результат його прийняття

• Принцип єдиноначальності

○ у кожного виконавця повинен бути лише один лінійний керівник з абсолютними повноваженнями

• Принцип прийняття повноважень

○ ефективність делегування вимагає, щоб рішення в межах наділених повноважень приймалися відповідальними співробітниками, а не переадресовувалися на вищі організаційні рівні

• Принцип орієнтації на результат

○ делеговані повноваження повинні бути достатніми для забезпечення досягнення очікуваних результатів; тобто необхідно виходити з того, яка мета ставиться перед підлеглим, а потім визначати ступінь свободи і необхідні права для досягнення цієї мети

• Принцип відповідності повноважень і відповідальності

○ відповідальність не може перевищувати надані повноваження, але й не повинна бути менше

• Принцип безумовної відповідальності

○ підлеглі несуть відповідальність перед керівництвом за доручену справу в межах їх повноважень, а керівник несе повну відповідальність за діяльність усіх своїх підлеглих

• Принцип функціональності

○ керівник кожного підрозділу разом з повноваженнями, необхідними для досягнення мети підрозділу, повинен мати повноваження для встановлення взаємозв'язків з іншими підрозділами організації; тобто, важливо не тільки усвідомити очікувані результати, але й чітко уявляти собі посадові та інформаційні взаємозв'язки з іншими керівниками і підрозділами

Етапи проєктування організаційної структури

- *горизонтальний розподіл праці* (розподіл всієї роботи на окремі частини — визначення рівня спеціалізації) — *залежність від обраної стратегії*;
- *групування робіт та видів діяльності* за принципами (функціональний, продуктовий, за споживачем, географічний) — *залежність від технології, бізнес-процесу*;
- *вертикальний розподіл праці* (визначення діапазону контролю, розміру підрозділів та кількості рівнів управління) — *залежність, у першу чергу, від фізичних можливостей працівників*;
- *децентралізація* (визначення рівня, виду та обсягу делегування повноважень та відповідальності) — *залежність, у першу чергу, від моральної готовності менеджерів*;
- *визначення механізмів координації* задля усунення конфліктів та невизначеності можливих ситуацій — *залежність від розміру та етапу розвитку*;
- *вибір загальної схеми побудови структури* за логікою: *ціль — робота — люди — структура*.

Організаційна структура повинна бути

- дієздатна (відповідна стратегії);
- безконфліктна (врегулювання інформаційних потоків);
- економічна (концентрація зусиль на ключовому бізнесі);
- відповідати структурі потреб клієнта (оптимізація бізнес-процесів);
- гнучка (організація робіт за проектами, робочими групами).

Неефективність організаційного процесу може бути викликана

- невмінням правильно планувати, формулювати цілі;
- невмінням чітко визначити взаємозв'язки, встановити відповідальність, обов'язки та пріоритети;
- невмінням делегувати, неволодіння технікою делегування;
- невмінням чітко розподілити повноваження та інформаційні зв'язки;
- відсутністю чіткого взаємозв'язку між повноваженнями-відповідальністю, відповідальністю-повноваженнями, повноваженнями-підзвітністю, відповідальністю-підзвітністю;
- порушенням принципу єдиноначальності;
- неправильним розумінням сутності та характеру функціональних та штабних повноважень;
- надмірною кількістю рівнів ієрархії, так званою забюрократизованістю.

3. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

«Організаційні структури стають недовговічними та нестійкими. Раніше вони змінювалися протягом кількох поколінь. Тепер же не встигає компанія провести велику реорганізацію, як все починається знову»

П. Друкер

Етапи розвитку організаційних структур

- *ієрархічний* (фокус уваги — влада):
 - лінійний принцип побудови;
 - функціональний принцип побудови;
 - комбінація лінійного та функціонального принципів побудови;
 - принцип розподілу стратегічних та оперативних функцій між управляючою компанією та дивізіонами відповідно;
- *адаптивний* (фокус уваги — час):
 - проектний принцип побудови;
 - комбінація функціонального та проектного принципів побудови;
- *віртуальний* (фокус уваги — простір та масштаб):
 - принципи юридичної самостійності, взаємної домовленості та солідарної відповідальності за спільний результат.

За М. Вебером, *ідеальна бюрократія* має такі основні характеристики:

- *високий ступінь поділу праці* — кожна операція повинна виконуватися фахівцем;
- *чітка управлінська ієрархія* — кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- *численні правила, стандарти та показники оцінки роботи* — організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, щоб гарантувати повну єдність виконання робіт;
- *«дух формальної знеособленості»* — менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників;
- *підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями* кожного співробітника.



Еволюція організаційних структур

- *вертикальні* (бюрократичні, механістичні) — лінійні, лінійно-функціональні, дивізійональні;
- *горизонтальні* (адаптивні, органічні) — матричні, проектні;
- *мережеві* (надгнучкі, непостійні) — кластерні, віртуальні, атомарні.

Принципові відмінності типових організаційних структур

• *вертикальні*:

- є найдревнішими та найбільш дослідженими;
- орієнтованими, в першу чергу, на внутрішні ієрархічні процеси;
- також називаються бюрократичними та механістичними;

• *горизонтальні*:

- з'явилися у другій половині ХХ століття;
- є адаптивними до змін у зовнішньому середовищі;
- також називаються органічними;

• *мережеві*:

- з'явилися в практичній діяльності організацій наприкінці ХХ століття;
- є надгнучкими по відношенню до запитів зовнішнього середовища;
- є найменш дослідженими з точки зору наукової систематизації досвіду їх використання.

Таблиця 5.4

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ СТРУКТУР

Елементи для порівняння	Види ОСУ		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
ступінь гнучкості	низький	середній	високий
кількість рівнів управління	багато	декілька	мало
прийняття рішень	інформація та точки зору передаються керівнику «нагору» для прийняття рішення	вирішення проблеми відбувається в процесі переговорів проектним та функціональним керівниками	вирішення проблеми передається на найближчий до клієнта рівень

Закінчення табл. 5.4

Елементи для порівняння	Види ОСУ		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
конкурентна перевага	«мінімізації витрат» за рахунок економії на масштабах та централізованого планування	«мінімізації втраченої вигоди» за рахунок швидкого аналізу великої кількості динамічно змінюваної інформації	«мінімізації втраченої вигоди» за рахунок гнучкого реагування на ринкові зміни
інформаційна мережа	слаборозвинена; присутні горизонтальні та вертикальні комунікації	обмежена; в основному фокусується на вирішенні конфліктних ситуацій	високорозвинена; комунікації прямі, відкриті, комп'ютерна мережа, Internet
відповідальність	несе керівник	несе проектний менеджер	несуть члени кластеру
система оплати праці	фіксована, залежно від категорії роботи та кваліфікації	відсоток від реалізації, частка в бюджеті проекту, погодинна оплата	участь у прибутках, бонуси прив'язані до цілей та результатів оцінки
стиль взаємовідносин	координація	кооперація	співробітництво
підпорядкованість	безпосередньо лінійному керівникові (супервізору)	лінійному та функціональному керівникам (порушення принципу єдиноначальності)	непряма, націлена на клієнта
оцінка виконання	оцінює лише безпосередній керівник	оцінюють проектний та функціональний керівники	оцінюють колеги, клієнти, керівник

Таблиця 5.5

ФАКТОРИ ВИБОРУ ТИПУ СТРУКТУРИ

Фактори вибору	Види ОСУ		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
сприятливі умови	обмеженість комунікаційних технологій, необхідність жорсткого контролю	необхідність координації багатьох складних ресурсів у рамках одного проекту	необхідність управління мережами для прискорення потоків інформації та відповіді на швидкі ринкові зміни

Закінчення табл. 5.5

Фактори вибору	Види ОСУ		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
стратегія	стабільності	обмеженого зростання	активного зростання
середовище	просте, малозмінне, сприятливе	складне, несприятливе	швидкозмінне, високо конкурентне
тип та масштаби виробництва	масове виробництво	серійне виробництво	одиничне виробництво в інноваційних галузях
технологія	проста, стандартна, відпрацьована	складна	принципово нова
обмеження при застосуванні	знижується ініціативність на нижчих рівнях	ускладнення процедур контролю	ризик у роботі з персоналом

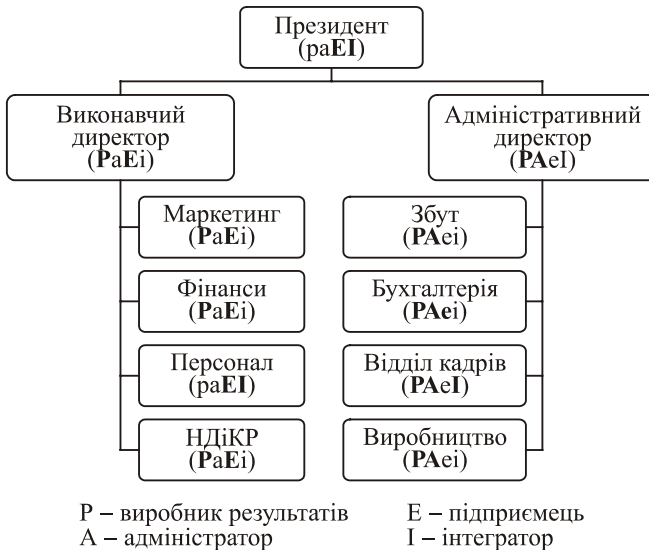


Рис. 5.8. «Правильна» організаційна структура управління за «вітамінним комплексом» І. Адізеса

4. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

«Корабель, у якого два капітани, тоне»

Арабське прислів'я

Таблиця 5.6

ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Назва групи	Характеристика	Вид структури
вертикальні	бюрократичні механістичні	<ul style="list-style-type: none"> • лінійна • лінійно-штабна • лінійно-функціональна • дивізійна
горизонтальні	адаптивні органічні	<ul style="list-style-type: none"> • матрична • проектна
мережеві	надгнучкі непостійні	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішня • стабільна • динамічна

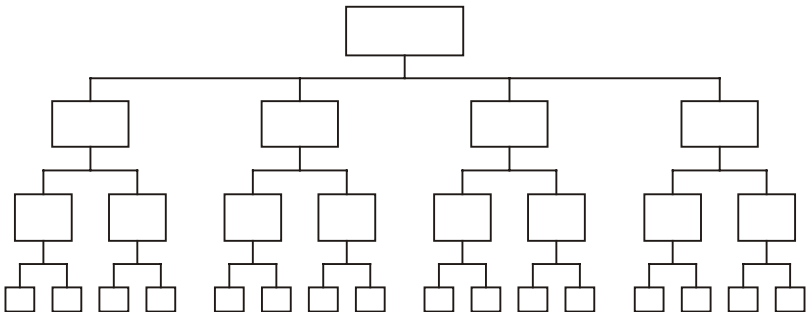


Рис. 5.9. Принципова схема лінійної організаційної структури

Лінійна організаційна структура:

- кожний підлеглий має тільки одного керівника (принцип єдиноначальності) і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням його діяльністю (принцип централізму);
- використовується для простих видів діяльності, заснованих на виконанні однотипних завдань;
- у чистому вигляді характерна виключно для малих підприємств.

Переваги:	Недоліки:
<ul style="list-style-type: none"> • чіткість та простота взаємодії; • надійний контроль та дисципліна; • оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; • економічність за умов невеликих розмірів організації. 	<ul style="list-style-type: none"> • потреба у керівниках універсальної кваліфікації; • обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; • перевантаження вищого керівництва; • можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

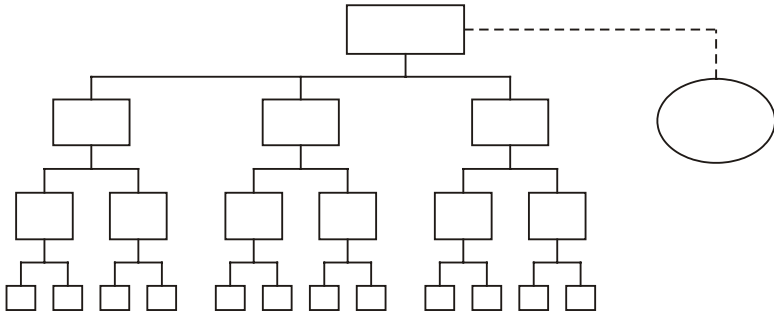


Рис. 5.10. Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Лінійно-штабна організаційна структура:

- різновид лінійної оргструктури;
- для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності;
- штабні спеціалісти не можуть давати вказівки безпосереднім виконавцям, їх повноваження стосуються порад та рекомендацій вищим керівникам;
- завдяки наявності штабу підвищується оперативне та організаційне реагування, але стратегічне реагування знижується.

Переваги:	Недоліки:
<ul style="list-style-type: none"> • вивільнення часу лінійних керівників для прийняття принципових рішень; • підвищення якості управлінських рішень; • прискорене реагування на оперативні та організаційні проблеми. 	<ul style="list-style-type: none"> • зниження швидкості стратегічного реагування; • можливість необґрунтованого збільшення штабного апарату.

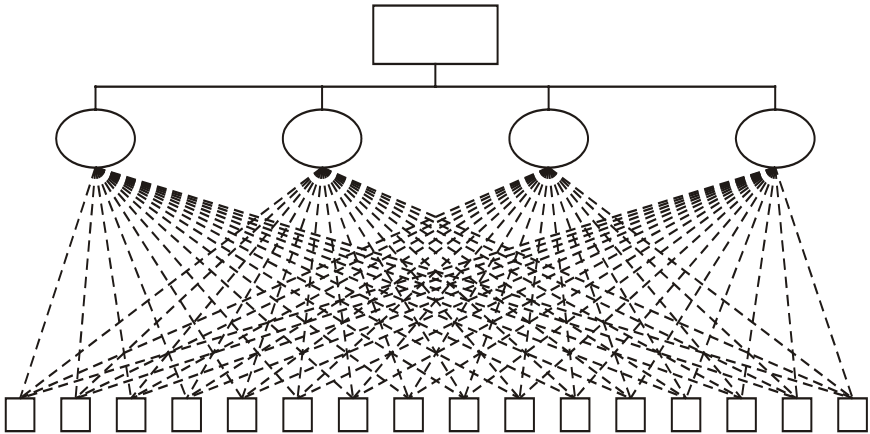


Рис. 5.11. Принципова схема функціональної організаційної структури

Функціональна організаційна структура

- з'явилася як результат ускладнення процесів управління і спеціалізації управлінської діяльності;
- весь персонал групується за спеціальностями — виконуваними функціями, лінійні керівники відсутні;
- для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення;
- завдяки спеціалізації функціональних керівників з'являється можливість управління великою кількістю виконавців, а отже зменшується кількість рівнів управління;
- до обов'язків вищого керівника входить регулювання відносин серед функціональних керівників;
- у чистому вигляді практично не існує, нежиттєздатна в тривалому періоді.

Переваги

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки

- порушення принципу єдиного начальника;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

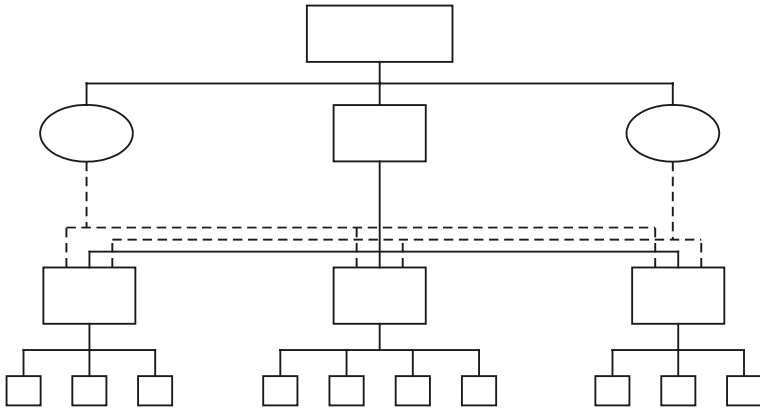


Рис. 5.12. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Лінійно-функціональна організаційна структура

- комбінація лінійної та функціональної структур;
- основний принцип — розмежування повноважень і відповідальності за функціями:
 - лінійні та функціональні керівники знаходяться на одному рівні;
 - управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій;
 - при цьому лінійні керівники — центри прибутку або доходів функціональні керівники — витратні центри, які виконують забезпечувальні функції;
- використовується для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних змінах технології виробництва, вирішенні повторних, незмінних протягом тривалого часу завдань, які забезпечують стабільність організації.

Переваги

- поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- уповільнений рух інформації та прийняття рішень;
- слабка реакція на зміни в зовнішньому середовищі та опір змінам в організації.

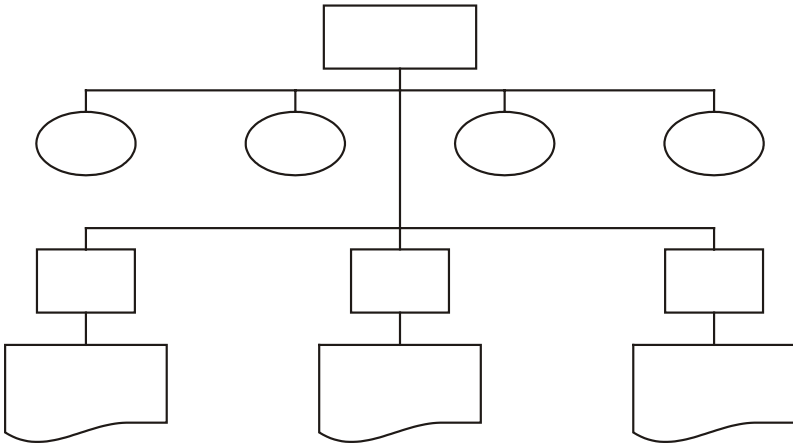


Рис. Принципова схема дивізіональної організаційної структури

Дивізіональна організаційна структура

- перехід до цієї структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізації загальноорганізаційних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо) на вищому рівні в управляючій компанії (головному офісі);
- існує 3 способи групування організаційних одиниць: за виробництвом, за споживачами, за місцем розташування;
- відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Переваги

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості оперативних рішень;
- внутрішньфірмова конкуренція.

Недоліки

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління;
- розбіжності в інтересах управляючої компанії та дивізіонів.

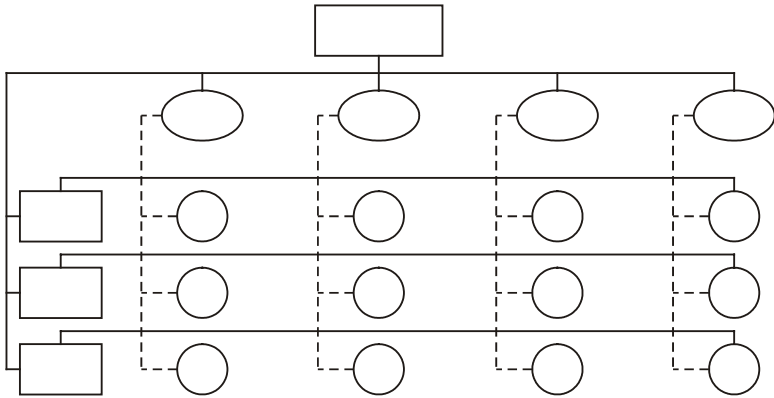


Рис. 5.14. Принципова схема матричної організаційної структури

Матрична організаційна структура

- з'явилась як відповідь на підвищення ступеню динамічності середовища функціонування;
- крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи, як тимчасові колективи;
- проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів;
- робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування проектної групи.

Переваги

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки

- обмежена сфера застосування;
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Проектна організаційна структура

Переваги

- орієнтація на клієнта; високий ступінь гнучкості та швидкості реагування;
- ефективне використання персоналу.

Недоліки

- обмежена сфера застосування;
- нестабільність у роботі з персоналом;
- ризик відсутності проектів.

Таблиця 5.7

**ПОРІВНЯННЯ МАТРИЧНОЇ ТА ПРОЕКТНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР**

Матрична структура	Проектна структура
структура, в якій менеджер проекту ділить з функціональним керівником відповідальність по постановці задач за пріоритетами та управлінням роботою осіб, які працюють у проекті	структура, в якій менеджер проекту має достатньо повноважень для постановки завдань за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють у проекті
керівниками проектів є функціональні керівники, які тимчасово стають лінійними	керівники проектів — проектні менеджери, які працюють на постійній основі
керівники функціональних підрозділів постійні, є методологами	функціональні керівники тимчасові, наймаються під проекти

Мережева організація

- являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами;
- замість того щоб втримувати усередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга;
- розрізняють внутрішні, стабільні і динамічні види мереж.

Внутрішні мережі утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих організацій. Основний принцип їх утворення — взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі/продажу поза межами даної організації.

У **стабільних мережах** значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників.

Динамічні мережі працюють за принципом кластеру — головна організація виступає в ролі «системного інтегратора», що залучає зовнішні незалежні організації-проектанти, організації-виробники, організації-дистриб'ютори тощо до реалізації її ідеї. Такі незалежні організації формують уздовж ланцюга «проектування — виробництво — реалізація» тимчасовий союз із великої кількості потенційних партнерів. При відсутності проектів кластер розпадається.

Ключові слова: керування, мотив, мотивація, стимул, стимулювання, підкріплення, компенсаційний пакет, мотиваційний клімат, організаційна культура

Питання теми:

1. Сутність керування як функції менеджменту
2. Інструменти керування
3. Мотив, мотивація, мотивування, стимул, стимулювання
4. Еволюція теорій мотивації

1. СУТНІСТЬ КЕРУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

«Ми управляємо процесами, але керуємо людьми»

Е. Демінг

*«Нам легше керувати людьми,
ніж перешкодити їм керувати нами»*

Ф. Ларошфуко

Керування — використання впливу менеджера для спонукання персоналу до досягнення цілей організації. (*Р. Дафт*)

Керування — здатність здійснювати вплив на окремих осіб та на групи, спонукаючи їх до досягнення цілей організації. (*М. Мескон*)

Керування — спонукання працівників, спрямування їх діяльності, добір найефективнішого каналу комунікації та залагодження конфліктів. (*С. Робінс*)

Керування — мистецтво примушувати інших робити свою роботу. (*Афоризм*)

Керування — вміння змінювати стиль. (*Д. Колінз*).



Рис. 6.1. Цикл менеджменту в розрізі управління людьми



Рис. 6.2. Послідовність здійснення етапів процесу управління організацією



Керування — вміння та мистецтво менеджера впливати на поведінку й мотиви діяльності підлеглих задля досягнення організаційних цілей.

Сутність керуючої функції полягає у створенні умов, які дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби тільки такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Таблиця 6.1

СПІВСТАВЛЕННЯ ОЧІКУВАНЬ ПРАЦІВНИКА ТА ОБОВ'ЯЗКІВ ЙОГО КЕРІВНИКА

Очікування працівника	Обов'язки керівника
<ul style="list-style-type: none"> • розуміти, що і для чого він робить • розуміти, яким має бути результат • розуміти, за якими критеріями будуть оцінювати досягнутий ним результат • бути впевненим, що цілі можуть бути досягнуті, тобто він буде забезпечений усіма необхідними ресурсами й повноваженнями • бути впевненим, що винагорода за високі досягнення буде адекватна його зусиллям • бути впевненим, що все буде справедливо 	<ul style="list-style-type: none"> • розуміти, що спонукає працівника • правильно ставити перед ним «правильні» цілі • впевнюватися, що він їх розуміє і розділяє • пояснювати, яким повинно бути виконання і як має виглядати результат • забезпечувати необхідними ресурсами • надавати адекватну та справедливу винагороду • пояснювати причини саме такої винагороди

Завдання керівника:

- Усвідомлювати, що саме спонукає даного працівника до праці; виявляти мотиви поведінки (потреб) кожного з працівників:
 - пошук відповіді на питання: «Чому він працює/не працює?»
- Встановлювати цілі роботи для кожного працівника:
 - пошук відповіді на питання: «Що він має робити?»
- Розуміти, як спрямувати працівника на досягнення цілей організації
 - пошук відповіді на запитання: «Чим йому допомогти? Що необхідно врахувати та забезпечити?»
- Бути щирим у своїх намірах щодо кожного з підлеглих.

2. ІНСТРУМЕНТИ КЕРУВАННЯ

«Найкращий керівник той, у кого вистачає здорового глузду підібрати потрібних людей для виконання необхідних завдань, і кому вистачає стриманості, щоб не заважити їм»

Дж. Страуб



Рис. 6.3. Інструменти керування



Компенсація:

- процес соціальних, економічних, психологічних та етичних взаємовідносин між роботодавцем та робітником;

- сукупність очікувань особи щодо її внеску в організацію і того, що організація надаватиме їй взамін;
- включає усі можливі засоби впливу (інструменти) на працівника для заохочення його до праці.



Компенсаційний пакет:

- те, що роботодавець готовий надати працівнику за використання його компетенцій згідно з контрактною/угодою з моменту працевлаштування;

- гарантовані роботодавцем виплати працівнику за виконання посадових обов'язків в обсязі та з якістю, передбаченими посадовою інструкцією;
 - включає основну заробітну плату, пільги, привілеї;
 - структурно та за розмірами дуже відрізняється в різних організаціях: залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури, розміру споживчої корзини тощо;
 - як інструмент управлінського впливу має досить обмежені можливості; він, у першу чергу, є інструментом залучення персоналу в організацію;
 - не справляє стимулюючого чи, тим паче, мотивуючого впливу; якщо певні пільги чи привілеї прив'язані до результатів праці — вони не входять до компенсаційного пакету і виступають інструментом системи стимулювання працівників.

«Винагорода має служити не тому, щоб змусити неправильних людей робити правильні речі, а тому, щоб залучити й утримати в організації найдостойніших»

Невідомий автор



Система стимулювання:

- критерії, правила та механізм розподілу додаткових винагород у різних формах у чіткій залежності від вкладу працівника в досягнення цілей організації;

- має проголошуватися на початку періоду одночасно з постановкою організаційних цілей і індивідуальних завдань працівникам; не може змінюватися часто (не більше одного разу на рік) і вводиться заднім числом;
- повинна розроблятися виключно в прив'язці до очікуваних результатів праці, а розмір премій, комісійних, бонусів, нарахунків тощо має залежати від досягнутих результатів;
- повинна бути тісно пов'язана з системою постановки цілей (функція планування) та системою оцінки виконання роботи (функція контролю) — тільки за таких умов можна говорити про наявність системного підходу до управління організацією;

- розробляється найчастіше службою управління персоналом, але дієвою може бути лише за активної участі в її розробці лінійних керівників та представників фінансової служби організації.



Організаційна культура — унікальна для кожної організації сукупність писаних і неписаних, формальних і неформальних норм, цінностей, традицій і правил поведінки, що:

- відбираються з історично накопиченого досвіду організації та створюються спеціально;
- повинні розділятися і дотримуватися всіма членами організації;
- потрібні задля внутрішньої інтеграції й адаптації до зовнішніх умов, що забезпечує щоденне функціонування організації.

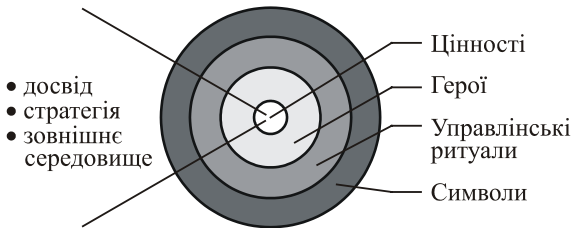


Рис. 6.4. Модель організаційної культури Г. Хофштеде



Рис. 6.5. Взаємозалежні фактори, що роблять організацію успішною



Рис. 6.6. Типи організаційної культури за К. Камерон та Р. Куінном

Таблиця 6.2

**КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЧОТИРЬОХ ТИПІВ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА К. КАМЕРОНОМ І Р. КУІННОМ**

Тип корпоративної культури	Характеристика
Кланова культура	<p>Дуже доброзичливе місце роботи, де люди мають багато спільного. Організація схожа на велику родину. Лідер чи голова організації сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки.</p> <p>Організація наголошує на довгостроковій вигоді розвитку особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і мотиваційному клімату, заохочує командну роботу, співучасть людей у бізнесі та злагоду.</p> <p>Успіх визначається в термінах клієнторієнтованого ставлення до споживачів і турботи про людей.</p>
Адхократична культура	<p>Динамічне, підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові йти на ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, здатними ризикувати.</p> <p>Сутністю організації є відданість експериментуванню і новаторству. У довгостроковій перспективі організація наголошує на зростанні й одержанні нових ресурсів.</p> <p>Організація заохочує особисту ініціативу і волю. Наголошується на необхідності діяльності на передньому рубежі.</p> <p>Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і/чи послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції чи послуг.</p>
Ринкова культура	<p>Організація орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання.</p> <p>Люди цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери — жорсткі керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі. Організацію зв'язує воєдино акцент на прагненні перемагати.</p> <p>Репутація й успіх є спільною турботою. У фокусі конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, що можуть бути вимірними.</p> <p>Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і ринковій частці. Важливим є конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Акцент на конкурентоспроможність.</p>
Ієрархічна культура	<p>Дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишуться тим, що вони — раціонально мислячі координатори й організатори.</p> <p>Критично важливо підтримувати плавний хід діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації полягають у забезпеченні стабільності та плавної рентабельної діяльності.</p> <p>Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіків і низьких витрат.</p>

Компенсаційний пакет, система стимулювання та організаційна культура — інструменти управління персоналом загальноорганізаційного рівня. Лінійні керівники працюють у межах прийнятих політик — компенсаційних пакетів, систем стимулювання, правил корпоративної культури тощо.

Мотиваційний клімат, стиль керівництва та лідерство є інструментами управління людьми лінійних керівників на їх власний розсуд та залежно від особистісних здібностей і рис характеру.

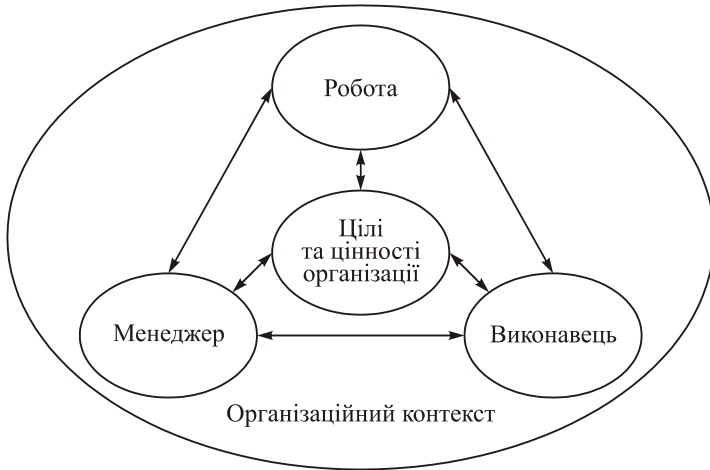
Уперше термін «організаційний клімат» запропонували Дж. Литвин і Р. Стрінгер, потім його уточнив Д. МакКлелланд. Під «кліматом» малось на увазі сполучення ряду ключових факторів, що визначають стан робочого середовища в організації:

- гнучкість, від якої залежить, наскільки вільно співробітники-новатори почувають себе в організації;
- відповідальність співробітників стосовно організації;
- рівень внутрішньокорпоративних стандартів;
- відчуття людей, що їхня робота справедливо оцінюється і винагороджується;
- чітке розуміння співробітниками завдань, що стоять перед компанією, і її цінностей;
- відданість загальним цілям організації.



Мотиваційний клімат — клімат, у якому кожна особистість, досягаючи організаційних цілей, може максимально реалізувати свій потенціал; це *робоча атмосфера*, що створюється для досягнення цілей організації в результаті взаємодії складових:

- робота (її зміст, характер і цінність для організації);
 - людина — виконавець (професійні та особистісні здібності, а також риси характеру);
 - менеджер (професійні та управлінські здібності та стиль керування);
 - середовище (контекст та організаційна культура).
- Мотиваційний клімат створює кожен лінійний керівник у підпорядкованому йому підрозділі.



↔ ефективна взаємодія на засадах взаємозуміння, поваги, цінування та зацікавленості

Рис. 6.7. Модель мотиваційного клімату

Таблиця 6.3

ТРИ ІНСТРУМЕНТИ КЕРУВАННЯ У ВІДПОВІДЬ НА ЗАПИТАННЯ ПРАЦІВНИКА: «ЧОМУ Я ПРАЦЮЮ?»

«Я повинен»		«Я можу, якщо мені...»		«Я хочу»	
Компенсаційний пакет		Стимулювання		Мотивування	
переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • ясний • швидкий • є управлінським рішенням • чесніший, ніж нещира спроба до мотивації 	<ul style="list-style-type: none"> • породжує опір • потребує постійного контролю • заважає відкритій розмові • пригнічує ініціативу робітників 	<ul style="list-style-type: none"> • викликає бажаний тип поведінки у співробітника • створює зовнішні умови для діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • потребує чіткої постановки цілей • потребує створення системи оцінки виконання робіт 	<ul style="list-style-type: none"> • надихає, створює внутрішнє позитивне ставлення до роботи • створює сприятливий клімат • знижує необхідність у контролі 	<ul style="list-style-type: none"> • потребує терпіння, інтуїції, мистецтва, знань та вмінь • потребує значних витрат часу • не завжди вдається



Стиль керування — певний тип поведінки керівника стосовно до підлеглих.

Лідерство — здатність (здібність, спроможність) впливати на людей.

У теорії лідерства на сьогодні сформувалися три підходи — особистих якостей керівника, поведінковий та ситуаційний, — що розглядають з різних кутів зору та дають рекомендації щодо ефективного управління людьми. Ґрунтовніше ці два інструменти розглядаються в темі 7.

Таблиця 6.4

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КЕРУВАННЯ

Інструменти	Призначення інструменту та ступінь його впливу на працівників		
	залучення	інтенсифікація	утримання
Компенсаційний пакет	високий	низький	середній
Система стимулювання	низький	високий	середній
Мотиваційний клімат	низький	середній	високий
Організаційна культура	середній	низький	високий
Стиль керування	низький	середній	високий
Лідерство	середній	низький	високий

3. МОТИВ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛ, СТИМУЛЮВАННЯ

«Коли я хочу, я дію краще, ніж коли я зобов'язаний. Я хочу для себе, а зобов'язаний для когось. Самомотивація є основною рушійною силою»

Д. Уїтмор

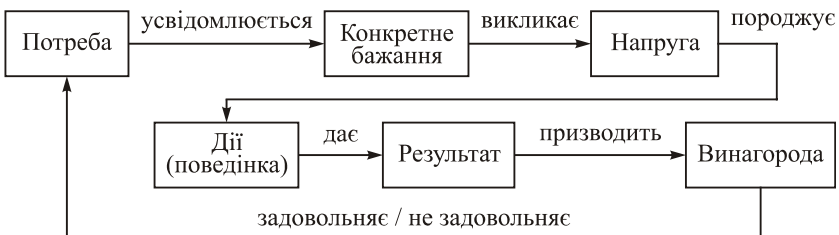


Рис. 6.8. Модель процесу мотивації — 1

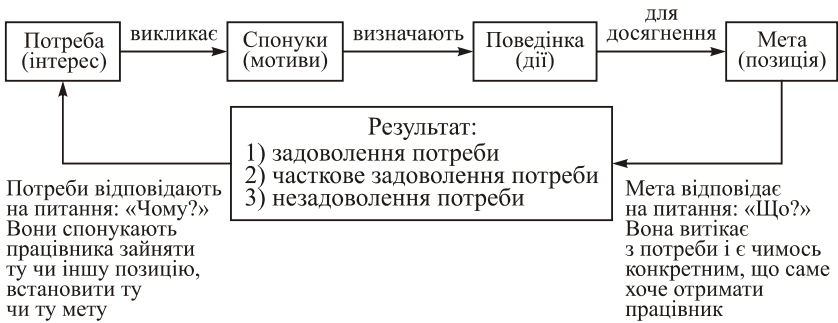


Рис. 6.9. Модель процесу мотивації — 2

«Намагатися створити мотиви для кращої роботи людей — марна трата часу. Питання полягає в тому, як їх стимулювати. Якщо люди дібрані правильно, вони не потребують мотивування. Все, що потрібно, — це забезпечити відсутність демотивуючих факторів»

Д. Коллінз



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

Мотив — переважно усвідомлювана спонuka особистості, що виникає і формується на основі потреб (майже одночасно з ними) і пов'язана з їх задоволенням; те, що знаходиться всередині кожної людини, спрямовує та визначає її поведінку, пояснює причини її дій та вчинків.

Мотивація — свідоме внутрішнє ставлення працівника до виконуваної ним роботи та організації в цілому; внутрішні спонукальні мотиви, що виникли у конкретної людини в той чи інший момент роботи, ті чи інші вчинки.

Стимул — зовнішні подразнювачі чи важелі впливу, котрі підвищують інтенсивність певних мотивів діяльності людини; спонуки з боку керівника позитивного чи негативного характеру для спрямування працівника в необхідному організації напрямку.

Стимулювання — процес впливу керівника на поведінку працівника за допомогою стимулів, щоб спрямувати його діяльність і скоригувати поведінку в організації в необхідному їй напрямку.

Мотивування — процес забезпечення керівником наявності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до діяльності, формують його внутрішнє свідоме ставлення до роботи та організації в цілому, визначають поведінку, надають спрямованості його діяльності, орієнтованої на досягнення цілей організації і особистих цілей.

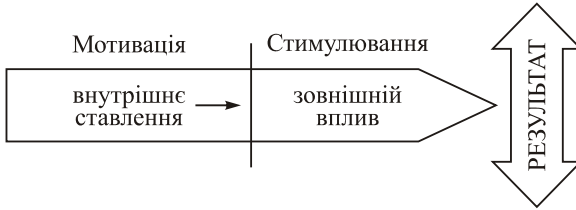


Рис. 6.10. Взаємозв'язок основних складових процесу керування

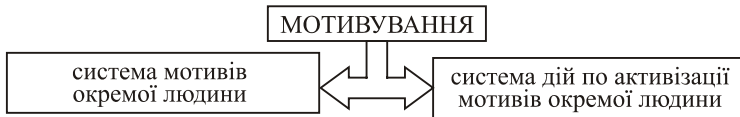


Рис. 6.11. Складові процесу мотивування

Головне питання мотиваційної функції — як зробити так, щоб працівники:

- хотіли працювати в організації, виконуючи конкретну роботу, потрібну організації;
- працювали саме так, як потрібно організації, — з максимальною віддачею (результативно, ефективно та якісно).



Мотивація як функція менеджменту:

- процес спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації;
- створення умов, при яких здібності та мотивація працівників поєднуються;
- підбір виконавця адекватного роботі й організації та підтримання його мотивації.

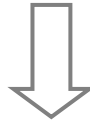
Перший етап. Ідентифікація особистого інтересу працівника та інтересу організації

Інтерес організації:
 — змусити працювати ефективніше, з більшою віддачею
 — утримувати цінних працівників

Інтерес працівника:
 — справедлива грошова винагорода
 — побудова кар'єри
 — цікава робота
 — гарний колектив тощо

Другий етап.

Співвідношення особистого інтересу працівника та інтересу організації, з'ясування степеню їх кореляції



Третій етап.

Пошук та побудова форми реалізації цих інтересів, зрозумілої для робітників та ефективної для організації

Мотиви діяльності (інтерес) працівника			Відповідні їм форми реалізації
Досягнення успіху	Орієнтація на результат	Отримання винагороди на працю	— матеріальна винагорода — підвищення в посаді
		Отримання морального задоволення	— грамоти, дошки пошани, подяки — навчання працівника, здобування нових навичок та здібностей — постановка нових цікавих задач
	Значущість змісту/задоволення самим процесом діяльності	— позитивний соціально-психологічний клімат у колективі — корпоративна культура — репутація організації — наявність вільного часу	
Уникання невдач та покарання			— штрафи, догани — звільнення — пониження в посаді

Рис. 6.11. Процес здійснення мотиваційної функції

4. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

«Коли береш на роботу, то береш не лише «розумну голову» й «умілі руки», але й людину з її характером, звичками та долею»

П. Таранов

- **Змістовний підхід**, 60-і рр. (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг)

○ фокусується на ідентифікації *внутрішніх потреб*, які дають імпульс і припиняють даний тип поведінки, визначають і класифікують специфічні потреби людей, що спонукають їх до дій

- **Процесний підхід**, 70-і рр. (С. Адамс, В. Врум, Е. Портер, Л. Лоуллер, Е. Локке)

○ фокусується на поясненні *процесу вибору людиною типу поведінки*, спрямованої на досягнення якоїсь конкретної індивідуальної потреби, залежно від певних внутрішніх суб'єктивних факторів

- **Поведінковий підхід**, 80-і рр. (Б. Скінер)

○ фокусується на вивченні проблем *зміни поведінки людей* у процесі праці залежно від використання керівником винагород і покарань

- **Ціннісний підхід**, 90-і рр.

○ фокусується на вивченні *співвідношенні цінностей людини з цінностями організації*. Якщо цінності співпадають, то людина мотивована до роботи в цій організації. Представники такого підходу стверджують, що менеджери не можуть мотивувати співробітників, вони можуть демотивувати їх неправильним керівництвом, тобто «зіпсувати» їх базову мотивацію

Змістовні теорії мотивації

- фокусуються на ідентифікації внутрішніх потреб, що дають імпульс (поштовх) та припиняють даний тип поведінки;
- намагаються визначити і класифікувати специфічні потреби людей, що спонукають їх до дій;
- описують структуру потреб, їх зміст, а також те, як потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності.



Рис. 6.12. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Основні висновки за теорії А. Маслоу:

- Поведінка людини спрямовується її найбільш сильною потребою на даний момент.
- Потреби мають ієрархічну структуру і можуть задовольнятися виключно у представленій послідовності.

Види потреб згідно теорії мотивації «ERG» К. Альдерфера:

- потреба в існуванні (*existence*) — фізичні потреби, матеріальний комфорт;
- потреба у відносинах (*relatedness*) — потреба участі у спільнотах, наявності особистих стосунків;
- потреба в зростанні (*growth*) — потреба у творчості, продуктивності, самовираженні).

Висновки:

- у різних ситуаціях людьми керують всі три мотиви;
- якщо не вдається реалізувати потребу в зростанні, люди зосереджуються на ситуаціях, де може бути реалізована потреба у стосунках;
- оскільки різні мотиви поведінки людей діють одночасно, то не завжди просто усвідомити, чого саме люди прагнуть на своїх робочих місцях.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

- потреби здобуваються під впливом виховання, життєвих обставин, досвіду і навчання людини;
- вони не мають ієрархічної структури, і взаємовпливають одна на одну;
- групуються наступним чином:

- потреби у досягненнях (*achievement*) — прагнення самостійно ставити цілі та досягати їх;
- потреби у владі (*power*) — прагнення нести відповідальність за інших людей;
- потреби у співучасті (*affability*) — прагнення до спілкування, встановлення дружніх стосунків.

ТЕОРИЯ МОТИВАЦІЇ Ф. ГЕРЦБЕРГА

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
створюють робоче середовище і за їх відсутності в «нормальному» обсязі викликають незадоволення	спонукають до праці і викликають задоволення від діяльності
<ul style="list-style-type: none"> • заробітна плата • умови праці • статус • режим роботи • взаємовідносини у колективі • ступінь контролю за роботою 	<ul style="list-style-type: none"> • визнання та результативність праці • можливості зростання • змістовність праці • просунення по кар'єрних сходах
вплив на цю групу факторів часто не призводить до підвищення мотивації, у кращому випадку працівник буде демонструвати нейтральне ставлення до роботи	вплив на цю групу факторів посилює мотивацію і створює сприятливий мотиваційний клімат
За дослідженнями Ф. Герцберга, мотиваційні фактори здійснюють вплив у три рази сильніший, ніж гігієнічні, за умови нормального рівня заробітної плати	

Мотиваційні фактори за Ф. Герцбергом пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований ним **метод «збагачення праці»**, побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи.

Для цього необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала наступним вимогам:

• *Робота має бути значущою*, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи, іншими словами, робота повинна:

- пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;
- мати певну завершеність, тобто конкретний результат.

• *Робота має передбачати певну частку відповідальності виконавців*. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати:

- свободу дій у плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання;
- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

• *Робота має передбачати наявність зворотного зв'язку*. При цьому суттєвим є як спосіб, так і своєчасність отримання працівником інформації про результати та якість його праці.



За висновками змістовних теорій мотивації менеджер повинен:

- визначати, які потреби викликають необхідний тип поведінки окремого індивіда та груп;
- бути готовим запропонувати відповідну винагороду, що допоможе підлеглому задовольнити свою(-і) потребу(-и);
- вміти визначити слушний момент для пропозиції відповідної винагороди, щоб активізувати необхідний тип поведінки;
- розуміти, що особистісні потреби індивіда не є постійними або характерними для всіх підлеглих.

Процесні теорії мотивації

- не заперечують існування потреб;
- вважають, що, поряд з потребами, поведінка індивіда залежить від його сприйняття даної конкретної ситуації, його очікувань, пов'язаних з даною конкретною ситуацією та його оцінки можливих наслідків обраного типу поведінки;
- надають опис та аналіз того, як саме поведінка людини отримає імпульс (поштовх), спрямовується, підтримується або припиняється;
- намагаються пояснити процес вибору людиною типу поведінки, спрямованої на досягнення якоїсь конкретної індивідуальної потреби.

Теорія очікувань В. Врума

$$\text{Мотивація} = (З \rightarrow Р) \times (Р \rightarrow В) \times ЦВ$$

З — зусилля, що докладаються

Р — очікуваний результат

В — очікувана винагорода

ЦВ — очікувана цінність винагороди

Теорія справедливості С. Адамса

Справедливість — властивість людини як моральної істоти, що проявляється у її ставленні до інших людей.

Справедливість — поняття про належне, що містить у собі вимогу відповідності прав і обов'язків, результатів та винагороди, заслуг та їх визнання тощо. Відсутність належної відповідності між цими сутностями оцінюється як несправедливість.

Справедливість є абсолютною суб'єктивним поняттям. Розрізняють наступні види справедливості:

- внутрішня справедливість — всередині організації між різними підрозділами та посадами;
- зовнішня справедливість — на ринку праці між різними галузями та організаціями;
- індивідуальна справедливість — всередині організації та за її межами у порівнянні з аналогічними посадами в інших організаціях.

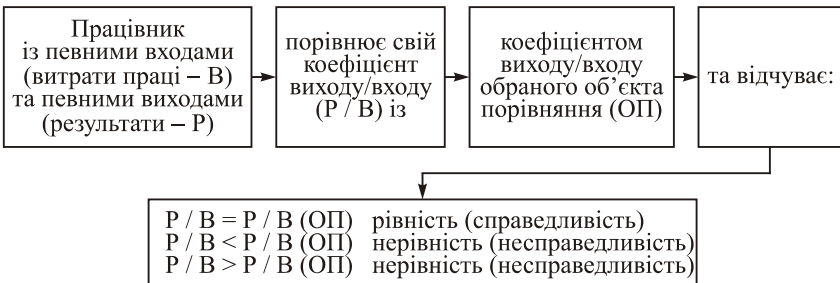


Рис. 6.13. Схематичне зображення теорії справедливості С. Адамса

За дослідженнями Е. Портера і Л. Лоулера

- результативна праця приводить до задоволення, тобто чим краще працює людина, тим сильніше в неї відчуття задоволення;
- мотивування є складним процесом, для усвідомлення сутності якого слід поєднати в єдину систему потреби, вміння та здібності людини, витрачені нею зусилля, отримані результати, винагороду і задоволення, а також сприйняття нею справедливості винагороди.

Застереження до теорії Е. Локке

«Визначення цілей — особливо, якщо ці цілі передбачають матеріальну винагороду — можуть спричиняти досить неетичну поведінку підлеглих. А надто за умов, коли люди нездатні досягнути цих цілей. Йдеться про те, що не отримавши потрібного результату, людина вдається до обману і видає бажане за дійсне. Коли мету начебто досягнуто, але не на 100 %, завжди є спокуса трохи змінити цифри, дані, звіти тощо».

*За дослідженнями викладачів
університету Wharton*

Теорія підкріплень поведінки Б. Скінера

Теорія підкріплення привертає увагу менеджерів до аналізу взаємозв'язків між поведінкою співробітників організації та її наслідками. Теорія вивчає проблеми зміни та модифікації поведінки людей у процесі праці, адекватного використання винагородження та покарання.

Підкріплення визначається як будь-які дії менеджера, які викликають повторення або, навпаки, пригнічування певних зразків поведінки працівника. Кожен тип підкріплення — це реакція менеджменту на поведінку працівника, яка є бажаною або не повинна повторюватися.

ТИПИ ПІДКРІПЛЕНЬ ЗА Б. СКІНЕРОМ

Тип	Характеристика
Позитивне підкріплення	Винагородження бажаної поведінки співробітників (похвала за перевиконання робочого завдання). Такого роду «приємні несподіванки» стимулюють індивідів до повторення подібних дій.
Відмова від нотацій, повчань та моралей	Бажана поведінка співробітника призводить до того, що менеджер відмовляється від застосування до нього будь-якого негативного впливу.
Покарання	Відповідь на небажані дії робітника. Менеджер очікує, що негативний результат буде слугувати покаранням і вірогідність того, що подібна поведінка повториться в майбутньому, зменшиться. Проте, як свідчать дослідження, ефективність покарань неоднозначна. Цей метод піддається критиці за те, що покараний співробітник не одержує інформацію про те, як він повинен себе поводити.
Загасання	Повна відмова менеджменту від застосування позитивного винагородження. Таким чином, зразок поведінки, що її демонструє працівник, залишається без підкріплення, а відтак, він навряд чи буде повторюватись. Якщо працівник, який постійно запізнюється на роботу, буде позбавлений заохочення (премія або підвищення за службою), він незабаром зрозуміє, що його поведінка не дозволяє йому одержати бажані результати.

У дослідженнях на тему підкріплення бажаної поведінки зазначається, що швидкість навчання робітників у більшості випадків визначається **графіком підкріплень** (тобто їх частотою, різновидом та інтервалами між ними).

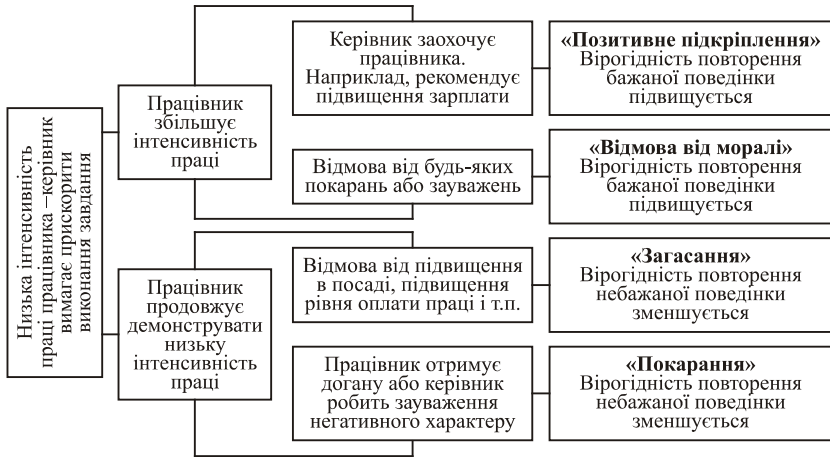


Рис. 6.15. Приклад застосування видів підкріплень за Б. Скінером



Послідовність дій менеджера:

- розробити профіль роботи (англ. *job description* — цілі, обов'язки, відповідальність, умови праці) необхідний для виконання цілей організації/підрозділу;
- визначити компетенції (англ. *job specification* — знання, навички, здібності, особистісні характеристики) необхідні для виконання роботи;
- відібрати працівника, котрий відповідатиме профілю роботи і компетенціям щодо роботи та організації в цілому (контекст, мотиваційний клімат, організаційна культура);
- запропонувати адекватний компенсаційний пакет (внутрішня, зовнішня, індивідуальна справедливість);
- розробити дієву систему стимулювання;
- підтримувати мотиваційний клімат;
- обрати адекватний стиль керування.

Ключові слова: лідер, менеджер, лідерство, влада, стиль керування, автократизм, демократизм, лібералізм, ступінь зрілості підлеглих

Питання теми:

1. Менеджер і лідер, вплив і влада
2. Лідер, ознаки лідера
3. Лідерство, закони лідерства
4. Теорії лідерства

1. МЕНЕДЖЕР І ЛІДЕР, ВПЛИВ І ВЛАДА

«Категорії «менеджер» та «лідер» не ідентичні. Головна якість лідера — чітке бачення мети, яке іншим представляється лише дуже розпливчато або не бачиться зовсім. Основна якість менеджера — ефективно, з найменшими втратами реалізувати намічену мету»

Гарвардська школа бізнесу

Таблиця 7.1

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Управлінські функції	Управлінські заходи за різних умов цілевстановлення		
Планування	цілі повністю відповідають вимогам SMART, дії по реалізації зрозумілі всім	цілі не повною мірою відповідають вимогам SMART, дії по реалізації не завжди зрозумілі виконавцям	цілі переважно абстрактні, дії по реалізації нікому не зрозумілі нікому
Організування	делегування повноважень та чіткі посадові інструкції	рамкові посадові інструкції та залучення виконавців до постановки цілей	командна робота

Закінчення табл. 7.1

Управлінські функції	Управлінські заходи за різних умов ціле встановлення		
Мотивування	компенсаційний пакет	«+» система стимулювання	«+» мотиваційний клімат
Стиль керування	«супервайзер»	«менеджер»	«лідер»

Таблиця 7.2

ВІДМІННОСТІ МЕНЕДЖЕРА ТА ЛІДЕРА

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює по цілях інших	Працює по своїх цілях
Основа дій — план	Основа дій — бачення перспективи
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує переконання	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення у реальність
Поважають	Обожнюють
Працює правильно	Робить правильні речі
Складає плани та бюджети	Визначає напрямок розвитку
Комплектує штат, вирішує проблеми	Надихає та мотивує людей

Ефективний менеджер має бути лідером — правильно робити правильні речі!

Повноваження — право приймати рішення і розпоряджатися ресурсами.

Влада — можливість впливати на поведінку інших людей.

Лідерство — здатність впливати на людей.

Вплив — поведінка однієї людини, що вносить зміни в поведінку, відчуття, ставлення інших людей.

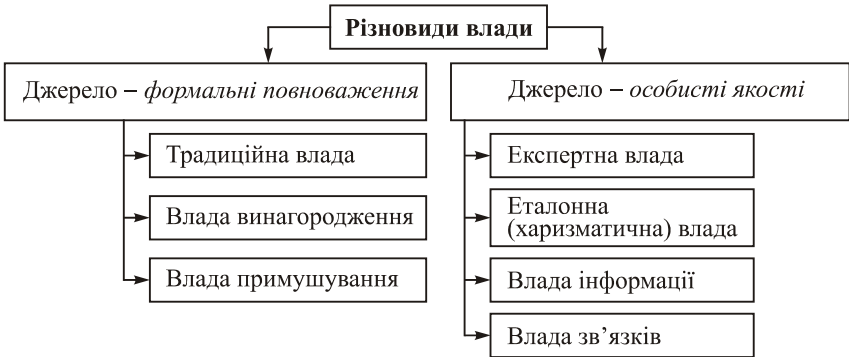


Рис. 7.1. Класифікація видів влади від джерела її походження

Основні види влади

- *Традиційна* — виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок — виконувати їх.
- *Влада винагородження* — виконавець вірить, що саме керівник має можливість задовольнити його життєві потреби.
- *Влада примушування* — виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завдить задоволенню життєвих потреб виконавця.
- *Експертна* — виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця.
- *Еталонна (влада прикладу або харизматична влада)* — характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього.
- *Влада інформації* — виконавець вірить, що керівник має доступ до потрібної виконавцю важливої інформації та може використовувати її для впливу на підлеглих.
- *Влада зв'язків* — виконавець вірить, що керівник має зв'язки із впливовими особами як в організації, так і за її межами.

Керівник і підлеглі залежать один від одного. Менеджер має підтримувати *баланс влади*: у випадку, якщо він зловживатиме своєю владою, підлеглі намагатимуться вирівняти баланс, застосувавши свою, наприклад інформаційну владу; і навпаки, при зловживанні владою підлеглими, керівник вирівнюватиме ситуацію дисбалансу застосувавши, наприклад, традиційну владу.

Основні форми впливу

- *Переконання* — ефективна передача своєї точки зору через логічне слово, емоції, дискусію, наведення прикладів з досвіду та історії;
- *Участь* — керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією;
- *Прохання* — вплив через слово при добрих стосунках;
- *Погроза* — вплив через залякування негативними наслідками;
- *Підкуп* — вплив через схиляння на свій бік різними засобами;
- *Наказ* — офіційне розпорядження особи, що має владу; його не обговорюють, а виконують.

2. ЛІДЕР, ОЗНАКИ ЛІДЕРА

«Лідерство починається з особистих якостей лідера»

Ф. Хесселбайн

«Завдання лідера — налаштувати на спільні цілі, розставити всіх по своїх місцях, допомогти повернути у власні сили»

М. Лесков

Лідер —

- людина, яка знає та розуміє себе;
- людина, яка своїх послідовників (залучених людей) розуміє краще, ніж вони самі;
- людина, яка йде до своєї мрії, маючи та використовуючи здатність впливати на інших людей.

Лідер користується лідерством як інструментом досягнення власних цілей !

Характеристики лідера:

- розуміння себе (власного стилю та цілей);
- усвідомлення своєї місії;
- цілісність (відсутність пробілів у рольовій структурі);

- розуміння своїх сильних і слабких сторін та своєї унікальності;
- сприйняття своїх сильних і слабких сторін;
- вміння визначати сильні і слабкі сторони в інших;
- сприйняття сильних і слабких сторін інших;
- вміння оцінювати складність ситуації та наявність часового ресурсу, визначати час, коли треба сповільнитись або прискоритись;
- вміння створювати середовище довіри та поваги, сприятливе для розвитку, в якому конфлікти вирішуються конструктивно.

Емоційна компетентність — основна схильність (здатність), що здійснює сильний вплив на інші здібності — це здатність розуміти свої почуття і почуття інших людей для того, щоб краще розуміти себе та стосунки з іншими людьми.

Таблиця 7.3

ПОРІВНЯННЯ КОЕФІЦІЕНТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ТА ЕМОЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

IQ (<i>Intelligence quotient</i>) — коефіцієнт інтелектуального розвитку	EQ (<i>Emotional Quotient</i>) — коефіцієнт емоційного розвитку
<p>Дає уявлення про розумові здібності в порівнянні з іншими людьми. Характеризує та оцінює:</p> <ul style="list-style-type: none"> — логічне мислення; — загальну ерудицію; — пам'ять; — аналітичні здібності; — математичні здібності. 	<p>Здатність відчувати, розуміти й ефективно застосовувати силу і проникливість як джерело людської енергії, інформації та впливу.</p> <p>«Людські емоції — це сфера глибинних почуттів, інтуїції та емоційних сприйнять».</p>

Складові емоційної компетентності

- *самоусвідомлення* — здатність розуміти власні емоції (аналіз, ґрунтовна самооцінка, впевненість у собі);
- *саморегуляція* — здатність стримувати та використовувати власні емоції (самоконтроль, надійність, довіра, сумлінність, гнучкість, творчість);
- *мотивація* — здатність мобілізувати внутрішні й зовнішні рушійні сили до досягнення певної мети (прагнення результату, послідовність намірів, ініціативність, оптимізм тощо);
- *емпатія* — здатність відчувати і розуміти емоції інших людей, вміння поставити себе на місце іншої людини та відчути її почуття і переживання (служіння людям, бажання допомагати їм розвиватися, відкритість новим ідеям, розуміння динаміки розвитку відносин у групі тощо);
- *соціальні навички* — здатність швидко встановлювати і підтримувати тривалі контакти з іншими людьми.

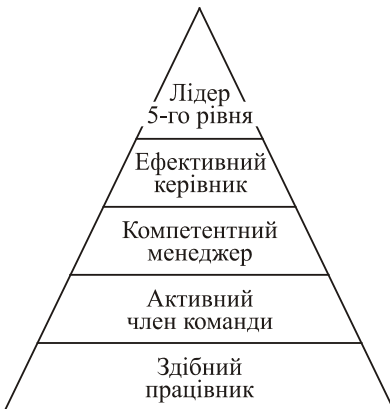
«Люди з високим рівнем особистого розвитку не можуть вибрати між головою чи серцем, це все одно що їм довелося би вибирати ходити на одній нозі або бачити одним оком»

Д. Големан

«У ХХ столітті головною рушійною силою у бізнесі був IQ, зараз же вчені все більше звертають увагу на те, що переважною рушійною силою стає EQ. Все більше з'являється тих, хто бере на себе сміливість використовувати силу і цінність емоцій для того, щоб привести свою організацію до успіху.

Співвідношення рівня інтелектуальних здібностей до рівня емоційних здібностей для виконавців має дорівнювати 34 % до 66 %. Для менеджерів це співвідношення змінюється на 15 % до 85 %. Тобто для менеджерів рівень розвитку емоційних здібностей у 5 разів переважає інтелектуальні.»

(Д. Големан)



- Скромний і професійний, створює організацію спроможну довгий час залишатися дійсно визначною
- Створює спільну відданість чіткому й привабливому лідерству, надихає людей на високопродуктивну роботу
- Складає плани й організовує людей для результативного та ефективного досягнення цілей.
- Робить внесок у досягнення цілей команди, ефективно працює з іншими членами групи
- Продуктивний співробітник, котрий самостійно реалізує свої здібності, знання та навички

Рис. 7.2. Ієрархія лідерів
Д. Колінза



Рис. 7.3. Цикл розвитку лідерських якостей
В. Пітерсона

3. ЛІДЕРСТВО, ЗАКОНИ ЛІДЕРСТВА

«Краще одна людина, яка працює з вами, ніж три особи, які працюють на вас»

Д. Ейзенхауер

«Якщо хочете побудувати корабель, не бийте в барабани, збираючи людей і кажучи їм, куди йти, де збирати дошки та що з ними робити. Замість цього запаліть у них мрію про море»

Антуан де Сент-Екзюпері

**Лідерство проявляється лише у взаємовідносинах
та взаємодіях з іншими людьми!**

Лідерство

- спосіб впливу на людей, який дозволяє вивільнити енергію кожного для досягнення бажаної спільної цілі;
- невловимий феномен групової динаміки, який відображає бажання колективу ефективно реалізовувати творчі сили кожної людини, об'єднати зусилля для досягнення спільних для всієї групи цілей під керівництвом одного лідера;

- мистецтво мобілізувати інших людей до прагнення дотримуватись спільних для всієї групи цінностей;
- ефективне здійснення реального впливу на людей незалежно від ієрархічного статусу;
- досягнення результатів через інших людей без використання важелів формальної влади.

«**Лідерство** має місце лише в тому випадку, якщо людина впливає на своїх підлеглих і вони виконують його прохання без будь-якого зовнішнього прояву влади з його боку. Маючи здібності впливати, лідер формує, створює та використовує владу і повноваження, що надають йому його підлеглі».

«**Лідерство** — це спроба використовувати не примусові форми впливу з метою спонукання індивідів до досягнення певної мети».

(Дж. Л. Гібсон)

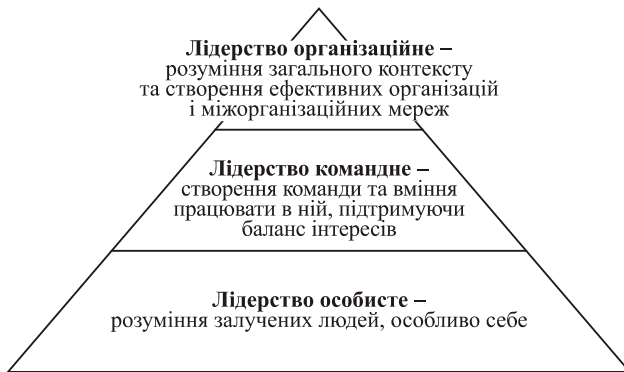


Рис. 7.4. Ієрархія лідерства

Особистісне лідерство — розуміння самого себе та своїх послідовників:

- визначення особистісної схильності до лідерства (*бажання*);
- визначення своєї візії та місії (*призначення*);
- визначення власної системи цінностей (*принципи*);
- оцінка власних сильних і слабких сторін (*об'єктивність*);
- стратегія розвитку особистих якостей та навичок лідера (*готовність*).

Командне лідерство — здатність створювати високоефективні команди та підтримувати їх працездатність тривалий час.

Команда — група людей, яка має спільну мету діяльності та в роботі якої виявляється синергічний ефект від об'єднання зусиль членів команди.

Умови успішної командної роботи («4 К»):

- кооперація (розподіл повноважень);
- комунікація (налагодження зв'язків);
- колаборація (готовність до співробітництва);
- компроміс (готовність йти на поступки).

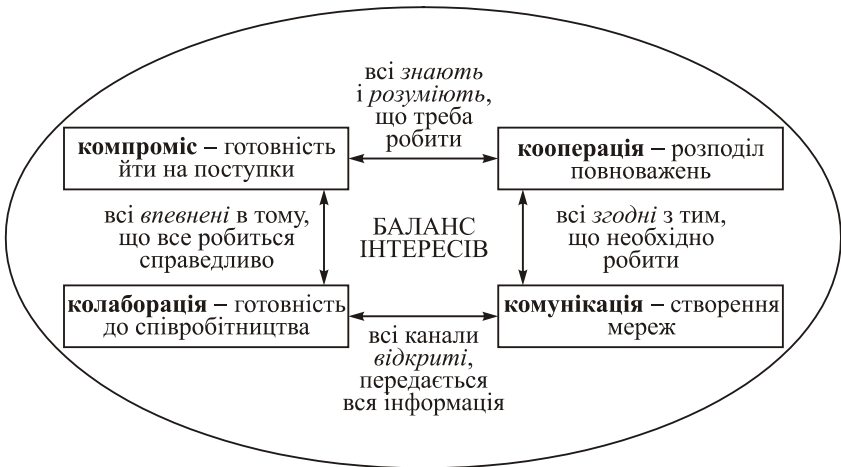


Рис. 7.5. Модель командної роботи

Організаційне лідерство

- конструється візія, що надихає і втілює організаційні цілі;
- формулюється місія організації;
- проектується структура;
- відбувається адаптація організації до зовнішніх та внутрішніх змін;
- створюються осередки всередині організації та поза її межами тощо.

Інструменти створення організаційного лідерства: стратегічне управління, організаційна культура, побудова команд тощо.

Дев'ять законів лідерства У. Бланка

1. У лідера є готові йти за ним послідовники-союзники.
2. Лідерство — це сфера взаємодії.
3. Лідери мають вплив за межами формальної влади.
4. Лідери діють за межами формальних процедур.
5. Лідерство — явище, що виникає мимоволі.
6. Лідерство відбувається як подія.
7. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
8. Ініціативи, висунуті лідерами, підхоплюють не всі.
9. Лідери і послідовники обробляють інформацію в рамках власних суб'єктивних внутрішніх оцінок.

Лідерство може давати як позитивний, так і негативний ефекти

- позитивний дозволяє мінімізувати ресурси компанії, надихати її працівників, забезпечувати максимальну ефективність та результативність;
- негативний визначається тим, що лідерство часто заважає іншим «творити» самих себе.

4. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

«Успіхи та невдачі в діяльності компанії безпосередньо залежать в тому числі і від стилю керування. Обраний керівником стиль багато в чому визначає коефіцієнт повернення інвестицій в людський капітал»

Р. Куїнін

Теорія особистих якостей керівника

(об'єкт — перелік здібностей та рис характеру):

- *Каузес і Позер*: чесність, уміння прогнозувати, здатність надихати людей, компетентність.
- *Уоррен і Бенніс*: спрямовуюче бачення, пристрасність, цілісність особистості, довіра, допитливість, відважність.
- *О'Тул*: цілісність особистості, довіра, здатність слухати, повага до підлеглих.

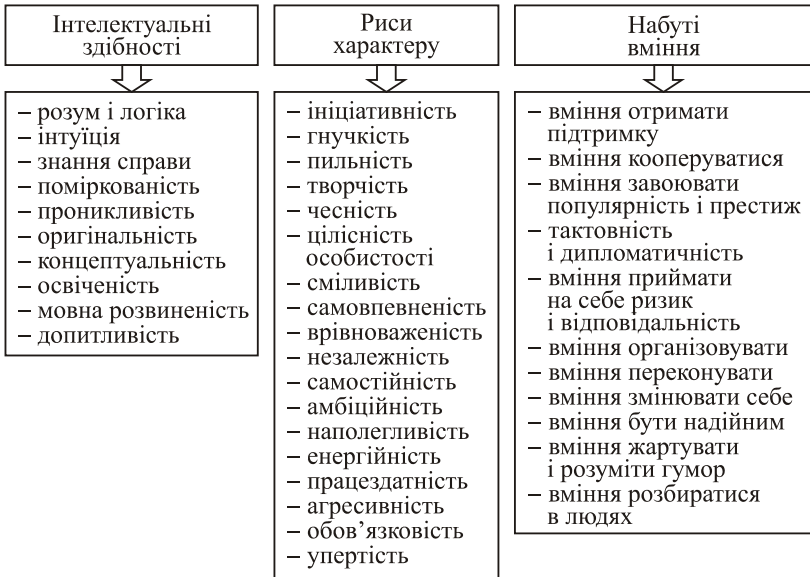


Рис. 7.6. Набір якостей лідера згідно з дослідженнями теорії особистих якостей

Поведінкові теорії (об'єкт — *стиль поведінки*):

- теорія «Х» та «У» *Д. МакГрегора*
- дослідження *К. Левіна*
- континуум стилів керування *Р. Лайкерта*
- континуум стилів керування *Р. Танненбаума* і *У. Шміда*
- сітка стилів керування *Р. Блейка* і *Д. Моутона*
- стилі керування *Д. Големана*
- стилі керування *Д. Рука* і *У. Торберта*

Ситуаційні теорії (об'єкт — *ситуаційні фактори*)

- ситуаційна модель керування *Ф. Фідлера*
- теорія життєвого циклу *П. Херсі* і *К. Бланшарда*
- коучинговий стиль керування
- стилі керування відповідно до типу організаційної культури *К. Камерона* та *Р. Куніна*

Стиль керування — певний тип поведінки керівника по відношенню до підлеглих.

Таблиця 7.4

ТЕОРІЯ «X» ТА «Y» Д. МАКГРЕГОРА

За теорією «X»	За теорією «Y»
<ul style="list-style-type: none"> • люди за своєю природою не люблять працювати і при кожній можливості ухиляються від роботи • люди в своїй основній масі позбавлені амбіцій, намагаються позбавитися відповідальності і прагнуть щоб ними керували • більш за все люди прагнуть захищеності • щоб заставити людей працювати, їх необхідно примушувати, контролювати та погрожувати їм покараннями 	<ul style="list-style-type: none"> • люди за своєю природою ставляться до праці як до природного явища • в сприятливих умовах люди не лише візьмуть на себе відповідальність, але й будуть її прагнути • якщо люди розділятимуть цілі своєї організації, вони будуть контролювати самі себе • ступінь лояльності людей визначається винагородою, яку вони отримують за досягнення цілей • здібності людей до творчості при вирішенні проблем — явище доволі звичайне • інтелектуальний потенціал пересічної людини використовується не в повній мірі
Авторитарний керівник	Демократичний керівник
<ul style="list-style-type: none"> • апелює до потреб підлеглих низького рівня • максимально структурує їх роботу • жорстко контролює всю роботу в межах своєї компетенції • вводить численні правила поведінки • централізує владу • не залучає до прийняття рішень • обмежує свободу підлеглих щодо роботи 	<ul style="list-style-type: none"> • уникає нав'язувати підлеглим свою волю, децентралізує владу • активно залучає до прийняття рішень, постановки цілей за концепцією МВО, використовує самоконтроль • робить обов'язки підлеглих більш складними та цікавими • мотивує підлеглих до самостійного пошуку альтернативних рішень • добре налагоджує систему комунікацій керівник — підлеглий • створює атмосферу відкритості та довіри • використовує механізми впливу, що апелюють до потреб підлеглих більш високого рівня (в приналежності, автономії та самореалізації)

Ліберальний стиль керування К. Левіна

(англ. *laissez-faire* — «роби, що хочеш») характеризується мінімальною участю керівника; підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

- автократичне керування, порівняно з ліберальним, домагалася виконання більших обсягів роботи, проте призводило до

- низької мотивації
- меншої оригінальності
- більшої агресивності членів групи
- більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника

- наслідки ліберального керування:

- зменшення обсягів роботи
- зниження її якості
- недостатнє задоволення підлеглих стилем керування

Таблиця 7.3

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СТИЛІВ КЕРУВАННЯ

Автократичний	Демократичний	Ліберальний
<ul style="list-style-type: none"> • високий ступінь одноособної влади керівника • чітка визначеність всіх політик; • колектив не має жодних повноважень 	<ul style="list-style-type: none"> • розподіл влади та відповідальності • участь працівників в прийнятті рішень 	<ul style="list-style-type: none"> • мінімальна участь керівника • групі надається повна свобода дій
<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує виконання більших обсягів роботи • знижує мотивацію людей до роботи • унеможлиблює оригінальні підходи та дружні стосунки в колективі • підвищує агресивність по відношенню до лідера та інших членів групи • призводить до прихованого невдоволення і залежної поведінки людей 	<ul style="list-style-type: none"> • сприймається людьми набагато краще, ніж автократичний та ліберальний 	<ul style="list-style-type: none"> • знижуються обсяги та якість роботи • проявляються елементи гри та несерйозного ставлення до роботи • погіршується трудова дисципліна • з часом погіршується ставлення до керівника

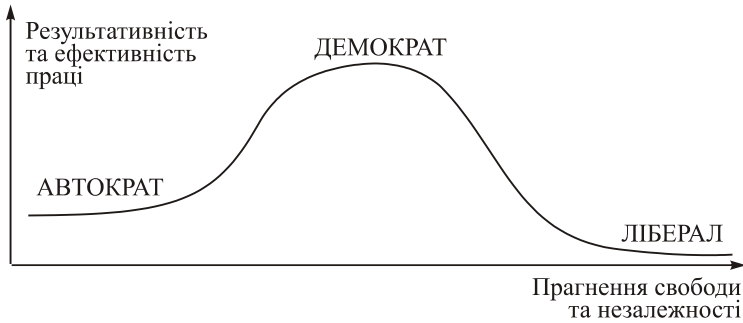


Рис. 7.7. Залежність результативності та ефективності праці від обраного стилю керування

Таблиця 7.4

СТИЛІ КЕРУВАННЯ Р. ЛАЙКЕРТА

Експлуаторсько-авторитарний	Прихильно-авторитарний	Консультативно-демократичний	Партисипативно-демократичний
<ul style="list-style-type: none"> керівники авторитарні, не довіряють підлеглим не очікують ідей від підлеглих мотивують працівників погрозою покарання, застосовують матеріальне заохочення інформацію допускають тільки зверху вниз обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою 	<ul style="list-style-type: none"> керівники впевнені у собі, поблажливо вірять у підлеглих, мотивують їх матеріальними заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем 	<ul style="list-style-type: none"> керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору використовують для мотивації різні заохочення з рідким покаранням організують потік інформації в обох напрямках консультуються з підлеглими 	<ul style="list-style-type: none"> керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей та оцінки їх роботи організують широкий обмін інформацією діють як рівні у складі груп

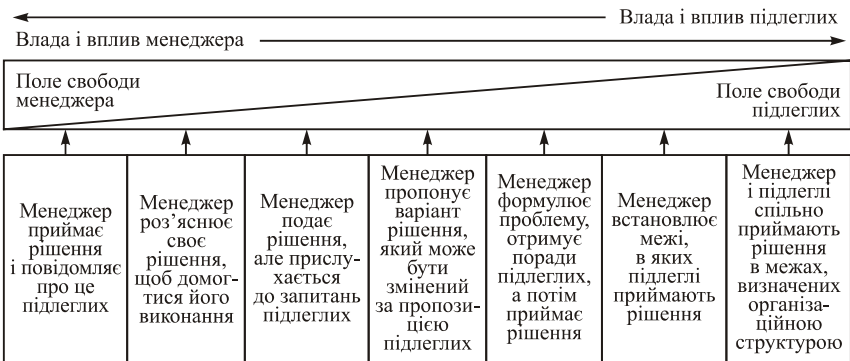


Рис. 7.8. Континуум стилів керування Р. Танненбаума і У. Шмідта

Таблиця 7.5

СТИЛІ КЕРУВАННЯ Д. ГОЛЕМАНА

Ознака	Стиль					
	Примусуючий	Авторитетний	Батьківський	Демократичний	Еталонний	Наставницький
Особливість	Лідер вимагає беззаперечної покори	Лідер мобілізує підлеглих на досягнення мети	Лідер створює атмосферу миру і злагоди	Лідер залучає усіх до роботи і домагастяся консенсусу	Лідер вимагає від людей високих досягнень	Лідер готує підлеглих до майбутніх здійсень
Девіз	Роби, як я сказав!	Іди за мною!	Головне — люди!	Хочу знати вашу думку!	Роби як я!	Спробуй так!
Особистісні риси лідера	Орієнтація на досягнення, ініціатива, самоконтроль	Упевненість у собі, співпереживання, інноваційність	Співпереживання, вибудовування зв'язків, комунікація	Співробітництво, командна робота, комунікація	Відповідальність, орієнтація на результат, ініціативність	Допомога іншим, співпереживання, самоконтроль
Адекватна ситуація для застосування	Криза, необхідність реорганізації, робота з важкими підлеглими	Реформи, що вимагають нового підходу, необхідність задати чітке напруження	Загадження незгод у колективі, підтримка і мотивація людей у момент стресу	Залучення людей до участі, досягнення консенсусу, забезпечення мотивації найкращих	Необхідність швидко досягти успіху за наявності кваліфікованої команди	Необхідність допомогти людям підвищити продуктивність праці
Загальний вплив на мотиваційний клімат	Негативний	Сильний позитивний	Позитивний	Позитивний	Негативний	Позитивний

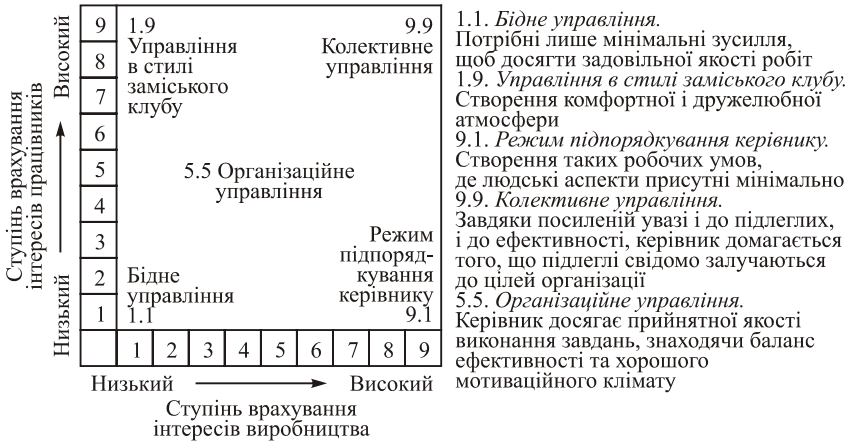


Рис. 7.9. Решітка стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона

СТИЛІ КЕРУВАННЯ Д. РУКА І У. ТОРБЕРТА¹

«Маніпулятор»

- відрізняється підозрілістю, егоцентризмом і схильністю до інтриганства, не сприймає критики;
- його цікавить тільки особистий успіх, і він ставиться до світу та інших людей як до засобів досягнення власних цілей;
- мало кому з «маніпуляторів» вдається довго залишатися на керівній посаді. Для успішного розвитку кар'єри цим людям необхідно опанувати більш конструктивну логіку дій.

Серед досліджених керівників таких виявилось лише 5 %.

«Дипломат»

- сумлінно працює на організацію, але при цьому занадто намагається догоджати вищому керівництву і уникати конфліктів;
- для нього важливіше зміцнити контроль над власною поведінкою, ніж над зовнішніми обставинами та поведінкою інших людей;

¹ Девід Рук, Уільям Торберт. 7 превращений лидера // Гарвард Бизнес Ревью. — Режим доступу <http://www.hbr-russia.ru/issue/8/1416/>

- вважає, що лідер може придбати вплив і завоювати популярність, дотримуючись корпоративних норм і якісно виконуючи свої повсякденні обов'язки;
- якщо «дипломат» працює в команді чи на допоміжних ролях, то може принести чималу користь; він здатний згуртувати колектив і врахувати інтереси інших людей, саме тому «дипломати» найчастіше займають менеджерські посади найнижчих рівнів.

Дослідження показало, що 80 % усіх «дипломатів» працюють на низових посадах менеджменту.

«Експерт»

- фокусується на вдосконаленні своїх знань і навичок та досягненні найвищої результативності;
- понад усе цінує відточений інтелект;
- впевнений у своїй кваліфікації, цей фахівець, проводячи в життя власні рішення, використовує залізну логіку і точні факти;
- прекрасний виконавець, проте на керівних посадах він не завжди настільки ж ефективний: йому заважає абсолютна впевненість у власній правоті;
- часто вважає колегальну роботу недозволеною розкішшю;
- зневажливо відкидає судження інших, менш досвідчених співробітників;
- не вітає прояви емоційного інтелекту.

При дослідженні було виявлено 38 % «експертів» від усієї вибірки.

«Успішний менеджер»

- йому властиво більш складне і цілісне бачення світу, ніж представникам трьох попередніх категорій;
- він вміє створювати сприятливу робочу атмосферу і зосереджувати зусилля на досяжних цілях;
- одночасно вимогливий і дбайливий;
- успішно керує злагодженою командою і заохочує співробітництво між підрозділами;
- нормально сприймає критику і розуміє, що невизначеність та протиріччя нашого повсякденного життя пояснюються відмінностями в індивідуальному осмисленні ситуацій;
- знає, що для конструктивного вирішення конфліктів потрібні здатність розуміти міжособистісні відносини та вміння позитивно впливати на людей;

- має і серйозний недолік — його логіка дій часто заважає мислити широко і нестандартно.

Становили близько 30 % вибірки.

«Індивідуаліст»

- на його думку будь-яка логіка — штучна й ірраціональна;
- привносить у діяльність своєї компанії унікальні і часто дуже цінні елементи;
- дуже гнучко будує свої відносини з людьми самих різних типів і з усіма знаходять спільну мову;
- добре розуміє, що дії людини можуть вступати в протиріччя з його принципами, а корпоративна політика іноді не відповідає корпоративним цінностям. Такі протиріччя породжують не тільки напруженість, а й можливості для творчого пошуку і подальшого розвитку;
- нерідко діють в обхід правил, якщо вважають їх несправедливими, і це може стати причиною серйозного незадоволення колег і начальників.

Їх частка становила близько 10 % вибірки опитаних.

«Стратег»

- підходить до організаційних конфліктів і суперечностей як до реальних проблем, які можна обговорювати і направляти в потрібне русло;
- вміє передбачити вторинні, неочевидні наслідки різних угод, організаційних ініціатив;
- налагоджує діалог і взаєморозуміння між представниками інших підрозділів і функцій, сприяючи таким чином підвищенню ефективності — як на індивідуальному рівні, так і в масштабах усієї організації;
- логіка дій: стратег розуміє, що процес перетворення бізнесу та соціального середовища повинен проходити поетапно, під пильним наглядом керівництва;
- вирішує конфлікти набагато м'якше та безболісніше, ніж представники всіх інших категорій, і успішніше, ніж інші, долає інстинктивне небажання колег що-небудь міняти в собі і навколо себе;
- в силу цих властивостей стратегу зазвичай бувають ідеальними перетворювачами.

Їх частка становила всього 4 % вибірки опитаних.

«Алхімік»

- цей тип відрізняється здатністю до корінного, історично значимого оновлення — як власної особистості, так і своєї організації;
- може одночасно контролювати кілька різних ситуацій, діяти відразу на кількох рівнях;
- легко знаходить спільну мову з «королями і простолюдинами»;
- успішно вирішує самі нагальні проблеми, але при цьому ніколи не випускає з уваги довгострокові цілі;
- може брати участь у роботі кількох організацій, причому знаходити час для вирішення проблем кожної з них; при цьому не можна сказати, що він безперервно поспішає, метушиться чи по багато годин підряд працює над якою-небудь однією справою;
- типовий алхімік — харизматична особистість, людина твердих принципів, освічений і високо цінує істину; він відчуває доленосні моменти в житті своєї організації і створює символи та метафори, які справляють потужний вплив на розум і серця людей.

Склали всього лише 1 % вибірки.

Висновки з досліджень Д. Рука і У. Торберта

- Приблизно 55 % протестованих відносяться до одного з трьох класів: «маніпуляторів», «дипломатів» або «експертів». У представників цих класів результативність нижче середнього рівня.
- У вмінні реалізовувати корпоративну стратегію ці люди помітно поступаються керівникам з розряду «успішних» (їх приблизно 30 %).
- Але тільки «індивідуалісти», «стратегі» і «алхіміки», що становлять 15 % всієї вибірки, демонструють стійку здатність здійснювати інновації та проводити у своїх організаціях успішні перетворення.
- У процесі розвитку особистості керівники можуть і повинні переходити з однієї категорії в іншу.

Коучінг як стиль керування — діалог між менеджером і підлеглим, організований для удосконалення виконання співробітником роботи та підвищення його зацікавленості в ній не через пряму вказівку й контроль, а підведенням працівника до самостійного пошуку способу виконання поставленого завдання.

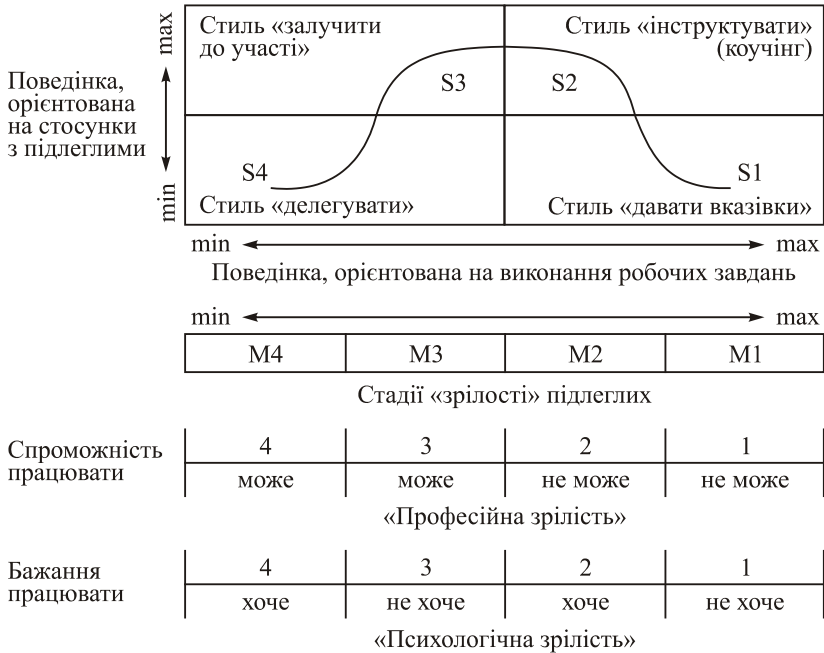


Рис. 7.10. Ситуаційна модель керування П. Херсі та К. Бланшарда

Коучінг як інструмент управління — робота не з окремими вміннями працівника, а з ним як з цілісною особистістю — з його мотивацією, емоціями, цінностями й ставленням до того, що він робить зараз та з його потенціалом — що він зможе робити в майбутньому.

Передумови використання коучінгового стилю

- усвідомлення його необхідності
- вміння слухати і чути співрозмовника
- вміння правильно ставити правильні запитання
- довіра:
 - відкритість
 - розуміння почуттів, емоцій та цінностей співрозмовника (лідерські якості)
 - щирість (відповідність дій словам)
 - розуміння наслідків (ризика для працівника)

Таблиця 7.6

«ПРАВИЛЬНІ» ЗАПИТАННЯ В СТИЛІ «КОУЧІНГ»

Неправильно використовувати	Правильно використовувати
Іменники, особливо абстрактні: «клієнти», «комунікації», «продуктивність» тощо	Хто? Що? Коли? Котрий? Який саме? Як саме?
Неспецифічні дієслова, що можуть мати більшу різноманітність значень («лякає», «передає», «вважає»)	Що конкретно ви маєте на увазі під...?
Порівняння, для яких предмет порівняння відсутній («більше», «менше», «краще», «гірше», «швидше»)	Порівняння: Чим що? На скільки саме? Наведіть приклад...
Узагальнення, що обмежують мислення в пошуку нових можливостей («кожний», «ніхто», «все», «ніколи»)	Чи є винятки? Ніколи? — із запитальним наголосом на узагальненні. Чи може ситуація скласти по іншому? В яких саме випадках?
Неможливість/необхідність («повинен», «необхідно», «неможливо», «слід», «не можна»)	Що станеться, якщо...? Давайте придумаємо, що необхідно для того, щоб... Які є варіанти?

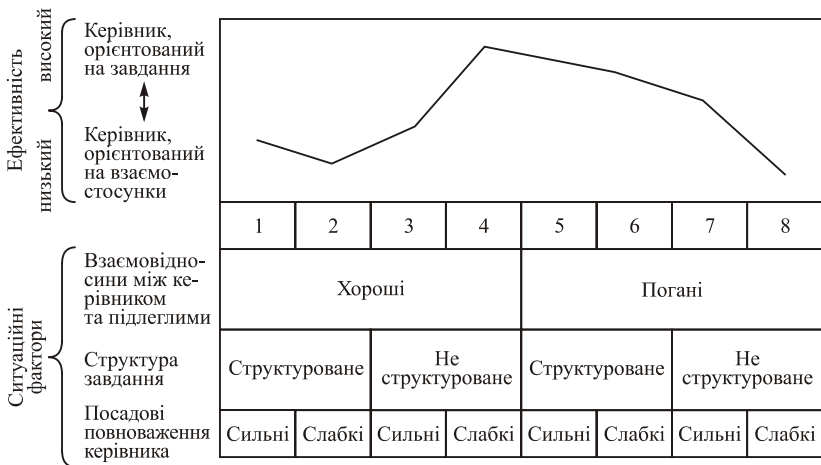


Рис. 7.11. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Таблиця 7.7

**СТИЛІ КЕРУВАННЯ ОПТИМАЛЬНІ ДЛЯ ОСНОВНИХ ТИПІВ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР ЗА К. КАМЕРОНОМ ТА Р. КУЙННОМ**

Тип культури	Характеристика стилів
Кланова культура	« <i>Співучасник</i> ». Особистість, орієнтована на людей і процеси, котра залагоджує конфлікти і зайнята пошуком консенсусу. Лідерство засноване на залученні людей до прийняття рішень і вирішення проблем. Активно заохочуються участь у бізнесі і відкритість
	« <i>Наставник</i> ». Особистість проявляє співчуття, розуміє інших і турботлива щодо окремих осіб. Лідерство засноване на взаємній повазі і довірі. Активно заохочуються дотримання моральних принципів і відданість справі
Адхократична культура	« <i>Новатор</i> ». Особистість талановита і творча, здатна передбачати зміни. Лідерство засноване на передбаченні кращого майбутнього і підтримці в цьому інших. Активно заохочуються новаторство і пристосованість до умов, що змінюються
	« <i>Провидець</i> ». Особистість, орієнтована на майбутнє, заклопотана тим, куди йде організація; робить акцент на її можливостях і оцінює ймовірність успіху. Ознака цього стилю лідерства — стратегічне планування і безупинне удосконалювання поточної діяльності
Ринкова культура	« <i>Борець</i> ». Особистість агресивна і рішуча, котра активно прагне до вирішення завдань і досягнення цілей; отримує заряд енергії в конкурентних ситуаціях. Досягнення перемоги — домінуюча мета, фокус уваги на зовнішніх конкурентах і позиції на ринку
	« <i>Постановник задач</i> ». Особистість, орієнтована на обмірковування завдань і прийняття рішень; досягає результатів завзятою працею. Лідерство засноване на наполегливій і розумній аргументації на користь доведення справи до кінця. Активно заохочується продуктивність
Ієрархічна культура	« <i>Інструктор</i> ». Особистість, що відстежує деталі і знає справу. Технічний, добре інформований експерт. Лідерство засноване на управлінні інформацією. Активно заохочуються документування й інформаційний менеджмент
	« <i>Координатор</i> ». Особистість, що заслуговує на довіру, надійна, підтримує структуру і бізнес-процес. В основі його чи її впливу лежать управління календарними графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів тощо. Активно заохочуються стабільність і контроль

Одним із важливих досягнень сучасної теорії лідерства є розуміння того факту, що універсальний стиль керування — це утопія.

«Лідерство в наш час може бути лише ситуативним. Найважливішою проблемою є визначення ситуативних факторів, які в той чи інший момент є ключовими».

Ситуативні фактори, що впливають на вибір стилю керування

- характер, складність та важливість завдання
- особисті якості керівника, що визначають його поведінку
- зрілість виконавців
- час на виконання завдання
- національна культура, в рамках якої працює керівник

Ключові слова: контролювання, види контролю, методи контролю, форми контролю, інструменти контролю

Питання теми:

1. Поняття, сутність та модель процесу контролю
2. Види контролю
3. Інструменти контролю
4. Зворотний зв'язок як сутність контрольної функції та інструмент вдосконалення виконання

1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ

«Розуміння того, що відбувається у вашому бізнесі, — дуже прибуткова звичка»

Р. Мердок



Контролювання:

- процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають;
- побудова системи моніторингу за процесами та результатами, надання та отримання зворотного зв'язку для коригування та вдосконалення діяльності організації;
- його сутність полягає у наданні та отриманні зворотного зв'язку;
- може бути спрямований як на окремий вид діяльності, так і на всю їх сукупність.

Етапи процесу контролю

- вимірювання реальних процесів
- порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими цілями та стандартами
- реакція на порівняння (коригуючі дії)

Варіанти управлінських рішень та дій за результатами здійснення функції контролювання

- нічого не робити — якщо відхилення відсутні, або знаходяться в межах нормального відхилення, або відповідають ситуації, що склалася
- коригувати діяльність підлеглих
- коригувати процеси або плани, або стандарти діяльності

Причини відхилень

- *завищені або занижені стандарти* — в результаті стандарти та нормативи мають бути переглянуті в одну або іншу сторону;
- *недоліки в діяльності підлеглих:*
 - з вини самих виконавців (брак необхідних знань та навичок, невідповідність здібностей, відсутність мотивації тощо)
 - з причини, незалежної від виконавців (зовнішні фактори або організаційні, на які виконавець не міг вплинути, якщо вони перебувають за рамками його компетентності)

У результаті керівником мають бути прийняті та реалізовані коригувальні рішення (зміна стратегії, організаційної структури, системи винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановка працівників тощо)

Таблиця 8.1

ОСНОВНІ МЕТОДИ СПОСТЕРЕЖЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ РЕАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ, ПОВЕДІНКИ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ

Методи	Переваги	Недоліки
Особисті спостереження	<ul style="list-style-type: none"> • об'єктивність, відсутність фільтрації інформації • швидкість реагування і прийняття управлінських рішень • свіжий погляд • мінімізація часу на отримання інформації 	<ul style="list-style-type: none"> • негативна реакція підлеглих, викликана почуттям недовіри • значні витрати часу на спостереження • можлива некомпетентність спостерігача у вузькоспеціалізованих сферах • складність документування та запам'ятовування
Усні звіти підлеглих	<ul style="list-style-type: none"> • швидкість отримання інформації • швидкість реагування і прийняття управлінських рішень • емоційний обмін інформацією, інший погляд на ситуацію • довірчі відносини з підлеглими, відкритість у стосунках 	<ul style="list-style-type: none"> • фільтрація інформації підлеглими • не дають повної картини • труднощі з документуванням • неможливі для спостереження за фінансовими показниками

Закінчення табл. 8.1

Методи	Переваги	Недоліки
Письмові звіти підлеглих	<ul style="list-style-type: none"> • можливість збереження, накопичення і каталогізації інформації • можливість співставлення і аналізу в довгостроковій перспективі • менше часу порівняно з особистими спостереженнями 	<ul style="list-style-type: none"> • низька оперативність отримання інформації • значні витрати часу працівників на складання • формальна суб'єктивна оцінка ситуації
Статистична звітність	<ul style="list-style-type: none"> • упорядкованість інформації • дає основу для прогнозування, бенчмаркінгу тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • обмежена окремими сферами діяльності (фінанси, збут, маркетинг тощо) • не враховує всіх факторів щодо ситуації
Від третіх осіб (експертів)	<ul style="list-style-type: none"> • незалежна незаангажована оцінка • свіжий погляд, нові ідеї 	<ul style="list-style-type: none"> • не завжди можливе застосування • суб'єктивність оцінок • відсутність відповідальності за інформацію
Збори, наради	<ul style="list-style-type: none"> • значна економія часу — за один раз в одному місці різні точки зору • більш об'єктивно порівняно з усними звітами • нові ідеї внаслідок мозкового штурму, ефект синергії • залучення людей — мотиваційна складова 	<ul style="list-style-type: none"> • може займати багато часу • можливі конфлікти • розмита відповідальність

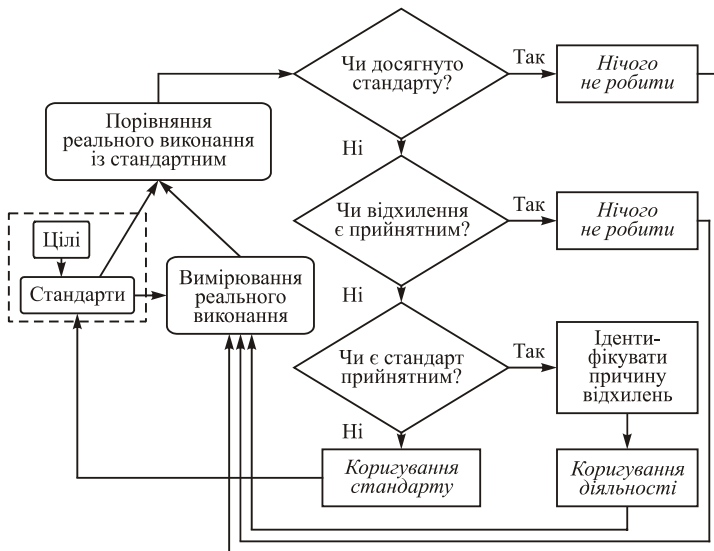


Рис. 8.1. Модель процесу контролю

2. Види контролю

«Я намагаюся не випускати з уваги дрібниці; не можна встежити за всіма деталями, але потрібно хоча б відчувати, що відбувається. Наприклад, я кожен день перевіряю якість продукції. Це не означає, що потрібно постійно втручатися в процес, але, разом з тим, дуже важливо іноді показувати, що ти можеш в ньому брати участь»

Р. Мердок



Рис. 8.2. Види контролю

Об'єкт попереднього контролю — якість «входів» у систему

- сировина, комплектувальні, інформація, персонал та його компетенції (професійні та особистісні якості відповідно до моделі компетенцій організації)

Об'єкт поточного контролю — якість «процесів перетворення»

- технології, робота обладнання, поведінка людей на робочому місці відповідно розробленим картам, графікам, інструкціям тощо

Об'єкт заключного контролю — якість «виходів» з системи

- результати діяльності — продукти, послуги, прибутки/збитки відповідні поставленим цілям та стандартам, імідж серед клієнтів тощо



Мета застосування різних видів контролю:

- *попередній контроль* — запобігання ситуаціям, що здатні завдати шкоди організації;

- *поточний контроль* — відстеження відхилень від запланованого, з'ясування причин відхилень та оперативне реагування на них;

- **заключний контроль** — отримання інформації для вдосконалення системи планування та системи стимулювання в майбутньому.

Таблиця 8.2

ЗВ'ЯЗОК КОНТРОЛЮ З ІНШИМИ ФУНКЦІЯМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Управлінські функції	Управлінські заходи за різних умов цілевстановлення		
Планування	цілі повністю відповідають вимогам SMART, дії по реалізації зрозумілі всім	цілі не в повній мірі відповідають вимогам SMART, дії по реалізації не завжди зрозумілі виконавцям	цілі переважно абстрактні, дії по реалізації не зрозумілі нікому
Організування	делегування повноважень і чіткі посадові інструкції	рамкові посадові інструкції і залучення виконавців до постановки цілей	командна робота
Мотивування	компенсаційний пакет	«+» система стимулювання	«+» мотиваційний клімат
Стиль керування	«супервайзер»	«менеджер»	«лідер»
Контролювання	заключний контроль (ЩО?)	«+» поточний контроль (ЯК?)	«+» попередній контроль (ХТО?)

3. ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ

«Лісникові для того, щоб порахувати, скільки і яких водиться в лісі звірів, аж ніяк не обов'язково заглядати під кожен куц і за кожне дерево. Досить вести спостереження біля водопою. Так і керівнику, слід виявити мережу «водопоїв» — стратегічних ділянок (критичних точок) в організації, спостерігаючи за якими він зможе вчасно побачити проблему і усунути її»

С. Ковалевськи

Інструменти контролю

- **Фінансовий контроль:**
 - фінансовий аналіз (аналіз фінансової звітності, фінансових коефіцієнтів та безбитковості)
 - бюджетування
 - аудит

- Операційний контроль:

- інструменти контролю якості (розробка стандартів, контроль сировини та готової продукції, контроль технологічного процесу тощо)
- системи контролю запасів (коли і скільки) «з фіксованим часом» (періодичністю замовлення) та «з фіксованою кількістю» (розміром замовлення)
- графіки та розклади (сітьові, Гантта, «критичний шлях» тощо)

- Контроль поведінки робітників:

- прямий управлінський контроль (дисциплінарний вплив, винагородження)
- непрямий управлінський контроль (підбір кадрів, використання організаційної культури, навчання)

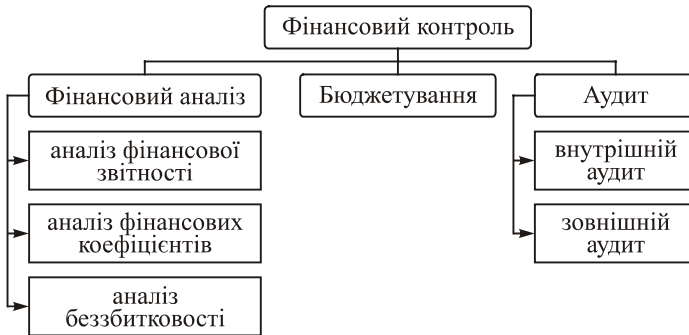


Рис. 8.3. Інструменти фінансового контролю

Таблиця 8.3

ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТІВ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Назва інструменту	Сфери контролю
Аналіз балансу	— попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання — визначення загального фінансового стану організації
Аналіз звіту про прибутки та збитки	— зіставлення прибутків і збитків організації — зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх
Аналіз звіту про рух готівки	— контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації — попередні висновки щодо рівня ліквідності організації

Таблиця 8.4

КЛАСИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ

Коефіцієнти ліквідності (<i>Liquidity ratios</i>)	Коефіцієнти оборотності активів (<i>Asset management ratios</i>)	Коефіцієнти управління боргованістю (<i>Debt ratios</i>)	Коефіцієнти рентабельності (<i>Profitability ratios</i>)	Коефіцієнти ринкової вартості (<i>Market value ratios</i>)
<p>Коефіцієнт поточної ліквідності (<i>Current ratio</i>)</p> <p>Коефіцієнт швидкої ліквідності (<i>Quick ratio, Acid test</i>)</p>	<p>Коефіцієнт оборотності активів або Ресурсовидача (<i>Asset management ratio</i>)</p> <p>Коефіцієнт обороту запасів (<i>Inventory turnover ratio</i>)</p> <p>Термін оборотності дебіторської заборгованості (<i>Days sales outstanding, DSO</i>)</p> <p>Коефіцієнт обороту основних засобів (<i>Fixed assets turnover ratio</i>)</p> <p>Коефіцієнт обороту активів (<i>Assets turnover ratio</i>)</p> <p>Коефіцієнт структури капіталу (<i>Capital structure</i>)</p>	<p>Коефіцієнт левиріджу (<i>Debt ratio</i>)</p> <p>Коефіцієнт покриття відсотків (<i>Times-interest-earned ratio, TIE</i>)</p> <p>Коефіцієнт покриття фіксованих платежів (<i>EBITDA coverage ratio</i>)</p>	<p>Рентабельність продажів (<i>Profit margin, Margin on sales</i>)</p> <p>Коефіцієнт спроможності активів продукувати прибуток (<i>Basic earning power</i>)</p> <p>Рентабельність власного капіталу (<i>ROE</i>)</p> <p>Рентабельність інвестованого капіталу (<i>ROIC</i>)</p> <p>Рентабельність задляного капіталу (<i>ROCE</i>)</p> <p>Рентабельність активів (<i>ROA</i>)</p> <p>Рентабельність сумарних активів (<i>ROTA</i>)</p> <p>Рентабельність активів бізнесу (<i>ROBA</i>)</p> <p>Рентабельність чистих активів (<i>RONA</i>)</p>	<p>Співвідношення ціна/прибуток на акцію (<i>Price-to-earnings ratio, P/E</i>)</p> <p>Співвідношення ціна/грошовий потік на акцію (<i>Price/cash flow ratio</i>)</p> <p>Співвідношення ринкова/бухгалтерська вартість акцій (<i>Market/book value ratio, M/B</i>)</p>

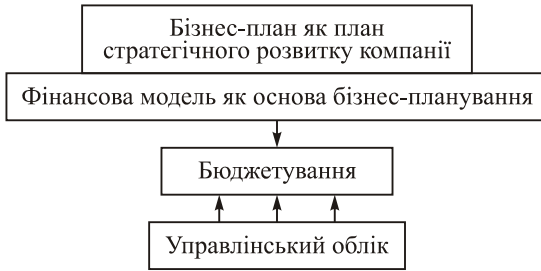


Рис. 8.4. Схематичне зображення елементів фінансової системи та їх взаємозв'язку

Аудит — незалежна перевірка фінансових та операційних звітів щодо діяльності організації

- *зовнішній аудит* проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку переважно фінансової звітності
- *внутрішній аудит*, окрім фінансової перевірки, додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення

Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки

- *грошові кошти* (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками)
- *надходження* (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу)
- *запаси* (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу)
- *основні фонди* (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування)
- *кредити* (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань)
- *доходи і витрати* (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум)

Фактори, що впливають на вибір видів, методів та інструментів контролю

- вид діяльності, стратегія (специфіка організації/структурного підрозділу)
- об'єкт контролю (специфіка сфери діяльності)
- підхід до планування (адміністративний, управління за цілями — МВО, управління виконанням — РМ)
- стиль керування (залежно від ступеня зрілості підлеглих)
- система стимулювання/результат

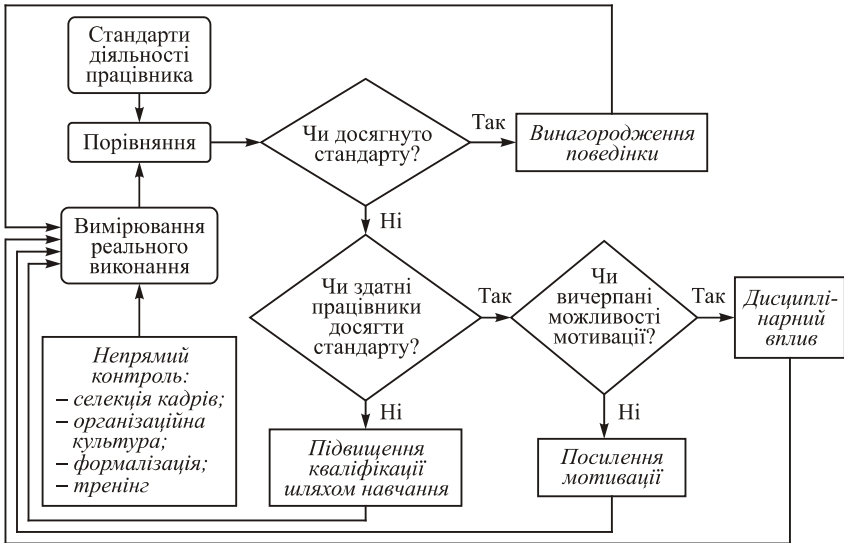


Рис. 8.5. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

На сьогодні більша кількість розвинених організацій контроль поведінки працівників здійснює за допомогою впровадження концепції управління виконанням (англ. — *Performance Management*).

Управління виконанням — концепція управління, згідно якої в єдину систему пов'язані: постановка цілей кожному працівнику виходячи із загально організаційних цілей, визначення моделі компетенцій організації; оцінка результатів роботи і демонструємих при цьому компетенцій кожним працівником; виплата винагородження за результатами такої оцінки і визначення перспектив розвитку працівника в організації.

Робота в рамках цієї системи має бути спрямована на:

- виявлення проблем, які заважають працівникам ефективно виконувати роботу і досягати поставлених цілей;
- пошук шляхів вирішення цих проблем, у тому числі визначення справедливої винагороди, зміни системи стимулювання, організаційної структури тощо;
- ідентифікацію дійсних потреб у професійному навчанні та виявлення потенційних здібностей для розвитку працівників.

Оцінка виконання (*Performance Appraisal*) є одним з елементів системи управління виконанням і сама по собі є процесом визначення ефективності діяльності співробітника, в ході якого встановлюється

ступінь виконання поставлених цілей (оцінюється отриманий результат), а також відповідність фактичних здібностей, якостей, навичок та структури мотивації співробітника вимогам посади відповідно до організаційної структури.

Об'єктом оцінювання має виступати реальне виконання (*performance*) — поведінка, яке зіставляється з моделлю компетенцій організації, а також ступінь досягнення індивідуальних цілей.

При оцінці поведінки працівників важливо

- повинна оцінюватися ефективність діяльності працівника, а не сам працівник як особистість
- має оцінюватися виконання кожного окремого працівника, а не здійснюватися порівняння між працівниками
- діяльність працівника повинна бути важлива не сама по собі, а в прив'язці до поставлених перед ним індивідуальних цілей, які, в свою чергу, впливають з цілей підрозділу та організації в цілому
- у результаті оцінки повинне відбуватися послідовне накопичення інформації, яка потрібна безпосередньому керівнику для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення існування організації протягом тривалого часу

4. ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК ЯК СУТНІСТЬ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОНАННЯ

«Від надмірного контролю вмирає довіра»

Г. Александров



Зворотній зв'язок —

- форма реалізації контрольної функції керівника;
- двосторонній процес, що проводиться у форматі періодичних зустрічей (*Performance Management*):

- з одного боку, це повідомлення співробітнику про цілі, досягнуті результати і якість виконання роботи;
- з іншого боку, це отримання керівником інформації від співробітника про процес досягнення поставлених цілей, його успіхи та труднощі.

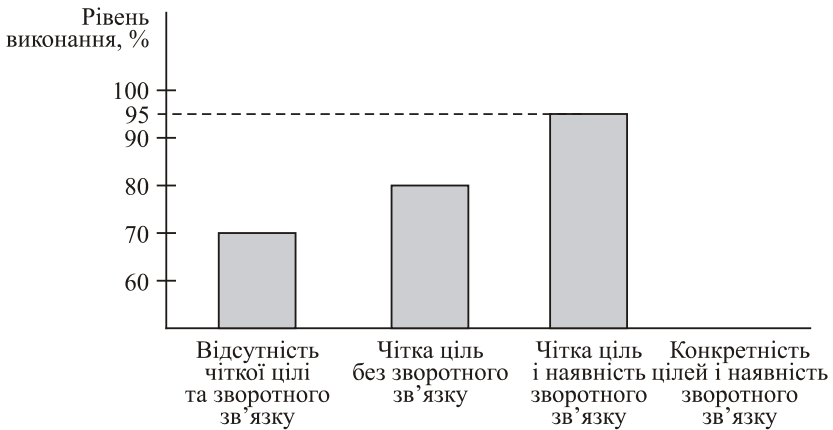


Рис. 8.6. Взаємозв'язок постановки цілей, наявності зворотного зв'язку та ефективності виконання працівника

Цілі оціночного інтерв'ю

- оцінити результати роботи працівника за минулий період отримати підстави для виплати бонусу, перегляду зарплати тощо
- визначити основні цілі працівника на наступний період та ключові показники успішності для їх вимірювання
- визначити план розвитку компетенцій та навчання на наступний період для поліпшення виконання працівником його обов'язків

Як підготуватися до проведення оціночного інтерв'ю

- обрати час і місце проведення інтерв'ю зі співробітником (від 30 хв. до 1-єї години)
- попередити співробітника про час проведення інтерв'ю заздалегідь (мінімум за 2—3 дні)
- заздалегідь продумати план бесіди зі співробітником і написати перелік питань, які необхідно обговорити в обов'язковому порядку
- продумати, які питання може задати співробітник, і з якими проблемами він може прийти на інтерв'ю
- підготувати відповіді на можливі «незручні» питання, які можуть виникнути, щоб не опинитися в незручному становищі

Хороші умови для оціночного інтерв'ю

- відокремлена спокійна обстановка
- взаємна підготовленість
- діалог, заснований на повазі та довірі
- обопільне прагнення зрозуміти один одного
- дозовані похвала і критика
- конкретність, факти та аргументи
- оцінка виконання поведінки, а не особистості
- проведення не більше 2—3 інтерв'ю в один день, за інших умов неминучі втрати або у основній роботі, або в якості оціночного інтерв'ю

Структура оціночного інтерв'ю

• Початковий етап:

- встановлення контакту, створення доброзичливої атмосфери
- озвучування мети зустрічі, підкреслення серйозності заходу і, в той же час, його довірчого й відвертого характеру

• Основний етап:

- діалог за досягнутими результатами виконання поставлених цілей
- діалог за результатами оцінки компетенцій
- обговорення фактів, труднощів, можливостей
- обговорення цілей і плану роботи на майбутній період

• Заключний етап:

- виявлення очікувань співробітника
- виявлення кар'єрних прагнень
- розробка плану розвитку співробітника

Оціночне інтерв'ю проведено правильно, якщо співробітник після закінчення оціночного інтерв'ю знає і розуміє:

- оцінку за його виконання в минулому періоді
- що йому необхідно зробити і чого досягти в наступному періоді (чи чітко сформульовані цілі)
- як він цього зможе досягти (чи є у співробітника можливості і ресурси, щоб досягти мети)
- що може йому перешкодити досягненню цілей і як він буде це долати
- як можна буде дізнатися, що цілі ним досягнуті (чи визначено критерії вимірювання результату)
- керівник і співробітник в процесі інтерв'ю отримали нову інформацію, що проясняє ситуацію на майбутнє

Ключові слова: комунікації, інформація, види комунікацій, комунікаційна мережа, інформаційна система

Питання теми:

1. Поняття та сутність комунікацій, модель комунікаційного процесу
2. Види комунікацій
3. Комунікаційні мережі, їх типи та умови застосування
4. Комунікаційні перешкоди та шляхи їх подолання
5. Стиль та навички ефективної комунікації
6. Інформаційна система як мережа для підтримки прийняття управлінських рішень

1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ, МОДЕЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

«Для успіху в житті вміння спілкуватися з людьми набагато важливіше володіння талантом»

Д. Леббок



Комунікація — процес взаємодії між двома або більше особами з метою обміну й усвідомлення інформації та її змісту задля взаєморозуміння.

Інформація — повідомлення, що дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта або розвиток подій.

Комунікаційний процес — процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні поведінки чи її зміні.

Комунікаційні перешкоди — спотворення інформації, що ускладнює сприйняття та спричиняє часткову або повну втрату її суті.

Умови для здійснення процесу комунікації

- наявність першоджерела інформації
- наявність щонайменше двох осіб: відправника — особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі; одержувача — особи, для якої призначена інформація, що передається
- розуміння відправником і одержувачем контексту (ситуації) щодо отримуваної інформації
- наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі
- наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація
- наявність зворотного зв'язку

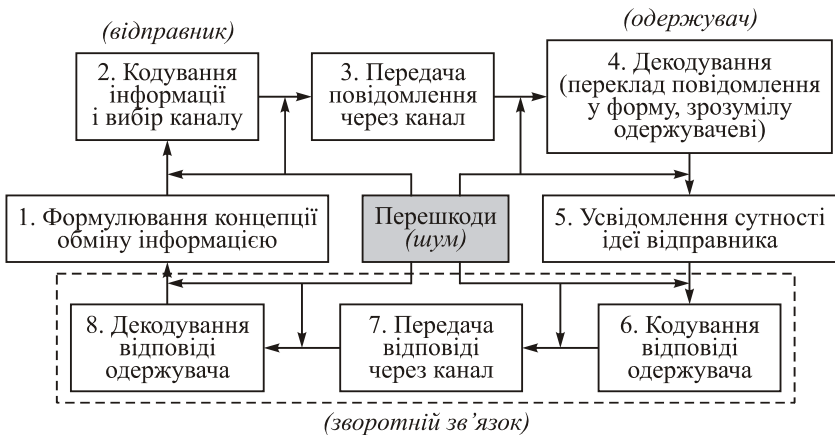


Рис. 9.1. Модель процесу комунікації

Етапи процесу комунікації

- формування концепції обміну інформацією
- кодування та вибір каналу
- передача повідомлення через канал
- декодування та усвідомлення змісту ідеї відправника
- зворотній зв'язок

2. Види комунікацій

«Спочатку думайте про те, щоб зрозуміти іншого, а не про те, щоб зрозуміли вас»

С. Кові



Організаційні комунікації — комунікації, що свідомо встановлюються та здійснюються між підрозділами, рівнями та ланками всередині організації, а також між організаціями.

Міжособистісні комунікації — спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання робіт, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

Таблиця 9.1

ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Внутрішні	Формалізовані	Вертикальні	Висхідні
	Неформальні	Горизонтальні	Низхідні
		Діагональні	
Зовнішні	Формалізовані	Сайт, преса, телебачення, релізи тощо	
	Неформальні	Персонал, клієнти, партнери тощо	

Таблиця 9.2

ВИДИ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Вербальні	Усні	Прямі	Діалог, презентація, нарада, збори, переговори тощо
		Опосередковані	Телефонна розмова
			Відео-конференція
	Письмові	Лист, звіт, пропозиція, план тощо	
Невербальні	Жести і міміка	Поза, жести, вираз обличчя	
	Мова	Інтонація та голосність	

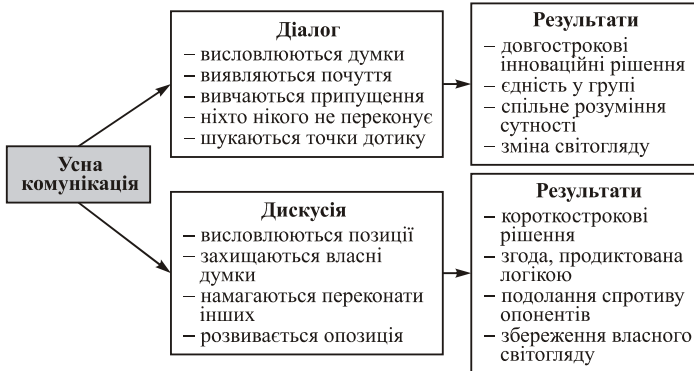


Рис. 9.2. Форми усної комунікації

Усна комунікація відбувається у формі безпосереднього спілкування, промов, нарад, групових дискусій, телефонних розмов тощо	
Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • швидкість комунікації • гарний зворотний зв'язок • простота комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> • недостатня точність • часткове забування почутої інформації • викривлення повідомлення при передачі третій особі

Письмова комунікація здійснюється у формі наказів, розпоряджень, оголошень, листів, звітів тощо.	
Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • добре збереження інформації • можливість багаторазового використання • ґрунтовність підготовки 	<ul style="list-style-type: none"> • великі витрати часу • не гарантує зворотного зв'язку • підвищує ступінь бюрократизації

<p>Невербальна комунікація — комунікація, яка відбувається без використання слів. Найвідомішими формами невербальної комунікації є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • мова рухів тіла — жести, вирази обличчя, пози, інші реакції, які передають почуття гніву, агресивності, печалі, радості, задоволення тощо; • інтонація — підвищення або зниження тону при висловлюванні, яке виражає ставлення даної особи до предмету висловлювання; • символіка — умовність, яку приписують будь-чому в діяльності менеджера або організації в цілому (розміри і місце знаходження офісу, розстановка меблів тощо).
--

Формалізовані організаційні комунікації — обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою

- є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є необхідними для забезпечення діяльності організації
- за критерієм спрямованості формалізовані комунікації поділяють на *вертикальні (висхідні та низхідні), горизонтальні та діагональні*
- утворюють *централізовані та децентралізовані комунікаційні мережі*

Вертикальні організаційні комунікації здійснюються між рівнями управління і поділяються на низхідні та висхідні

<i>Низхідні вертикальні комунікації</i>	<i>Висхідні вертикальні комунікації</i>
процес передавання повідомлення з вищих рівнів управління на нижчі	процес передавання повідомлення з нижчих рівнів управління на вищі
використовуються для спрямування, координації та оцінки діяльності підлеглих і підрозділяються на: <ul style="list-style-type: none"> • роз'яснення цілей і стратегій • посадові інструкції та накази • процедури і різні правила • зворотний зв'язок за результатами діяльності підлеглих тощо 	за їх допомогою керівники отримують інформацію про стан справ і проблеми на нижчих рівнях управління і підрозділяються на: <ul style="list-style-type: none"> • проблеми і запитання • пропозиції щодо удосконалення роботи • звіти за результатами діяльності • зворотний зв'язок щодо необхідного коригування

Горизонтальні організаційні комунікації — обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками одного управлінського рівня

- необхідні для того, щоб прискорити та полегшити обмін повідомленнями в організації, підтримувати, координувати та інтегрувати дії співробітників і підрозділів організації
- поділяються на три категорії:

- розв'язання проблем усередині відділів
- координація діяльності відділів
- консультації лінійних керівників

Неформальні комунікації

- виникають спонтанно, несанкціоновані керівництвом
- співіснують з формальними комунікаціями, підтримують їх, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

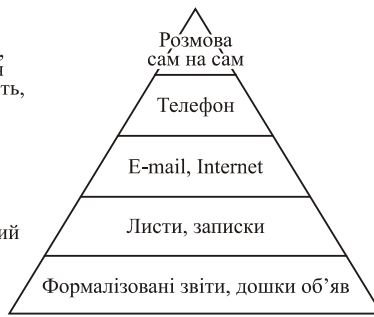
- надають можливість співробітникам організації задовольнити потреби у соціальній взаємодії
- створюють альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних канали обміну інформацією

Переваги:

особисте спілкування, двостороння спрямованість, швидкий зворотний зв'язок

Переваги:

ведеться запис, текст підготовлений заздалегідь, легко поширити інформацію



Недоліки:

не ведеться запис, складно поширити інформацію

Недоліки:

безособистісність, одностороння спрямованість, повільний зворотний зв'язок

↑ Найбільш смний канал
↓ Найменш смний канал

Рис. 9.3. Переваги та недоліки каналів передачі інформації

3. КОМУНІКАЦІЙНІ МЕРЕЖІ, ЇХ ТИПИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ

*«Треба говорити голосно, щоб тебе почули.
Потрібно говорити тихо, щоб тебе послушали»*

П. Клодель



Комунікаційна мережа

- сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації в організації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців;

- поєднання певним чином учасників комунікації інформаційними потоками;
- діляться на централізовані та децентралізовані.

Централізовані комунікаційні мережі	Децентралізовані комунікаційні мережі
передбачають вирішення проблем і прийняття рішень шляхом взаємодії з одним і тим самим співробітником	передбачають вільне спілкування між членами команди, спільне опрацювання інформації і прийняття узгоджених рішень

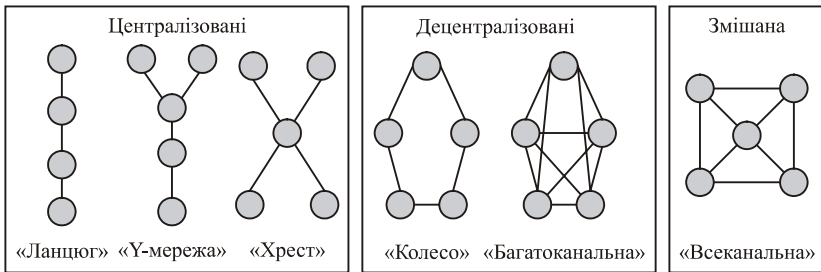


Рис. 9.4. Базові типи формалізованих комунікаційних мереж

Таблиця 9.3

ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВИХ ТИПІВ КОМУНІКАЦІЙНИХ МЕРЕЖ

Тип мережі	Характеристика
«Ланцюг»	жорстко централізована, вся влада та прийняття рішень зосереджені в одних руках; важко простежується виток або викривлення інформації; неефективна для великих організації зі значною кількістю рівнів управління
«Хрест»	жорстко централізована, всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу — лідера, інші учасники не мають між собою формалізованих зв'язків
«Y-мережа»	менш централізована; до лідера наближені дві особи, які виконують роль радників або є функціональними чи штабними керівниками
«Колесо»	рівномірний потік інформації та її обмін між усіма членами, лідер відсутній; мережа нестійка, але активна; існує ризик значного викривлення інформації або її повної втрати
«Багатоканальна»	найбільш активна мережа, всі комунікаційні канали відкриті, лідер так само відсутній; висока ймовірність перенасичення інформаційних каналів та втрата пріоритетів
«Всеканална»	прямий доступ до інформації всіх учасників; всі беруть однакову участь в обговоренні; лідер не має надмірної влади

Таблиця 9.4

**КОМУНІКАЦІЙНІ МЕРЕЖІ ТА СКЛАДНІСТЬ
РОБОЧОГО ЗАВДАННЯ**

Прості завдання	Централізовані мережі («Ланцюг», «У-мережа», «Хрест»)	Інформація надходить до співробітника, що знаходиться всередині мережі	Працівник займає центральне становище, має можливість самостійно виконати завдання	Високі результати	Адекватні для виконання простих завдань
	Децентралізовані мережі («Багатоканальна»)	Інформація доступна для всіх членів мережі	Жоден працівник не має всієї необхідної інформації для виконання завдання	Низькі результати	
Складні завдання	Централізовані мережі («Ланцюг», «У-мережа», «Хрест»)	Інформація надходить до працівника, що знаходиться всередині мережі	Працівник, який займає центральне положення, «захлинається» в інформаційному потоці	Низькі результати	
	Децентралізовані мережі («Колесо», «Багатоканальна»)	Інформація доступна всім членам мережі	Жоден працівник не відчуває інформаційного «перевантаження»	Високі результати	Адекватні для виконання складних завдань

**На вибір типу комунікаційної мережі
в групі впливають два фактори**

- швидкість та точність комунікації
- природа задачі, яку вирішує група

Прості завдання	<i>Децентралізовані мережі</i>	<i>Централізовані мережі</i>
Складні завдання	<i>Централізовані мережі</i>	<i>Децентралізовані мережі</i>
	Повільні та менш точні комунікації	Швидкі та більш точні комунікації

Рис. 9.5. Схема вибору типу комунікаційної мережі



4. КОМУНІКАЦІЙНІ ПЕРЕШКОДИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

«Для нас важливіше говорити, ніж бути почутими»

Г. Торо

«Найбільша загроза комунікації не відмінність, а одноманітність. Комунікація припиняється, коли одна людина не відрізняється від іншої: коли немає нічого, що може здивувати, тоді немає і нової інформації для обміну»

Р. Брінгхерст

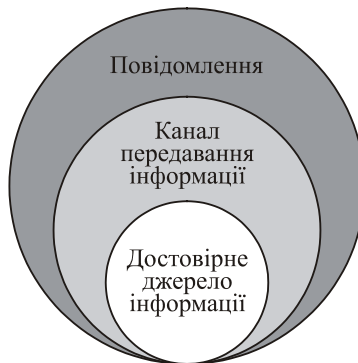


Рис. 9.6. Формування повідомлення

Перешкоди на шляху ефективної комунікації

- *фільтрування* — свідоме маніпулювання інформацією з метою зробити її привабливішою для одержувача
- *вибіркове сприйняття* — одержання інформації вибірково, коли одержувач бачить і чує лише те, що його цікавить, з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду, підготовки та інших особистих характеристик
- *семантичні бар'єри* — для різних людей ті самі слова можуть мати різне значення, одержувачі можуть використовувати інше значення переданих їм слів, ніж те, що мав на увазі відправник
- *надмірні емоції* — повідомлення часто інтерпретується по-різному, залежно від того, який настрій у одержувача в момент комунікації
- *інформаційне перевантаження* — ситуація, коли кількість інформації, яку повинна осмислити людина, перевищує її можливість опрацювання інформації
- *поганий зворотний зв'язок* — відсутність або слабка реакція одержувача на передане йому повідомлення



Рис. 9.7. Перешкоди в комунікаціях

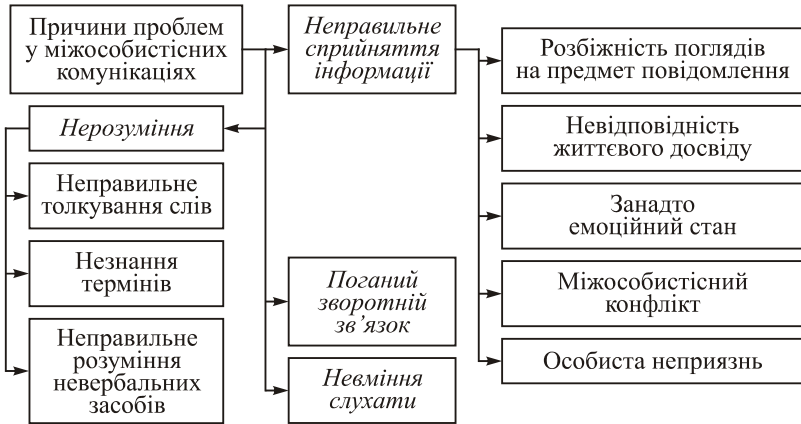


Рис. 9.8. Причини проблем у міжособистісних комунікаціях



Рис. 9.9. Причини проблем в організаційних комунікаціях

Таблиця 9.5

СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ ПЕРЕШКОД КОМУНІКАЦІЇ

Перешкоди	Способи подолання
Міжособистісні	
Бар'єри між людьми	Активно слухати, вивчити мову інших, використовувати слова, які адресат гарантовано зрозуміє, дотримуватися настанов ефективного слухання
Канали і засоби передачі інформації	Вибрати відповідний канал
Значення слів і контекст	Познайомитися з поглядами і контекстом співрозмовника, намагатися поставити себе на місце відправника, що дасть змогу краще зрозуміти справжній зміст його повідомлення

Закінчення табл. 9.5

Перешкоди	Способи подолання
Невідповідність інформаційних сигналів і повідомлень	Наблизитися до першоджерела інформації (цех, клієнт, офіс тощо)
Організаційні	
Різниця у статусі і владі	Створити атмосферу довіри і діалогу
Різниця в цілях і потребах відділів	Розвинути формальні канали розповсюдження інформації, перерозподілити інформаційні потоки шляхом удосконалення формальних і неформальних комунікаційних мереж, вертикальної та горизонтальної комунікації, правильного вибору засобів комунікації
Дефіцит формальних каналів	Стимулювати використання всіх можливих формальних і неформальних каналів, сприяти неформальним комунікаціям
Невідповідність комунікаційної мережі робочій ситуації (стратегії, структурі тощо)	Змінити комунікаційну мережу або структуру організації чи групи
Недостатня координація	Посилити зворотній зв'язок і навчання, використовувати засоби активізації та поглиблення зворотньої реакції на повідомлення (запитання до слухачів, повторення частини сказаного, передавання повідомлення у різних варіантах тощо)

5. СТИЛЬ ТА НАВИЧКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

«Управляти — означає продавати свої ідеї. Якщо ви не можете продавати свої ідеї, ви не можете управляти. Якщо ви не можете спілкуватися та переконувати, ви не можете управляти»

I. Адізес



Стиль комунікації — манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з іншою особою (або групою осіб), що залежить від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так і іншої сторони про інформацію, яка виступає предметом комунікації.

КОМУНІКАЦІЙНА КАРТА КЕРІВНИКА

• Що я хочу сказати?	Ключове повідомлення
• Кому (з ким) я буду говорити?	Аудиторія
• Навіщо це говорити?	Цілі
• Якого результату я очікую досягти?	Вплив (що саме має змінитися)
• Який спосіб (канал) взаємодії я обираю?	Стратегія
• Яким чином я буду це робити?	Тактика (послідовність дій)
• Як оцінити результати взаємодії?	Оцінка

Ступінь
обізнаності
одержувача

високий

низький

«Темна пляма»

«Невідомість»

«Арена»

«Фасад»

низький

високий

Ступінь обізнаності відправника

Рис. 9.10. Матриця стилів комунікації

«Арена»	
<ul style="list-style-type: none"> • найефективніша комунікація — як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації, і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією 	
«Темна пляма»	
<ul style="list-style-type: none"> • відправник має невизране уявлення про те, що він повинен повідомити • йому важко зрозуміти поведінку обізнаного одержувача • відправник намагається уникнути комунікації і зруйнувати її 	
«Фасад»	
<ul style="list-style-type: none"> • одержувачу невідома інформація, яка є предметом комунікації • відправник передає тільки таку інформацію, яка є вигідною для нього • проблема цього поля — у недостатній глибині комунікацій 	
«Невідомість»	
<ul style="list-style-type: none"> • жодний з учасників комунікації не обізнаний про предмет комунікації • у цьому випадку ефективність комунікації є найменшою 	

Стратегії підвищення ефективності комунікацій

- **Стратегія «експозиції»** (розкриття) — збільшення «поля арени» і, відповідно, зменшення «поля фасаду», що вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації.
- **Стратегія «зворотного зв'язку»** — збільшення «поля арени» і, відповідно, зменшення «поля темної плями», що вимагає не тільки збільшення «експозиції», з боку відправника, але й одночасно результативного сприйняття повідомлення з боку одержувача.

Ключові принципи ефективної комунікації

- відповідальність за правильне розуміння повідомлення
- відповідальність за правильне передавання повідомлення
- фокус на повідомленні, а не на людині
- розуміння контексту того, хто передає повідомлення

Види слухання

- нейтральне — отримання інформації
- захисне — негативне слухання з метою знайти аргументи для оборони
- напад — упереджене слухання з метою знайти аргументи для тиску
- ввічливе — демонстрація уважності
- вибіркове — чую тільки те, що хочу почути
- активне — розуміння психологічного стану, почуттів, думки співрозмовника, а також активне вираження власних переживань і міркувань

Правила ефективного спілкування

- Слухайте активно: задавайте запитання, уточнюйте, перефразуйте.
- Знайдіть цікаві теми: шукайте можливості, нові знання.
- Не дратуйтеся: поведіть себе стримано, будьте терпимі до поганих манер, концентруйтеся на головному.
- Використовуйте те, що ми думаємо швидше, ніж говоримо: обдумуйте, резюмуюте, зважуйте аргументи, прислухайтеся до інтонацій у голосі.
- Будьте чуйним: демонструйте інтерес жестами, позою, мімікою, слухайте й говоріть самі, надавайте позитивний зворотній зв'язок.
- Оцінюйте суть, а не слова: не звертайте уваги на помилки та огріхи у висловлюваннях.

- Підтримуйте інтерес: не вступаєте в дискусію, поки не зрозумієте позицію співрозмовника.
- Намагайтеся всебічно оцінити ідеї, що висловлюються: прислухайтесь до центральних тем діалогу.
- Тренуйте вміння слухати: активно використовуйте міміку, контакт очима.
- Тренуйте інтелект: сприймайте складні теми як інтелектуальну гру.

6. ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ЯК МЕРЕЖА ДЛЯ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

«Цивілізація — є передача інформації. Коли стане нічого виражати і передавати, цивілізація закінчиться. Клац! — і вимкнулася»

Х. Мураками



Інформаційна система — система, що об'єднує програмні та апаратні засоби й людські ресурси для забезпечення потреб організації в інформації й комунікаціях. Включає *операційну* і *управлінську* інформаційні системи.

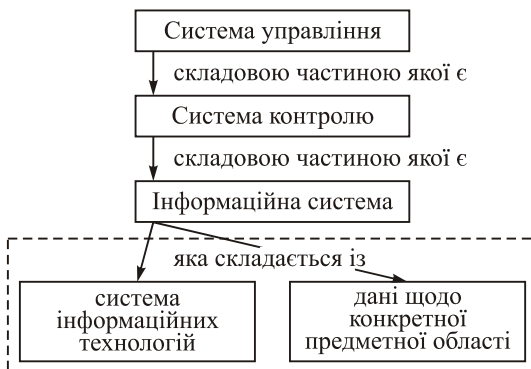


Рис. 9.11. Місце інформаційної системи в системі управління організацією

Операційна інформаційна система забезпечує інформаційні потреби, що виникають при здійсненні поточної діяльності, а також підтримує функції оперативного менеджменту для керівників найнижчого рівня менеджменту. До її складу входять:

- *система обробки транзакцій* (облік продажів покупцям, закупівель у постачальників, зміна запасів, нарахувань та виплат заробітної плати тощо)
- *автоматизований процес управління основним бізнес-процесом*, що забезпечує моніторинг та контроль поточних фізичних процесів, наприклад, на лінії виробництва харчових продуктів
- *офісні автоматизовані системи*, основним призначенням яких є підготовка та розповсюдження інформації (текстові процесори, настільні видавничі засоби, програми електронної пошти та телеконференцій тощо)

Управлінська інформаційна система орієнтована на підтримку прийняття стратегічних рішень вищим керівництвом організації. До її складу входять:

- *система звітності* (бухгалтерської, фінансової, податкової тощо) для забезпечення менеджерів звітами для прийняття повсякденних рішень
- *система підтримки прийняття рішень*, у якій використовуються різні моделі прийняття рішень («що буде, якщо...») та спеціалізовані бази даних, що дозволяють аналізувати та оцінювати різні варіанти рішення і обирати оптимальний
- *інформаційна система топ-менеджменту*, що полегшує прийняття стратегічних рішень на найвищому рівні управління завдяки наявності зручного доступу до великих масивів комплексних даних, надаючи можливість їх аналізу та наочної сучасної візуалізації
- *програмні засоби для колективної роботи людей*, що спільно працюють над вирішенням задач і знаходяться в одному приміщенні або в різних кутках земної кулі, завдяки локальним мережам або Інтернету

«На сьогодні міжособистісних комунікаційних каналів та мереж абсолютно недостатньо. Наявність розвиненої інформаційної системи, що відповідає вимогам конкретного бізнесу, є запорукою успішного розвитку організації»

Ключові слова: *успіх, ефект, результативність, ефективність, ефективність управління*

Питання теми:

1. Критерії успішності в менеджменті
2. Поняття та сутність ефективності управління, підходи до її визначення

1. КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ

«Кожна організація повинна мати певні цілі, відмінні від прибутку, цілі, які виправдовують її існування»

(Коносуке Мацусіма)

*«Перша ціль — якість, а прибуток сам прийде».
«Прибуток — не мета, це умова досягнення мети, індикатор успішної діяльності організації»*

Принципи японського менеджменту

«Ефективність і економічність — майже синоніми. Обидва терміни характеризують результативність використання засобів організації для досягнення її цілей».

(П. Хейне)

«Кожний менеджер при управлінні організацією повинен поставити два основних запитання щодо завдань, які він виконує:

- Чи дійсно потрібно виконувати це завдання?
- Наскільки раціонально виконується дане завдання?

Ключовим моментом при відповіді на перше запитання є цінність цього самого отриманого результату — «робити правильні речі» — тобто «результативність» (*effectiveness*). А ключовим моментом для другого запитання є раціональність використання ресурсів — «робити речі правильно» — тобто «ефективність» (*efficiency*)).

(П. Друкер)



Організація вважається успішною, якщо вона досягає поставлених цілей. Критерії успішності:

- **результативність** (*effectiveness*) — ступінь наближення організації до поставлених цілей (відсоток досягнення очікуваного результату), що напряму залежить від ступеня задоволення потреб споживача;
- **ефективність** (*efficiency*) — зіставлення результатів та витрат (ресурсів), що знадобилися для досягнення цілей, тобто якою ціною біли досягнуті результати;
- **орієнтація на довгостроковий розвиток** — можливість організації існувати якомога довше.

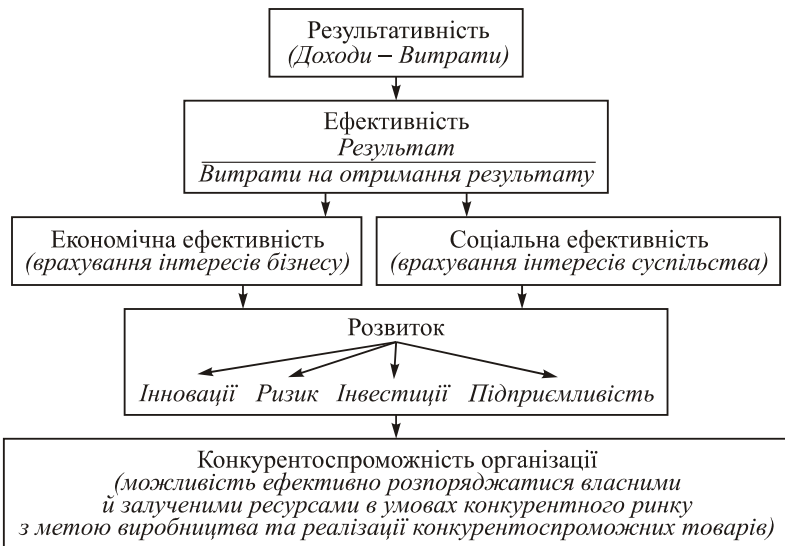


Рис. 10.1. Взаємозв'язок основних складових успішної діяльності організації

Результативність системи управління організацією — здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація досягала своїх цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективність системи управління організацією — здатність організації існувати й досягати поставлених цілей з найоптимальнішим співвідношенням результатів і витрат.

Таблиця 10.1

**ПОРІВНЯННЯ ЕВОЛЮЦІЇ РОЗВИТКУ УСПІШНИХ КОМПАНІЙ
ЗА ДАНИМИ ЖУРНАЛУ FORTUNE**

№	Перші 25 компаній за вартістю капіталу (1970 рік)	Перші 25 компаній за вартістю капіталу в 1970 р., що існують дотепер	Компанії, що і дотепер входять до перших 25 за вартістю капіталу
1	GM	GM	
2	Standard Oil (HJ)		
3	Texaco		
4	IBM	IBM	IBM
5	Ford	Ford	
6	Gulf Oil		
7	Standard Oil (Cal)		
8	Mobil Oil		
9	US Steel	US Steel	
10	Standard Oil (Ind)		
11	Atlantic Richfield		
12	Dupont	Dupont	
13	Shell Oil	Shell Oil	
14	General Electric	General Electric	General Electric
15	Chrysler		
16	ITT		
17	Eastman Kodak	Eastman Kodak	
18	Western Electric	Western Electric	
19	Bethlehem Steel		
20	General Telephone & Electronics		
21	Union Carbide	Union Carbide	
22	Phillips Petroleum		
23	Sun Oil		
24	Continental Oil		
25	Union Oil	Union Oil	

$$\text{ЕФЕКТИВНІСТЬ} = \text{Результат} / \text{Витрати на отримання результату}$$

Загальний економічний принцип

Ефективною вважається діяльність організації за умов наявності співвідношення виходів (результатів) до входів (ресурсів) більше одиниці. Але неправильно є вимога максимальних виходів при мінімальних входах. Одна з цих величин повинна розглядатися як даність. Тому існує розділення цього економічного принципу на дві частини:

- *максі-принцип* — досягнення *максимальних* виходів при заданих входах
- *міні-принцип* — досягнення заданих виходів при *мінімальних* входах

Ці принципи знаходять своє відображення у розрахунках прибутковості організації.

Щоб організація була ефективною є три варіанти розвитку подій

- при незмінних результатах знижувати витрати
- при незмінних витратах максимізувати результати
- одночасно максимізувати результати і мінімізувати витрати

Таблиця 10.2

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Класифікаційна ознака		Зміст показника
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності	Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку)
		Рівень загальної рентабельності
		Коефіцієнт фінансової стійкості
		Коефіцієнт платоспроможності
		Зниження витрат на 1 грн товарної продукції

Закінчення табл. 10.2

Класифікаційна ознака		Зміст показника	
Кількісні показники	Окремі критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	Темпи зростання продуктивності праці
			Коефіцієнт співвідношень темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати
			Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці
		Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	Фондовіддача
			Коефіцієнт обігу оборотних коштів
			Коефіцієнт співвідношень приросту товарної продукції до приросту обігових коштів
			Матеріаломісткість продукції
		Якісні показники	Підвищення рівня якості продукції та послуг
Стабільність персоналу організації			
Поліпшення умов праці персоналу			

Таблиця 10.3

**ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ РІЗНИМИ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ**

Зацікавлена сторона	Критерії оцінювання
Власники	Фінансові результати
Споживачі	Якість та ціна продукції
Громадськість	Сприяння соціальному та економічному розвитку держави, екологічній безпеці
Працівники	Умови праці, рівень оплати праці, соціальний захист
Постачальники	Сприятливість умов співробітництва
Кредитори	Платоспроможність
Органи державної влади	Дотримання законодавчих вимог
Топ-менеджери	Рівень задоволення зацікавлених осіб

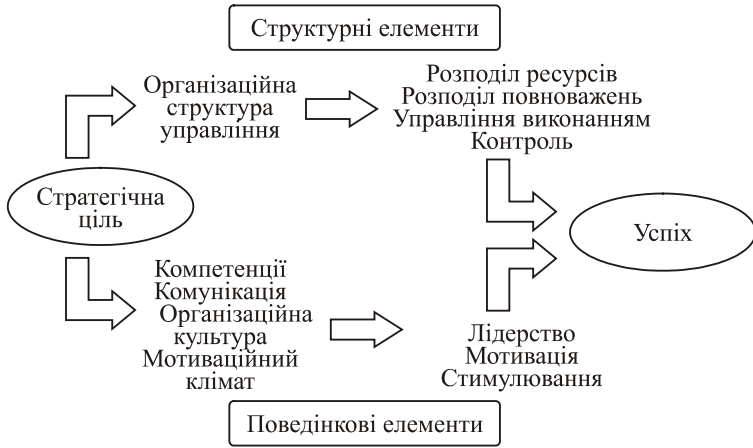


Рис. 10.2. Елементи, що забезпечують успіх організації

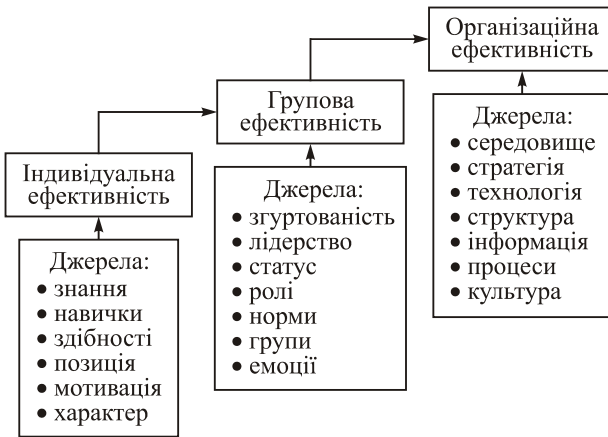


Рис. 10.3. Джерела управлінської ефективності

Необхідні елементи управлінської ефективності

- *знання та навички (knowledge and skills)* — чи їх достатньо для прийняття управлінських рішень
- *здібності менеджера (ability)* — чи можливе отримання знань і навичок для досягнення максимальних результатів управлінської діяльності
- *позиція менеджера (attitude)* — чи готовий менеджер усувати причини проблем і не повторювати їх

- *інформація* — наскільки менеджер упевнений в правильності розуміння постановки завдання і чи існує ефективний зворотний зв'язок
- *ресурси та інструменти* — чи доступні менеджеру необхідні для рішення даного завдання ресурси й інструменти їх використання
- *баланс між відповідальністю та повноваженнями* — чи достатньо повноважень і чи є правильне сприйняття відповідальності
- *оцінка, стимулювання і контроль* — як оцінюється, стимулюється та контролюється вирішення менеджером даного завдання

2. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ, ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

«Успіх — це шлях від розчарування до розчарування з ентузіазмом»

Невідомий автор

Менеджмент — процес, сутність якого полягає у тому, щоб зробити організацію ефективною та результативною в короткостроковій і в довгостроковій перспективах. Якщо організація є неефективною або нерезультативною, значить, нею погано управляють».

(I. Адізес)

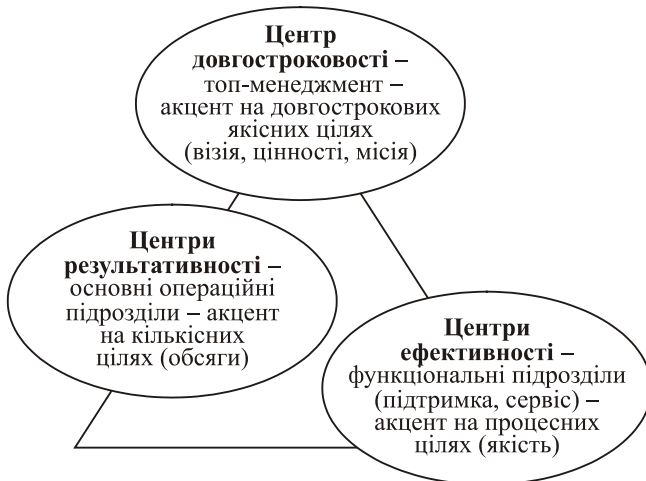


Рис. 10.4. Центри відповідальності менеджменту за успішну діяльність організації

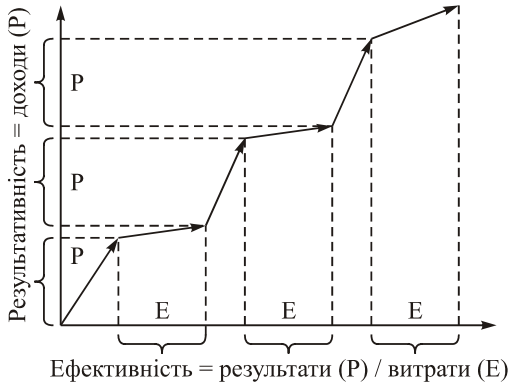


Рис. 10.5. Результативність чи ефективність, баланс чи маятник (циклічність)

Зміна пріоритетів організації

- Мета підприємницького етапу розвитку організації — заробити грошей
- Мета етапу професійного менеджменту — забезпечити результативність та ефективність у довгостроковій перспективі
- Мета етапу корпоративного управління — нарощувати вартість організації

Ціль менеджменту — збільшувати чистий прибуток при одночасному збільшенні грошових потоків та прибутку на інвестований капітал.

(Е. Голдрат)

За методологією збалансованої системи показників ведення бізнесу (*Balance Score Card*), успішна організація має одночасно ставити і досягати цілей у чотирьох перспективах — *фінансові результати, стосунки з клієнтами, внутрішні процеси, персонал та здатність до розвитку*. Ця методологія заснована на використанні системи 4-х груп збалансованих показників, що орієнтовані на управління розвитком бізнесу й покращення контролю за його результатами.

(Р. С. Каплан, Д. П. Нортон)

$$\text{ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ} = \\ = \text{Результат управління} / \text{Витрати на управління}$$

Єдиного показника чи підходу до визначення та оцінювання ефективності управління поки-що не існує!

Таблиця 10.4

КІЛЬКІСНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Ознаки групування показників	Спосіб розрахунку показників ефективності
Фінансові витрати на управління	Частка сукупних витрат на управління в загальному або кінцевому результаті діяльності: — обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління, — обсяг прибутку, що припадає на 1 грн витрат на управління, — коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату діяльності і темпів зміни витрат на управління
	Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темпи зміни цього показника
Трудомісткість виконання управлінських процесів	Частка працівників апарату управління у загальній кількості основного (виробничого) персоналу організації і темпи зміни цього показника
	Рівень продуктивності праці в розрахунку на одного працівника апарату управління і темпи зміни цього показника
	Скорочення тривалості виконання управлінських процедур
	Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління

Таблиця 10.5

ВИТРАТИ НА УПРАВЛІННЯ

Групи витрат	Напрямки витрат
Витрати на оплату праці	— основна та додаткова заробітна плата керівників та спеціалістів — заробітна плата технічного й обслуговуючого персоналу — премії й доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення

Закінчення табл. 10.5

Групи витрат	Напрямки витрат
Витрати на технічне забезпечення управління	— носії інформації та предмети управлінської праці — засоби обробки інформації та оснащення процесів управління — умови праці
Витрати на організацію управління	— науково-дослідницькі роботи та організація управлінської праці — підготовка та підвищення кваліфікації менеджерів — заходи щодо вдосконалення управління
Інші управлінські витрати	— службові відрядження — витрати на зв'язок — канцелярські витрати — витрати на організацію ділових зустрічей тощо

ЯКІСТЬ УПРАВЛІННЯ =
= Якість управлінського рішення / Витрати на його реалізацію

Таблиця 10.6

ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Показники	Алгоритм розрахунку
Рівень керованості	$K_n = \frac{Y_n}{Y_\phi},$ де Y_n — норма керованості Y_ϕ — фактична кількість підлеглих у керівника
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{pc} = 1 - \frac{\Pi_\phi}{\Pi_n}, \quad K_{pc} = 1 - \frac{A_\phi}{A_{tc}},$ де Π_ϕ, Π_n — кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_ϕ, A_{tc} — кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
Ступінь централізації управлінських рішень	$K_{ц} = \frac{P_{вр}}{P_3},$ де $P_{вр}$ — кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_3 — загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління

Закінчення табл. 10.6

Показники	Алгоритм розрахунку
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = \frac{A_{\text{лк}}}{A_{\text{фк}}},$ де $A_{\text{лк}}$ — кількість лінійних керівників; $A_{\text{фк}}$ — кількість функціональних керівників
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{\text{ф}} = \frac{A_{\text{нд}}}{A_3},$ де $A_{\text{нд}}$ — кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; A_3 — загальна кількість управлінців
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{\text{ц.су}} = \frac{A_{\text{ад.уп}}}{A_{\text{уп}}},$ де $A_{\text{ад.уп}}$, $A_{\text{уп}}$ — кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і всього управлінського апарату
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{\text{о.ф.у}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{н}}},$ де $K_{\text{ф}}$, $K_{\text{н}}$ — кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{\text{д}} = \frac{K_{\text{д.п}}}{K_{\text{з.н}}},$ де $K_{\text{д.п}}$ — кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; $K_{\text{з.н}}$ — кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{\text{г.с}} = \frac{T_{\text{проф}}}{T_3},$ де $T_{\text{проф}}$ — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; T_3 — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_{\text{н}}}{K_{\text{заг}}},$ де $K_{\text{н}}$ — кількість нереалізованих рішень; $K_{\text{заг}}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ =
= Отриманий результат / Набуті компетенції

Результат: досягнення цілей підрозділу; виконання бюджету; обсяг виробництва, обсяг реалізації; прибуток, рентабельність; кількість прогулів, плинність кадрів тощо.

Компетенції: цінності, особистісні характеристики, мотивація — які якості має лідер; знання, навички, здібності — що лідер вміє та знає; стиль, поведінка — як лідер діє.

Основні напрямки оцінювання управлінської результативності

- реалізованість управлінських рішень
- повторюваність помилок
- використання менеджерами свого часу
- самооцінка коефіцієнту корисної дії

«Час і сили керівників є найдефіцитнішим ресурсом будь-якої організації. І саме якість використання часу менеджерів має бути в центрі уваги всіх спроб аналізу їх ефективності. Для оцінки управлінської результативності потрібно використовувати показник рентабельності менеджменту (*Return on Management — ROM*). На відміну від інших фінансових показників, *ROM* можна оцінити тільки приблизно. Але, як і інші показники рентабельності, він виражається співвідношенням, тобто його значення зростає зі збільшенням чисельника і скороченням знаменника».

(Р. Саймонс, А. Давіла)

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ (ROM) =
= Продуктивно витрачена енергія організації /
/ Витрати часу і уваги керівників



ГЛОСАРІЙ

А

Адміністрування (англ. — *administration*) — процеси управління діяльністю апарату управління підприємством; управлінська діяльність щодо дорученої ділянки роботи за допомогою адміністративних методів управління.

Альтернатива — необхідність вибору одного з двох (або більше) можливих варіантів вирішення проблеми, що взаємовиключають один одного.

Аналітичні здібності — здатність розкласти ціле на окремі елементи та аналізувати їх окремо в межах єдиного цілого.

Аудит — незалежна перевірка фінансових та операційних звітів щодо діяльності організації та доведення його результатів до зацікавлених осіб.

Б

Бізнес — будь-яка справа, заняття, комерція, угода, торгова операція тощо пов'язані з особистою вигодою.

Бізнес-план — комплексний документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницької діяльності на основі зіставлення ресурсів, необхідних для її реалізації, і очікуваного прибутку.

Бізнес-процес — сукупність (ланцюжок) різних видів діяльності (робіт, операцій, функцій), у рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті якої «на виході» створюється продукт, що представляє додану цінність для споживача або так званого «клієнта бізнес-процесу».

Бюджет — вид планових документів, у якому здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Бюджетування — процес розподілу між підрозділами організації (центрами фінансової відповідальності — доходів, витрат, прибутку, інвестицій) ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей.

В

Вертикальний поділ праці — формування рівнів управління задля координації діяльності організації.

Відповідальність — зобов'язання здійснювати визначені види робіт з повною підзвітністю за відповідність очікуваній результативності, ефективності та якості їх виконання.

Візія (англ. — *vision*) — причина створення організації з точки зору власника; чітке бачення майбутнього організації, її амбіційна ціль, що не будується на історичному принципі, а являє собою прив'язку до майбутнього.

Винагорода — все те, що людина сприймає як цінне для себе, що вона прагне отримати і чим би хотіла володіти.

Влада — можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив — поведінка однієї людини, що вносить зміни в поведінку, відчуття, ставлення інших людей.

Г

Головна ціль — ціль організації, що визначається в розвиток місії, найчастіше на один рік, має відповідати критеріям SMART і розкладатися на цілі та підцілі, котрі необхідно реалізувати для досягнення головної цілі.

Горизонтальний поділ праці — утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності.

Д

Делегування — підпорядкування кожної виокремленої групи керівникові, який наділений необхідними повноваженнями.

Делегування повноважень — передавання в певних рамках прав прийняття управлінських рішень з вищого рівня на нижчі; передавання частини роботи, повноважень по її виконанню та відповідальності підлеглим, які стають підзвітними.

Департаменталізація — процес групування робіт (видів діяльності) та їх виконавців в окремі підрозділи (департаменти, відділи, сектори, групи, виробництва, цехи, бригади тощо) за різними ознаками (принципами).

Дерево цілей — графічне зображення цілей організації, що представляє собою розбивку загальних цілей на підцілі та підцілі наступного рівня.

Діагностичні здібності — вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки.

Діапазон контролю (норма керованості) — допустима кількість працівників, що безпосередньо підпорядковані одному керівникові.

Диверсифікація (англ. — *diversification*) — урізноманітнення видів діяльності, продуктів та послуг; різнобічний розвиток у нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для організації.

Диференціювання (англ. — *differentiation*) — створення відмінності продукту чи послуги від аналогічних у конкурента, що сприймається споживачами як унікальність.

Дохід — гроші або матеріальні цінності, одержувані організацією внаслідок якої-небудь господарської діяльності; прирощення вартості підприємства за рахунок продажу товарів і послуг.

Е

Емпатія — здатність відчувати і розуміти емоції інших людей, вміння поставити себе на місце іншої людини і відчуття її почуття і переживання.

Емоційна компетентність — здатність розуміти свої почуття і почуття інших людей для того, щоб краще розуміти себе та стосунки з іншими людьми.

Ефект — економічна категорія, що характеризує результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення результативності та ефективності організації.

Ефективність (англ. — *efficiency*) — обсяг ресурсів, що знадобилися для досягнення цілей; те, якою ціною біли досягнуті результати; в загальному вигляді визначається як співвідношення результату і витрат на його отримання; тобто ця величина відносна.

Ефективність організації — здатність організації існувати і досягати поставлених цілей з найоптимальнішим співвідношенням результатів і витрат.

Ефективність управління — співвідношення між результатом управлінської діяльності (прийняті управлінські рішення) та витратами на процес, систему та апарат управління.

З

Зворотний зв'язок (англ. — *feed-back*) — двосторонній процес, що проводиться у форматі періодичних зустрічей для повідомлення керівником співробітнику про цілі, досягнуті результати і якість виконання роботи, а з іншого боку, для отримання керівником інформації від співробітника про процес досягнення поставлених цілей, його успіхи та труднощі.

Здібності (англ. — *ability*) — система психологічних і фізіологічних якостей, які забезпечують легкість придбання знань і навичок та створюють передумови для досягнення максимальних результатів у будь-якому виді діяльності.

Знання (англ. — *knowledge*) — інформація, закладена в пам'яті та яку людина отримує, виражається в тому, що ми вже знаємо або в розумінні її застосування.

Зовнішнє середовище — сукупність господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міжнародних інституційних структур та інших зовнішніх щодо організації умов і чинників, котрі справляють вплив на організацію та знаходяться під її впливом.

І

Інновація (англ. — *innovation*) — нові ідеї та досягнення, призначені для впровадження та використання в діяльності організації.

Інструкція — вид планових документів, що містять вказівки, перелік справлюючи тощо й встановлює порядок і спосіб здійснення чого-небудь для тих, хто не має права приймати самостійні рішення.

Інтеграція — збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами (пряма, зворотна, вертикальна та горизонтальна).

Інформація — повідомлення, що дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта або розвиток подій.

Інформаційна система — система, що об'єднує програмні та апаратні засоби й людські ресурси для забезпечення потреб організації в інформації й комунікаціях. Включає операційну та управлінську інформаційні системи.

К

Керівник — індивід, який очолює колектив людей і використовує надану йому формалізовану владу для впливу на поведінку цих людей з метою досягнення організаційних цілей.

Керування — вміння та мистецтво менеджера впливати на поведінку та мотиви діяльності працівників для спрямування їх зусиль на досягнення необхідних організації цілей.

Ключові показники успішності (англ. — *key performance indicators, KPI's*) — кількісні індикатори, що дозволяють вимірювати ступінь успішності діяльності організації на сьогодні та будувати її прогнози на майбутнє; призначені для визначення та моніторингу стратегічних цілей і прийняття рішень у процесі управління поточною діяльністю організації; фокусують увагу керівників на найбільш критичних аспектах; встановлюються для оцінки результатів роботи кожного співробітника в рамках загальних цілей організації.

Команда — група людей, з взаємодоповнюючими один одного здібностями, які віддані спільній меті й активно сприяють її втіленню в життя, виявляючи взаємну відповідальність і в роботі якої виявляється синергічний ефект від об'єднання зусиль всієї команди.

Компенсація — соціальні, економічні, психологічні та етичні взаємовідносини між роботодавцем та робітником; сукупність очікувань особи щодо її внеску в організацію і того, що організація надаватиме їй взамін.

Компенсаційний пакет — гарантовані роботодавцем згідно трудового контракту виплати (зарплата, привілеї, надбавки, доплати тощо) працівнику за виконання посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією.

Компетенції (*competences*) — набір взаємопов'язаних знань, навичок, здібностей і ставлення до роботи, володіння якими забезпечує досягнення видатних результатів; те, що має вміти, знати та робити працівник при виконанні своїх функцій.

Комунікативні здібності — здатність встановлювати та підтримувати тривалу взаємодію з людьми.

Комунікація — передавання інформації від однієї особи до іншої.

Комунікаційна мережа — сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації в організації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців; поєднання певним чином учасників комунікації інформаційними потоками.

Комунікаційні перешкоди — спотворення інформації, що ускладнює сприйняття та спричинює часткову або повну її втрату.

Комунікаційний канал — шлях або спосіб, яким передається інформація.

Комунікаційний процес — процес, у ході якого дві або більше особи передають і осмислюють отриману інформацію, з метою взаєморозуміння та мотивування певної поведінки чи впливу на неї.

Конкурентоспроможність — можливість організації ефективно розпоряджатися власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку з метою виробництва та реалізації конкурентоспроможних товарів.

Контролювання — процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою спостереження, аналізу та оцінки процесів і результатів її діяльності, а також внесення необхідних коректив у разі необхідності.

Конфлікт — зіткнення інтересів чи поглядів; відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами).

Концептуальні здібності — здатність сприймати організацію як єдине ціле з усвідомленням чіткого взаємозв'язку між її частинами, мислити абстрактними категоріями, бачити далеку перспективу.

Координування — процес погодження, упорядкування дій різних частин системи і досягнення єдності зусиль усіх підрозділів та співробітників для уникнення дублювання однойменних операцій та охоплення більшого кола робіт для досягнення цілей організації.

Корпоративне управління (англ. — *corporate governance*) — система взаємовідносин (переважно правових) між власниками, найманим менеджментом, персоналом та іншими особами, зацікавленими в діяльності організації.

Л

Лідер — людина, яка знає та розуміє себе; людина, яка своїх послідовників (залучених людей) розуміє краще, ніж вони самі себе; людина, яка йде до своєї мрії, маючи та використовуючи здатність впливати на інших людей.

Лідерство — здатність досягати бажаних цілей за допомогою інших людей, впливаючи на них без використання важелів формальної влади.

М

Майстерність — досконале вміння в якійсь справі, галузі; високий рівень професійності.

Матриця відповідальності — розподіл влади і відповідальності між управлінцями в організації.

Менеджер (англ. — *manager*) — людина, яка професійно здійснює управлінську діяльність в конкретній функціональній сфері організації, маючи для цього певні повноваження і підлеглих, та має нести відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Менеджмент (англ. — *management*) — управління організацією (або окремою її частиною) за допомогою людей, в ринкових умовах, спрямоване на досягнення успіху.

Менеджмент згідно процесного підходу відповідає за послідовне виконання основних управлінських функцій (планування, організування, керування, контролювання) задля досягнення цілей організації.

Менеджмент згідно системного підходу відповідає за перетворення входів в організацію на виходи з неї з метою досягнення організаційних цілей.

Менеджмент згідно ситуаційного підходу відповідає за прийняття оптимальних управлінських рішень, які є функцією факторів середовища в самій організації (внутрішні змінні — елементи системи) та в зовнішньому середовищі (зовнішні змінні — макро- та мікро-фактори).

Механізми координації — підходи і методи, що обираються задля узгодження діяльності та досягнення єдності зусиль усіх співробітників та підрозділів організації з метою досягнення поставлених цілей.

Міжособистісні комунікації — спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання робіт, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

Місія (англ. — *mission*) — чітко окреслена причина існування організації з точки зору суспільства, головне призначення організації, яке виправдовує її створення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

Мотив — внутрішній спонукач до діяльності; внутрішні сили особистості, котрі примушують людину діяти певним чином і в певному напрямку.

Мотиваційний клімат — позитивна робоча атмосфера, що свідомо створюється менеджером у результаті взаємодії виконуваної роботи, менеджера, працівника та середовища для сприяння виконанню роботи та досягненню високих результатів.

Мотивація — свідоме внутрішнє ставлення працівника до виконуваної ним роботи та організації в цілому.

Мотивування — процес забезпечення керівником наявності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до діяльності, формують його внутрішнє свідоме ставлення до роботи та організації в цілому, визначають поведінку, надають спрямованості його діяльності, орієнтованої на досягнення цілей організації і особистих цілей.

Н

Навички — спосіб виконання дій, що склалися в результаті навчання і що представляють собою доведені до автоматизму елементи свідомої діяльності.

О

Організаційна діяльність — сукупність процесів, за допомогою яких менеджер усуває невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Організаційна культура — унікальна для кожної організації сукупність писаних і неписаних, формальних і неформальних норм, цінностей, традицій, правил і типів поведінки відібраних з її досвіду і спеціально створених, які сприймаються та поділяються усіма членами колективу, діють для внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішніх умов, і які забезпечують щоденне функціонування організації.

Організація — соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Організаційна структура — сукупність функціональних підрозділів (сфер та видів діяльності) організації, що пов'язані між собою повноваженнями у відповідності з рівнями управління.

Організаційна функція менеджменту — вид управлінської діяльності з розподілу робіт між окремими виконавцями і їх групами, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності з метою досягнення організаційних цілей.

Організаційні комунікації — комунікації, що свідомо встановлюються та здійснюються між підрозділами, рівнями та ланками всередині організації, а також між організаціями.

Організація, що самонавчається (англ. — *Learning Organization*) — організація, що свідомо трансформується, тобто змінює структуру, процеси, системи, політики, культуру шляхом забезпечення підтримки та посилення можливостей навчання всіх і кожного члена організації.

Організування — процес формування структури управління організацією та встановлення в ній взаємозв'язків, що дають змогу досягати визначених цілей.

Оцінка виконання (англ. — *Performance Appraisal*) — один з елементів системи управління виконанням і сама по собі є процесом визначення ефективності діяльності співробітника, в ході якого встановлюється ступінь виконання ним поставлених цілей (оцінюється отриманий результат), а також відповідність фактичних здібностей, якостей, навичок та структури мотивації співробітника вимогам посади відповідно до організаційної структури.

П

Переконання — форма впливу на людей, що означає ефективну передачу своєї точки зору.

Підприємство — особливий вид бізнесу, метою якого є отримання не прибутку взагалі, а надприбутку (підприємницького доходу), що отримується внаслідок самостійної ризикової інноваційної діяльності, основаної на повній економічній відповідальності та персоніфікованому і гнучкому управлінні.

Підкріплення — будь-які дії менеджера, які викликають повторення або, навпаки, пригнічування певних зразків поведінки працівника.

План — завчасно намічений комплекс заходів, що передбачає строки, відповідальних та послідовність виконання визначених робіт у рамках обраної стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети.

Планування — процес постановки цілей організації та пошуку шляхів їх досягнення.

Повноваження — формалізовано надане право приймати в певних рамках рішення без запиту на дозвіл вищого керівництва, добиватися його виконання та нести відповідальність задля досягнення цілей організації.

Позиція менеджера (англ. — *attitude*) — відчуття, почуття і переконання, що значною мірою визначають сприйняття людиною зовнішнього середовища та спонукають її до планування визначених дій і вчинків.

Політика — вид планових документів, загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний кодекс законів організації, на який опираються лінійні менеджери при прийнятті управлінських рішень.

Поточний план — вид планових документів, що включає перелік запланованих організацією (окремим підрозділом) робіт на рік з розбивкою по кварталах і місяцях відповідно до дерева цілей організації.

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

Практика — повсякденна професійна діяльність людей, в якій вони, впливаючи на матеріальний світ у процесі виробництва, змінюють його; це застосування та закріплення на ділі знань, отриманих теоретичним шляхом, іншими словами це життєвий досвід.

Прибуток — сума, на яку сукупні доходи перевищують сукупні витрати за певний період.

Прийняття рішення — процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором оптимального варіанту дій з багатьох можливих, що враховує ситуаційні фактори та задовольняє можливим наслідкам.

Правила — вид планових документів, що містить опис змісту дій, котрі вимагаються від виконавця; сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує, слід чи не слід виконувати певні дії.

Проблема — розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом.

Програма — вид планових документів, що охоплює достатньо велику кількість дій (кілька проектів), які не повторюються у майбутньому і розробляються на кілька років.

Проект — вид планових документів, що за своєю суттю схожий на програму, але значно менший масштабом, складністю та часом виконання; зазвичай, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

Процедура (стандарти, технологічні карти) — вид планових документів, у яких описується послідовність конкретних дій, що має здійснити виконавець за певних обставин; головне в них — хронологічна послідовність дій, які вимагаються.

Р

Результативність (англ. — *effectiveness*) — ступінь наближення організації до поставлених цілей, тобто ступінь задоволення потреб споживачів.

Результативність системи управління організацією — здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація досягала своїх цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реструктуризація — цілеспрямована зміна структури організації та елементів, що формують її бізнес, у зв'язку з впливом факторів зовнішнього або внутрішнього середовища.

Ресурси — матеріальні (фізичні, природні, сировинні), фінансові, людські та інформаційні цінності, які можуть бути використані організацією для створення товарів (виконання робіт, надання послуг) і досягнення бажаних цілей.

Рішення — вибір однієї альтернативи (варіанта дій) з певної кількості можливих.

Ризик — ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

Роль — модель поведінки, що очікуються від менеджера згідно з його місцем і статусом в організаційній структурі; в якості кого менеджер реалізує свої управлінські функції.

С

СВОТ-аналіз (англ. — *SWOT-analyze*) — метод дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що дозволяє встановити взаємозв'язки та обрати варіанти стратегічних дій за умов різних сценаріїв розвитку подій — комбінації сильних/слабких сторін організації та можливостей/загроз середовища.

Синергія (англ. — *synergy*) — збільшення ефекту внаслідок об'єднання окремих частин цілого в систему.

Система — сукупність взаємодіючих елементів, які становлять цілісне утворення, що має нові властивості, які відсутні в її елементах.

Система організаційна — об'єднання і впорядкування взаємодії якихось елементів для досягнення конкретної мети або виконання певної роботи людиною або групою людей у межах однієї організації.

Система стимулювання — критерії, правила та механізм розподілу додаткових винагород у різних формах у чіткій залежності від вкладу працівника в досягнення цілей організації.

Система управління — сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів шляхом прийняття оптимальних управлінських рішень. Система управління складається з таких елементів: об'єкт управління, механізм управління, функції управління, організаційна структура, управлінський персонал, процес управління.

SMART-ціль (англ. — *SMART-goal*) — ціль організації, що відповідає вимогам конкретності формулювання, кількісної вимірності, узгодженості з іншими цілями, досяжності та визначеності в часовому періоді.

Стиль керівництва — певний тип поведінки керівника стосовно підлеглих.

Стимул — спонуки з боку керівника позитивного чи негативного характеру для спрямування працівника в необхідному організації напрямку.

Стимулювання — процес впливу керівника на поведінку працівника за допомогою стимулів з тим, щоб спрямувати його діяльність і скоригувати поведінку в організації в необхідному їй напрямку.

Стратегічна сесія — різновид тимчасових управлінських комітетів (віртуальний підрозділ) для прийняття стратегічних рішень, до складу якого входить топ-менеджмент організації та ключові співробітники з різних підрозділів та рівнів управління.

Стратегія — оптимальний шлях організації до поставленої мети; цілісний, всеохоплюючий та інтегрований план, спрямований на досягнення принципів цілей компанії.

Стратегічне планування — підхід до планування на перспективу, що визначає цілі, стратегії і плани, а також коригувальні поточні рішення виключно з урахуванням спрямованості на реалізацію візії і місії організації в довгостроковому періоді.

Структура — сукупність сталих зв'язків між елементами системи, що пояснює внутрішній устрій та характер взаємозв'язку між ними.

Схема організаційної структури — схематична модель (скелет) організації, що візуально відображає сукупність основних рівнів і підрозділів організації та їх структурні взаємозв'язки і підпорядкованість — суб'єктивне зображення підпорядкування посад в організації.

Т

Теорія — система наукових знань, принципів та ідей, що узагальнюють практичний досвід і відображують закономірності природи й суспільства взагалі та управління підприємствами зокрема.

Технічні здібності — спеціальні знання та навички для виконання конкретних завдань.

Технологія — спосіб перетворення вхідних ресурсів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні очікувані результати (продукти, послуги, товари).

У

Уміння — здатність (підготовленість) людини до виконання певної діяльності; спирається на знання та навички і вдосконалюється разом з ними.

Управління (англ. — *direction, administration, governance, management*) — свідомо діяльність людини, спрямована на зміну будь-якого об'єкту (технічні, господарські, державні, біологічні тощо системи) задля досягнення визначеної мети.

Управління виконанням (англ. — *Performance Management*) — концепція управління, згідно якої в єдину систему пов'язані: постановка цілей кожному працівнику і визначення моделі компетенцій для співробітників організації; оцінка результатів роботи і компетенцій, які демонструються при цьому; виплата винагороди за результатами такої оцінки і визначення перспектив розвитку працівника в компанії.

Управління за цілями (англ. — *Management by Objectives*) — концепція управління, згідно з якою кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що витікають з цілей вищого рівня і відповідно забезпечує досягнення загально організаційних цілей.

Управління людьми (керування) (англ. — *People Management*) — одна з функцій керівника будь-якого рівня по відношенню до одного з ресурсів — людей, — якого він має в своєму розпорядженні та за використання якого несе відповідальність.

Управлінське рішення — результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованого на вирішення поставленого завдання або усунення проблеми в діяльності організації.

Управління персоналом (англ. — *Personal Management, Human Resource Management*) — окрема функціональна сфера в організації, нарівні з такими, як управління маркетингом, фінансами, логістикою тощо, що потребує професійних знань, навичок та особистісних якостей.

Успіх організації — отримання результатів, що відповідають бажаним цілям організації, при задовільній ефективності її діяльності та за умов орієнтації на довгострокову перспективу її розвитку.

Ф

Функція — конкретне зобов'язання, певний, відносно відокремлений вид управлінської діяльності, що забезпечує вплив суб'єкта на об'єкт; дії, котрі має здійснювати менеджер як управлінець.

Ч

Чистий дохід — виручка від реалізації за вирахуванням податку на додану вартість і акцизів.

Ц

Ціль — кінцевий бажаний результат, якого організація прагне досягти в конкретний момент у майбутньому.

Цінності — пріоритети організації, які виступають критерієм правильності прийняття рішень, особливо спірних; визначають образ компанії, формуючи її впізнаваність на ринку.



СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Список основної літератури

1. *Дафт Р.* Менеджмент: 8-е изд. / Пер. с англ. пол. ред. С. К. Мордвина. — СПб.: Питер, 2009. — 800 с. — (Серия «Классика МВА»).
2. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Укладачі Соболь С. М., Багацький В. М. Режим електронного доступу на внутрішньому сервері університету: ftp://10.1.1.66/Methodicum/econ_u/k_management/.
3. *Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин.* Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 672 с.
4. *Соболь С. М., Багацький В. М.* Менеджмент : навч. посібник для самост. вивч. з дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — 225 с.
5. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент : посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с. (Альма-матер)

Список додатково рекомендованої літератури

1. *Адизес Іцхак К.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб: Стокгольмская школа экономики, 2006. — 258 с.
2. *Адизес Іцхак К.* Управление жизненным циклом корпорации. — СПб: ПИТЕР, 2009. — 384 с.
3. *Адизес Іцхак К.* Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в бизнесе и личной жизни. — СПб: Питер, 2010. — 224 с.
4. *Адизес Іцхак К.* Идеальный керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. — К.: Видавничий дім «Кієво-Могилянська Академія», 2006. — 45 с.
5. *Адизес І.* Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Бук, 2009. — 128 с.
6. *Белошапка В. А.* Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній : Монографія. — К.: Графіка і Друк, 2007. — 236 с.

7. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Кантуревского. — СПб., 1999. — 816 с.
8. Большаков А. С. Менеджмент : Учеб. пособие. — СПб., 2000. — 160 с.
9. Брасс А. А. Основы менеджмента : Учеб. пособие. — Мн., 1999. — 239 с.
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента : Учебник. — М., 1997. — 384 с.
11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : Учебник, 2-е изд. — М., 1998. — 528 с.
12. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. — мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — XXVI, 662 с.
13. Глухов В. В. Менеджмент : Учебник. — СПб., 1999. — 700 с.
14. Голдрат Э. М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования / Пер. с англ. П. А. Самсонов. — Мн.: «Поппури», 2004. — 560с.
15. Гуняр Франсис Ж., Келин Джеймс Н. Преобразование в организации. Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
16. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Пер. з англ. — К.: Всеуито, Наукова думка. — 2001. — 242 с. — (Сер. «Усе про менеджмент»).
17. Джина Харрис. Коучинг: личностный рост и успех. — СПб.: Речь, 2003.
18. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Издательство «Питер», 1999. — 560 с.
19. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. : Учеб. пособие. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 272с.
20. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. — М.: ООО «ИД Вильямс», 2001. — 395 с.
21. Друкер Питер Ф. Менеджмент : задачи, обязанности, практика. — М.: ООО «ИД Вильямс», 2008. — 992 с.
22. Друкер Питер Ф., Макьярело Джозеф А. Менеджмент: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. — 704 с.
23. Завадський Й. С. Менеджмент. — Т. 1. — Вид. 2-е. — К., 1998. — 542 с.
24. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : Навч. посіб. / За заг. ред. А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2006. — 200 с.
25. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Бук, 2005.
26. Кабушкин М. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М., 1999. — 336 с.
27. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2008. — 304 с.
28. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.

29. *Уолли Кяран*. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом. — 4-е изд. — К.: Companion Group, 2006. — 400 с.

30. *Ким У. Ч., Моборн Р.* Стратегия голубого океана / Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. — 3 изд. — HIPPO, 2008. — 272 с.

31. *Кови Стивен Р.* Семь навыков лидера. Деловой бестселлер / Пер. с англ. В. А. Ноздриной. — Минск.: ВЕГАПРИНТ, 1996. — 448 с.

32. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому / Пер. с англ. П. Павловского. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — 303 с.

33. *Коэн Аллен Р.* Курс МВА по менеджменту. — Альпина Бизнес Букс, 2004. — 512 с.

34. *Кунц Г., О'Доннел.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981. — 2 тома. — 495 и 512 с.

35. *Макс Ландсберг.* Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / Пер. с англ. — М.: Эксмо, 2004.

36. *Лейкин Д.* Корпоративный центр : Ключевые вопросы управления группой компаний / Дмитрий Лейкин. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 96 с.

37. *Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж.* Школы стратегий. Экскурсии по дебрях менеджмента. — М.: Питер, 2000. — 326 с.

38. *Малик Ф.* Управлять, работать, жить / Фредмуд Малик; пер. с нем. — М.: Добрая книга, 2008. — 472 с.

39. *Минцберг Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации. — М.: Питер, 2002. — 512 с.

40. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.

41. 7 нот менеджмента. — 5-е изд., доп. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002. — 656 с.

42. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. вид. / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко; Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2009. — 157 с. — (Серія «Інноваційний університет»).

43. *Пайн II Джозеф Б., Гилмор Джеймс Х.* Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М.: Вильямс. — 2005.

44. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 863 с.

45. *Ременников В. Б.* Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 140 с.

46. Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент. — М: Издательский Дом «Вильямс», 2002. — 880 с.
47. Смирнов Э. А. Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 264 с. — (Серия «Вопрос-ответ»).
48. Эддоус М., Стэнфилд Р. Методы принятия решений / Пер. с англ. Под ред. Член-корр. РАН И. И. Елисейевой. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 590 с.
49. Юкаева В. С. Управленческие решения : Учеб. пособие. — М.: Аудит, Издательский дом «Дашков и КО», 1999. — 292 с.
50. Власова А. Н., Щербина О. В. Опыт разработки должностных инструкций // Довідник кадровика. — 2004. — № 11(29). — С. 74—78.
51. Власова А. Н., Щербина О. В. Внедрение системы оценки исполнения // HR Department / Отдел кадров. — 2006. — № 9(144). — С. 54—55.
52. Щербина О. В. Програми MBA при вищих навчальних закладах України // Бізнес освіта як бізнес: Якість послуг і соціальна відповідальність. Матеріали 5-ої щорічної Міжнародної конференції «Розбудова менеджменту освіти в Україні» (м. Харків, 13—15 листопада 2003 р.) — К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. — 2003. — 328 с.
53. Щербина О. В. Международные стандарты профессионального образования в сфере HRM // HR Department / Отдел кадров. — 2005. — № 9(144). — С. 54—55.
54. Щербина О. В. HR-менеджер в роли профессионального исследователя // HR Department / Отдел кадров. — 2004. — № 22(135). — С. 32—34.
55. Щербина О. В. Оцінка виконання посадових обов'язків як один з елементів системи управління виконанням в організації // Кадровик: трудове право і управління персоналом. — 2006. — № 4. — С. 66—70.
56. Щербина О. В. Мотивація і стимулювання у контексті компенсаційної політики організації // Кадровик: трудове право і управління персоналом. — 2007. — № 1. — С. 118—123.
57. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи // Вчені записки. Збірник наукових праць. Випуск 10. — К.: КНЕУ, 2009. — 266 с. — С. 30—38.
58. Щербина О. В. У чому природа інноваційності японців // Проект для інноваційних менеджерів — Innovations.journal'2009. — С. 80—86.
59. Щербина О. В. Матрица ожиданий как инструмент распределения ответственности в бизнесе // HRM-magazine. — 2009. — № 4 — С. 86—90.
60. Щербина О. В. Дилема теорії та практики менеджменту в сучасних умовах (японський досвід очима українських менеджерів) // Тези доповіді на міжнародному науково-практичному бізнес-форумі «Бізнес і наука: вектори співпраці». — Сімферополь: Партеніт, 18-22 травня 2009 р. — С. 114—116.
61. Goleman D. Leadership That Gets Results // Harvard Business Review. — March—April, 2000.

62. *Pietersen W.* Reinventing Strategy: Using Strategic Learning to Create and Sustain Breakthrough Performance. — New York: John Wiley & Sons, 2002.

63. *Simons R.* Designing High Performance Jobs // Harvard Business Review. — July-August, 2005.

Корисні інтернет-сайти

<http://www.management.com.ua/> — Інтернет-портал для управлінців — віртуальне середовище для професіоналів у галузі управління, створений з метою обміну актуальною методологічною інформацією, практичним досвідом, а також для обговорення теоретичних аспектів та проблем застосування управлінських ідей. Портал орієнтовано на керівників різного рівня у бізнесі, консультантів з питань управління, викладачів університетів та бізнес-шкіл, а також студентів цих закладів. Сайт українською та російською мовами.

<http://innovations.com.ua/> — проект для інноваційних менеджерів, що об'єднує управлінців, які роблять позитивні зміни в собі та своїх компаніях. Створений за ініціативи Києво-Могилянської Бізнес Школи [kmb]. Сайт українською мовою.

<http://www.digest.kyivstar.ua/> — «Київстар Бізнес» дайджест — огляди висококваліфікованих експертів на кращі світові бізнес-бестселери визнаних класиків бізнес-літератури і трендові новинки, окремі з яких не перекладені на російську чи українську мову.

<http://www.finexpert.ru> — інформаційний портал, створений з метою інформаційної підтримки російських промислових і торгових підприємств у сфері реорганізації бізнес-процесів, впровадження процесного підходу до управління й систем менеджменту якості. Сайт російською та англійською мовами.

<http://www.iteam.ru/> — ITeam портал пропонує каталог публікацій по корпоративному, стратегічному, фінансовому, маркетинговому управлінню, управлінню персоналом, якістю, проектами, логістиці, консалтингу, інформаційних технологіях. Сайт російською мовою.



ДОДАТКИ

Структура положення про підрозділ «...»

- «Загальні положення»
- «Мета роботи підрозділу»
- «Відповідальність підрозділу перед іншими»
- «Права підрозділу»
- «Схема структури підрозділу»
- «Матриця розподілу відповідальності в середині підрозділу»

Ключова відповідальність всередині підрозділу			

В — Відповідальний

У — Учасник

- «Матриця розподілу функцій в середині підрозділу»

Функції (укрупнені блоки та їх деталізація: 1 — ключовий виконавець 2 — заміняє при відсутності 1-го або допомагає при його перевантаженості)			

- «Матриця взаємодії з іншими підрозділами»

Суміжні підрозділи	Що йому необхідно від інших підрозділів для виконання своїх основних цілей

Суміжні підрозділи	Що потрібно іншим підрозділам для сумісної ефективної роботи

Форма посадової інструкції

Назва посади:	
Місце знаходження та умови роботи:	
Підпорядкованість:	
<ul style="list-style-type: none"> • лінійна (безпосередня / пряма) _____ • функціональна _____ 	
Керівництво (група, відділ, департамент, інше), діапазон контролю:	
Хто заміщає під час відсутності:	
Мета створення посади (її призначення):	
Ключові показники успішності (КПУ):	Основні функції (обов'язки):
• ...	• ... • ... • ...
• ...	• ... • ... • ...
• ...	• ... • ... • ...
Відповідальність (розмір посади):	
• ... • ...	
Права:	
• ... • ...	
Компетенції:	
<ul style="list-style-type: none"> • Знання: • ... • ... • ... Навички: • ... • ... • ... Особистісні характеристики (здібності): • ... • ... 	

Таблиця

**МАТРИЦЯ РОЗПОДІЛУ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Основні типові обов'язки за управлінськими функціями та функціональними сферами організації	Назви управлінських посад				Коментар		

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
<p>Планування:</p> <ul style="list-style-type: none"> — визначення загальних цілей та стратегій діяльності підприємства — розробка основних видів планових документів щодо функціональних сфер — внесення коректив в плани діяльності — ... 							
<p>Організація:</p> <ul style="list-style-type: none"> — розподіл робіт між виконавцями — формування штатного розпису — визначення обсягу та видів повноважень — визначення рівня централізації — зміни в організаційній структурі — формування механізмів координації — вибір інформаційної системи та її конфігурації — ... 							
<p>Облік та фінанси:</p> <ul style="list-style-type: none"> — формування фінансової та облікової політик підприємства — формування фінансової структури — розробка бюджетів та їх консолідація — затвердження бюджетів — оптимізація системи оподаткування — управління грошовим потоком — ведення управлінського обліку та звітності — ведення бухгалтерського та податкового обліку — проведення інвентаризації товарних запасів — ... 							
<p>Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> — пошук та відбір персоналу — встановлення розміру оплати праці, пільг та привілеїв працівникам — розробка систем стимулювання — формування норм та правил корпоративної культури — ведення кадрової документації — адаптація нових співробітників — навчання персоналу — вирішення трудових та дисциплінарних конфліктів — звільнення працівників — ... 							

Закінчення табл.

Основні типові обов'язки за управлінськими функціями та функціональними сферами організації	Назви управлінських посад				Коментар		

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Збут, маркетинг, постачання: — визначення асортименту — розробка цінової політики — формування прас-листів — вибір каналів збуту — розробка політики та технології продаж — вибір постачальників — ведення перемовин з постачальниками — аналіз ринків (постачальник, конкуренти, клієнти) — ...							
Юридичні питання: — перевірка документообігу підприємства на предмет юридичної правомірності та захисту — ...							
Контроль: — контроль досягнення очікуваних результатів діяльності — розробка різноманітних графіків роботи та перевірка їх дотримання — контроль дотримання планів — контроль матеріальних ресурсів — контроль фінансових ресурсів — контроль поведінки працівників на робочих місцях — оцінка результатів роботи працівників — внутрішній аудит діяльності підприємства — ...							

МАТРИЦЯ ОЧІКУВАНЬ (НА

Очікування бізнесу від підрозділу		Підрозділи,		
		Маркетинг	Збут	Виробництво
Підрозділи, покликані виправдати очікування	Маркетинг	— утримання долі ринку — впізнаваність бренду — ...	— прогноз продаж для формування плану продаж — політика продаж, цін і скидок, стандарти роботи з клієнтами — швидке й якісне виконання запитів на аналітику — актуальна інформація про зміни тенденцій на даному споживчому ринку	— стандарти якості — зворотний зв'язок від споживачів — актуальна інформація з даного продуктового ринку про зміни в технологіях, продуктах, сировині тощо
	Збут	— робота з клієнтами в рамках затверджених політик і стандартів роботи з клієнтами — актуальна інформація про клієнтів та від клієнтів	— відсутність втрачених клієнтів — кількість нових клієнтів — дотримання політики продаж — ...	— інформація про плановані обсяги продаж для формування плану виробництва — зворотний зв'язок від споживачів
	Виробництво	— вчасно вироблена продукція згідно стандартам якості	— вчасно вироблена продукція згідно стандартам якості	— виконання плану виробництва — відсутність браку — ...
	Логістика (закупки, склад, транспорт)	— актуальна інформація про постачальників та від постачальників	— доставка клієнтам необхідного вантажу вчасно і в повному обсязі	— сировина необхідної якості й кількості вчасно
	Фінанси	— забезпечення необхідними засобами вчасно в рамках бюджету	— політика цін і скидок — забезпечення необхідними засобами вчасно і в рамках бюджету	— забезпечення необхідними засобами вчасно і в рамках бюджету
	ІТ	— моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів	— моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів	— моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів
	Персонал	— закриття вакансій у строк — задоволеність персоналу	— закриття вакансій у строк — задоволеність персоналу	— закриття вакансій у строк — задоволеність персоналу

Таблиця

ПРИКЛАДИ УМОВНОЇ КОМПАНІЇ)

що очікують			
Логістика (закупки, склад, транспорт)	Фінанси	ІТ	Персонал
— актуальна інформація з даного сировинного ринку — швидке і якісне виконання запитів на проведення аналітичних досліджень	— виконання бюджету	— дотримання правил роботи з КТ та ПЗ — адекватно сформульовані замовлення користувачів	— якісно оформлені замовлення на закриття вакансій — адекватний лінійний менеджмент
— інформація про сплачені рахунки для формування графіків доставки клієнтам	— відсутність прострочених клієнтами платежів — виконання бюджету	— дотримання правил роботи з КТ та ПЗ — адекватно сформульовані замовлення користувачів	— якісно оформлені замовлення на закриття вакансій — адекватний лінійний менеджмент
— інформація про плановані обсяги виробництва для формування плану закупок	— виконання бюджету	— дотримання правил роботи з КТ та ПЗ — адекватно сформульовані замовлення користувачів	— якісно оформлені замовлення на закриття вакансій — адекватний лінійний менеджмент
— забезпечення необхідного рівня обертності — зниження складських і транспортних витрат — ...	— мінімізація закупівельних цін — виконання бюджету — мінімальна кількість складських запасів	— дотримання правил роботи з КТ та ПЗ — адекватно сформульовані замовлення користувачів	— якісно оформлені замовлення на закриття вакансій — адекватний лінійний менеджмент
— забезпечення необхідними засобами вчасно в рамках бюджету	— забезпечення позитивного грошового потоку — нарощування вагості бізнесу — ...	— забезпечення необхідними засобами вчасно і в рамках бюджету — дотримання правил роботи з КТ та ПЗ — адекватно сформульовані замовлення користувачів	— якісно оформлені замовлення на закриття вакансій — адекватний лінійний менеджмент — забезпечення необхідними засобами вчасно і в рамках бюджету
— моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів	— моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів — виконання бюджету — інтегрування інформаційних потоків для ведення управлінського обліку	— відсутність збоїв в роботі інформаційної системи компанії — збереження інформації та її конфіденційності	— якісно оформлені заявки на закриття вакансій — адекватний лінійний менеджмент — моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів
— закриття вакансій у строк — задоволеність персоналу	— закриття вакансій у строк — задоволеність персоналу — виконання бюджету	— закриття вакансій у строк — задоволеність персоналу — дотримання правил роботи з КТ и ПЗ — адекватно сформульовані заявки користувачів	— забезпечення необхідної кількості та якості персоналу — коєфіцієнт задоволеності персоналу — ...

Форма «Постановка цілей / Оцінка результатів роботи»¹

Цілі поточні

№	Цілі / завдання	Ключові показники успішності (КПУ)	План, одиниця вимірювання (% , грн, дні тощо)	Дата проміжного контролю	Дата досягнення	Результати досягнення цілі	Рівень досягнення, %	Коментар
	заповнюється при постановці цілей							
1						заповнюється при оцінюванні результатів		
2								
3								
				Загальний % досягнення цілей				

Основні досягнення за оцінюваний період

1.	
2.	
3.	

Компетенції, що потребують розвитку

Опишіть як можна точніше важливі потреби в розвитку для посади, яку займає використовуючи при цьому опис компетенцій

1.	
2.	
3.	

План професійного розвитку

Визначте ключові моменти, розвиток яких сприятиме якісному виконанню роботи й підвищенню професіоналізму

№	Захід	Відповідальний	Період
1.			
2.			

¹ Дана форма заповнюється лінійним керівником разом зі співробітником. Керівник визначає ключові показники успішності для працівника, при цьому вони мають витікати з цілей департаменту і організації в цілому, повинні бути значимими, конкретними, реальними із зазначенням проміжної та кінцевої дат досягнення.

ЗМІСТ

Попереднє слово	3
Вступ.	4
Тематика дисципліни	8
Розділ 1. Поняття та сутність менеджменту	11
Розділ 2. Розвиток науки про управління	26
Розділ 3. Процес прийняття управлінських рішень	43
Розділ 4. Процес планування в організації	55
Розділ 5. Процес організаційної діяльності.	91
Розділ 6. Мотиваційна функція в менеджменті.	120
Розділ 7. Основи теорії лідерства	142
Розділ 8. Система і процес контролю	165
Розділ 9. Комунікаційні процеси в менеджменті	177
Розділ 10. Ефективність менеджменту	193
Глосарій.	205
Список літератури.	217
Список основної літератури	217
Список додатково рекомендованої літератури	217
Корисні інтернет-сайти	221
Додатки	222

Навчальне видання

ЩЕРБИНА Ольга Володимирівна

МЕНЕДЖМЕНТ

ПРЕЗЕНТАЦІЙНИЙ КУРС

Навчальний посібник

Редактор *М. Тарасюк*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *С. Фіялка*
Верстка *Я. Ткаченко*

Підп. до друку 12.12.11. Формат 60×90/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум. друк. арк. 13,07.
Обл.-вид. арк. 14,88. Наклад 1005 пр. Зам. № 11-4254

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток