

**Івано-Франківський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації
працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування,
державних підприємств, установ і організацій**

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра державного управління та місцевого самоврядування**

СЕРІЯ «НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ»

ВИПУСК 63

БАРАН М.П.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

**Івано-Франківськ
2015**

УДК 65.012.32
ББК 65.050 я 73
Б 24

Автор-упорядник: **Баран Марія Петрівна**, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління.

Менеджмент організацій: навчально-методичний комплекс [для слухачів магістратури за спеціальністю 8.15010002 "Державна служба" та системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування] / М. П. Баран. – Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2015. – 76 с.

У навчально-методичному комплексі з дисципліни "Менеджмент організацій" у формі схем і таблиць систематизовано основні теоретичні і практичні аспекти сучасного менеджменту; розроблено завдання для проведення практичних занять.

У пропонованому друкованому виданні охарактеризовано основні дефініції, необхідні для повноцінного сприйняття навчального матеріалу; проаналізовано закони, закономірності, принципи, методи управління; системно висвітлено універсальні функції менеджменту; обґрунтовано необхідність вивчення організації як відкритої системи; охарактеризовано форми і методи прийняття управлінських рішень; всебічно, аргументовано і переконливо викладено особливості управління змінами в організації та ін.

Навчально-методичний комплекс рекомендовано для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, слухачів магістратури за спеціальністю 8.15010002 "Державна служба", керівників громадських організацій та усіх читачів, хто цікавиться питаннями вдосконалення менеджменту організацій.

Рецензенти:

І. М. Білецька, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Тернопільського національного економічного університету, кандидат економічних наук, доцент ;

В. В. Попович, директор Департаменту економіки Івано-Франківської обласної державної адміністрації, кандидат наук з державного управління.

Рекомендовано до друку кафедрою державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (протокол № 8 від 14 квітня 2014 р.)

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою Івано-Франківського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (протокол № 2 від 28 травня 2015 р.)

© Баран М. П.

©Івано-Франківський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2015

ЗМІСТ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА	4
ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ за темами:	5
ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ	5
ТЕМА 2 ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ (ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА)	13
ТЕМА 3 ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД)	21
ТЕМА 4 ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (СИСТЕМНИЙ ПІДХІД)	47
ТЕМА 5 ФОРМИ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	58
ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	67
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	74



ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Динамічні зміни зовнішнього середовища зумовлюють виникнення нових цілей та завдань, нових перспектив розвитку організації; висувають суворі вимоги до використання менеджерами організацій нових підходів в управлінні. Сучасний менеджмент повинен бути спрямований на забезпечення конкурентоспроможності організації.

Є надія на те, що сьогодні в Україні остаточно відбувся злам механізму адміністративно-командної форми правління, притаманний тоталітарній системі. Проходить зміна акцентів від технологічного управління до управління людською поведінкою в організації, гуманізація менеджменту. Кожна організація рано чи пізно приходиться до висновку, що персонал – це її головний ресурс. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнитися від конкурента, оскільки усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому закономірною є потреба безперервного розвитку персоналу від якого залежить успіх організації, якість виробленого товару чи надаваної послуги, рівень її конкурентоспроможності та популярності серед споживачів.

Сьогодні, як ніколи раніше, менеджерам необхідний структурований, послідовний та усвідомлений підхід до трансформації організації з наміром досягнути кращого майбутнього. Саме ефективна діяльність менеджера визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Мета викладання дисципліни "Менеджмент організацій" полягає у: формуванні сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту; забезпеченні розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набутті умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ організації; прийнятті адекватних рішень, спрямованих на вирішення проблем управління всіма сферами життєвої активності українського суспільства.



ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ТЕМА 1

ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ



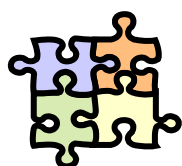
Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.

П. Друкер

*У країні, якою добре правлять, соромляться бідності.
У країні, якою правлять погано, соромляться багатства.*

Конфуцій

ПЛАН



- 1.1. Управління як вид діяльності
- 1.2. Управління – адміністрування – менеджмент – керівництво
- 1.3. Менеджмент як сфера професійної діяльності

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:



слухачі повинні знати: суть понять: "управління", "менеджмент", "адміністрування", "керівництво", "соціальне управління", "державне управління", "менеджер"; основну мету управління, специфіку соціального управління; основні підходи до визначення суті поняття "менеджмент"; особливості співвідношення понять "адміністрування" і "менеджмент" у виконанні обов'язків на відповідних рівнях управління; критерії, які визначають суть поняття "керівництво"; особливості професійної діяльності менеджера; основні зв'язки системи управління та класифікацію рівнів управління.

слухачі повинні вміти: визначити відмінні та спільні ознаки понять: "управління", "менеджмент", "адміністрування", "керівництво"; описати загальні властивості менеджменту; довести, що менеджмент – це наука, яка поєднується з мистецтвом управлінської діяльності та будується на практичному досвіді; виокремити основні характеристики соціального управління; охарактеризувати суб'єкт та об'єкти менеджменту; сформулювати ключові елементи у структурі професійної діяльності менеджера; встановлювати основні зв'язки системи управління та класифікувати рівні управління.



Ключові терміни: управління, мета управління, управління соціальними системами, державне управління, соціальне управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, стилі управління, менеджмент, адміністрування, керівництво, праця менеджера, функції менеджменту, менеджер, рівні управління.



СХЕМИ ТА ТАБЛИЦІ ДО ТЕМИ 1

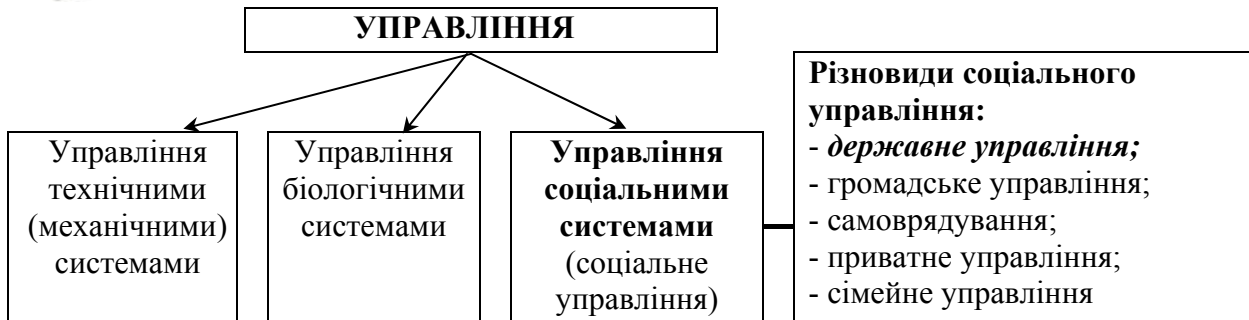


Рис. 1.1 – Класифікація процесів управління

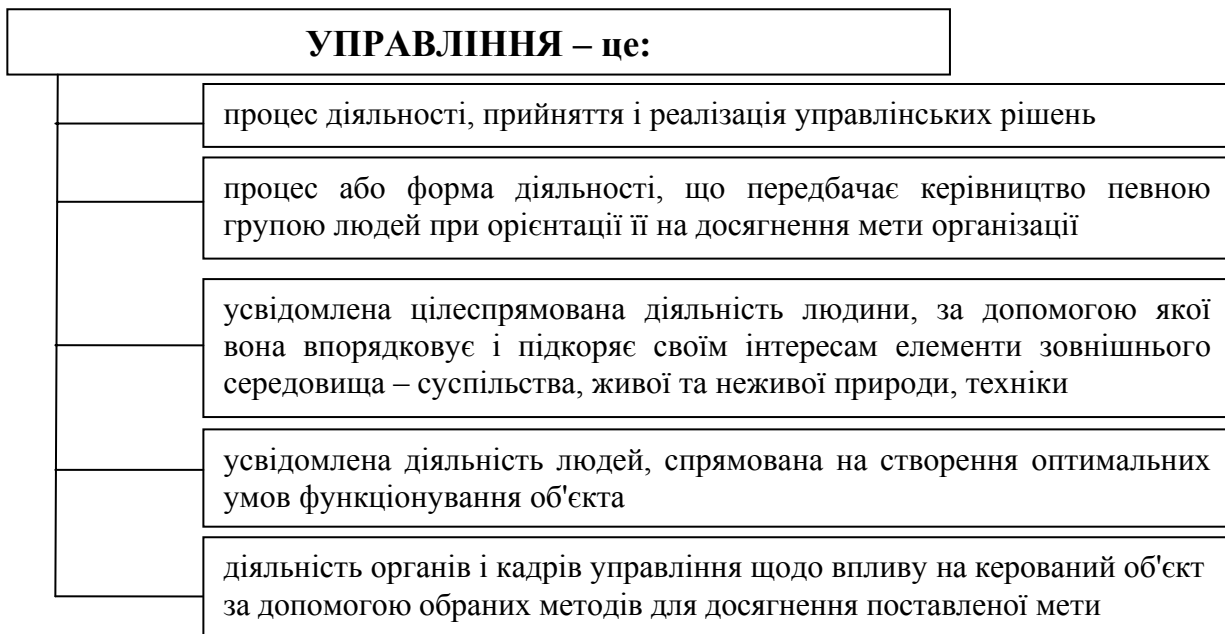


Рис. 1.2 – Визначення суті поняття "управління"



Рис.1.3 – Загальна характеристика управління соціальними системами



Рис. 1.4 – Основні підходи до визначення суті менеджменту

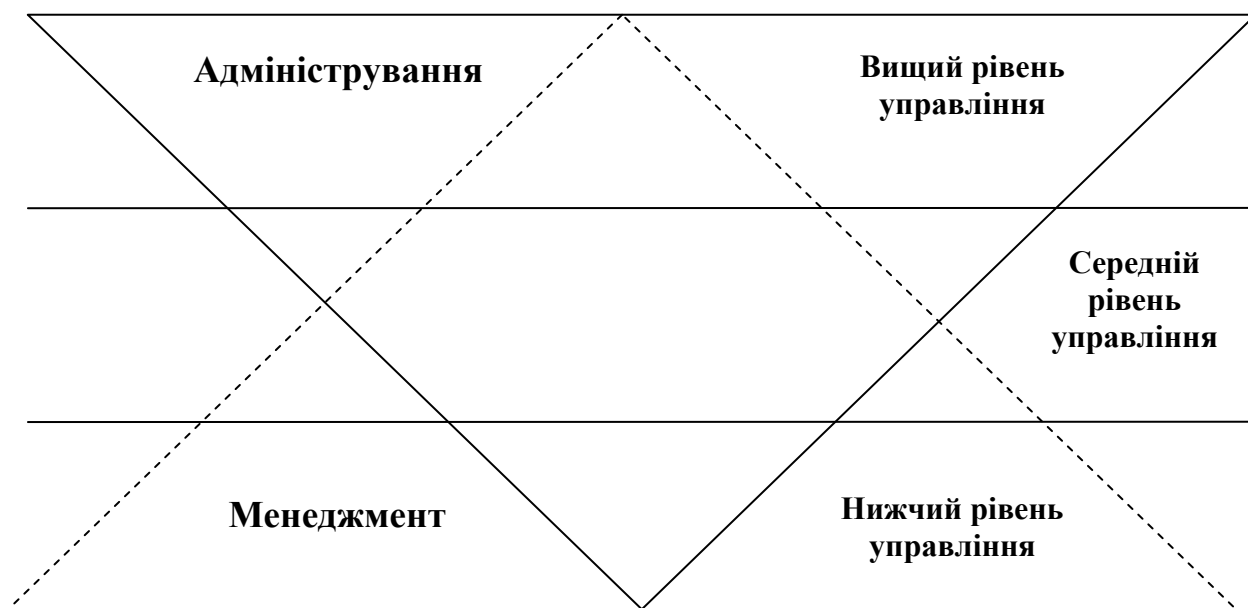


Рис. 1.5 – Співвідношення адміністрування і менеджменту у виконанні управлінських обов'язків на відповідних рівнях

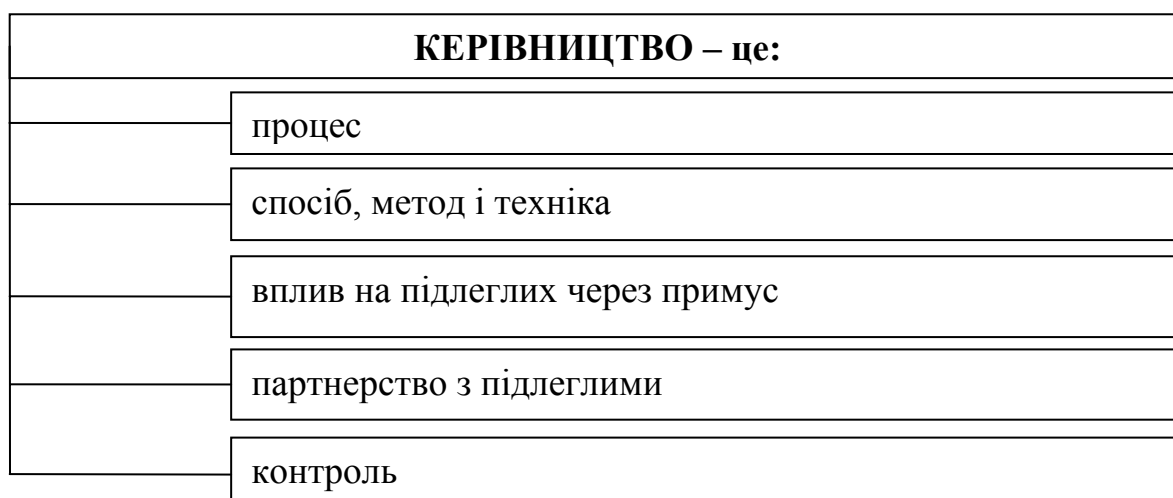


Рис. 1.6 – Критерії, які визначають суть поняття "керівництво"

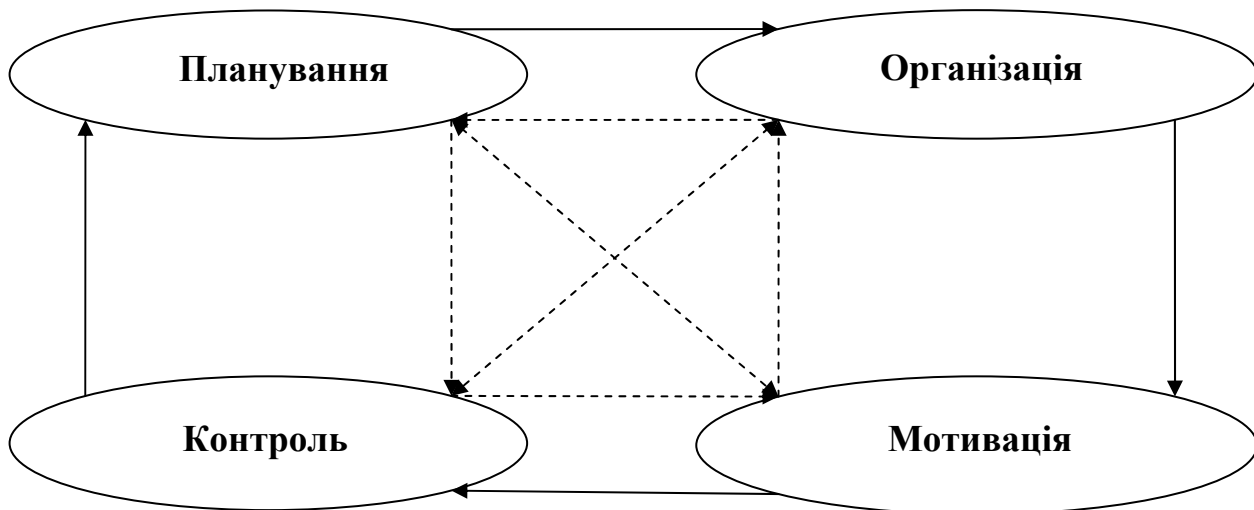


Рис. 1.7 – Первинні функції менеджменту



Рис. 1.8 – Основні зв'язки системи управління

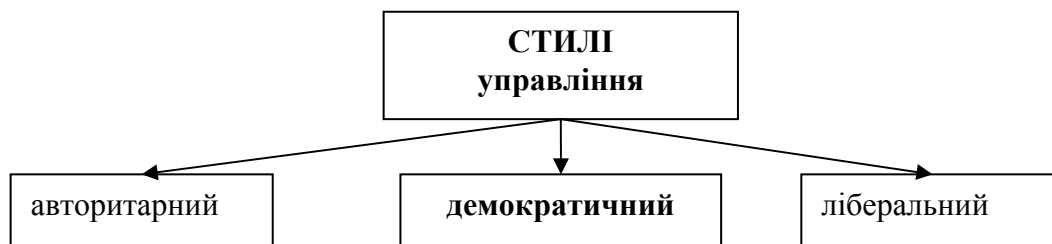


Рис. 1.9 – Стилi управління

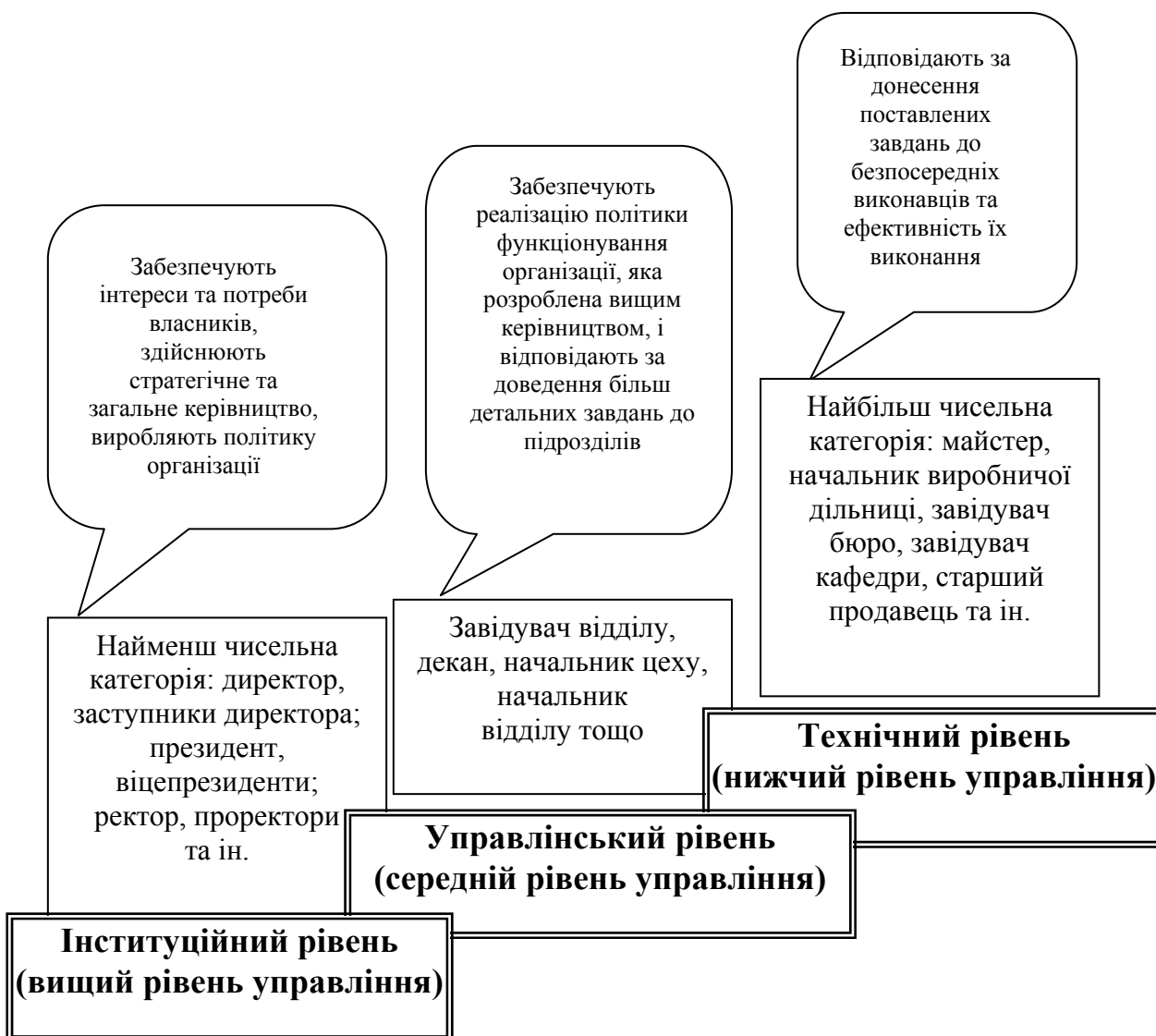


Рис. 1.10 – Рівні управління

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ



Управління – найбільш творче мистецтво, мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво організувати таланти.

Р. Макнамара

Мистецтво управління – це здатність приймати нетривіальне рішення в умовах дефіциту інформації і часу.

В. Кнорринг



Питання і завдання для обговорення

I. УСНЕ ОПИТУВАННЯ

1. Дайте характеристику управлінню як виду діяльності.
2. Проаналізуйте співвідношення понять: управління – менеджмент – керівництво – адміністрування. Що спільного та відмінного між поняттями "управління" і "менеджмент"?
3. Розкрийте сутність ознак, які підтверджують, що менеджмент є наукою (мистецтвом).
4. Чи може бути суб'єкт управління предметом неживої природи?
5. Чи можуть бути суб'єктом управління інші живі організми?
6. Охарактеризуйте особливості та специфіку управлінської діяльності.
7. Визначте основні особливості менеджменту як сфери професійної діяльності.
8. Охарактеризуйте рівні управління. Яка ознака лежить в основі виділення рівнів менеджменту?
9. Дайте всебічну характеристику інституційному, управлінському та технічному рівню управління і на прикладах поясніть взаємодію між ними.
10. Проаналізуйте особливості управління соціальними системами.

II. ВИКОНАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

ЗАВДАННЯ 1

1. Дискусія

- Чи погоджуєтесь Ви з твердженням про те, що нижче перелічені пункти дійсно є "смертельними хворобами менеджменту"? Обґрунтуйте свою думку.
- Якими пунктами Ви б розширили перелік "смертельних хвороб менеджменту"? Обґрунтуйте свою думку.

1. Нерозуміння цілі, відсутність місії та мети, до якої рухається організація.

2. Фокус на короткострокових результатах.
3. Щорічна оцінка персоналу та формування компенсації відповідно до цієї оцінки.
4. Мобільність менеджменту.
5. Орієнтація виключно на "видимі" цифри та показники.

2. Дискусія

Які із запропонованих Вам визначень є невірними? Чому Ви так вважаєте?

- 1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- 3) менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- 4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

3. Дискусія

Доведіть, або спростуйте твердження: "Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху".

ЗАВДАННЯ 2

10 ТИПОВИХ ПОМИЛОК КЕРІВНИКА



Доктор Шайлеш Такер (Shailesh Taker), консультант з управління, тренер та наставник, переконаний, що керівникам притаманні десять типових помилок, які суттєво знижують їхню ефективність та результативність організацій, в яких вони працюють.

Мікроменеджмент. Хвороблива недовіра керівників до своїх підлеглих призводить до того, що вони починають контролювати кожен їхній крок. Керівники недооцінюють можливості працівників і тим самим ображають їх, не кажучи про зайві витрати власного часу.

Вибір неправильного стилю комунікації. Деякі менеджери чомусь вважають, що оскільки вони керівники, то і тон спілкування з підлеглими повинен бути зверхньо-наказовим. Вочевидь, вони забули, що епоха королів давно пройшла, а надмірна агресія та бажання показати свою силу ні до чого хорошого не призводить.

Управління через залякування. Це одна з найгірших управлінських помилок. Керівники чомусь вважають, що якщо залякати співробітників – ті працюватимуть краще. Чого вони не розуміють – так це того, що під постійним тиском працівники просто втрачають будь-який інтерес до роботи.

Невміння поставити себе на місце співробітника. Хороший лідер завжди повинен вміти подивитися на ситуацію очима співробітника. На жаль, далеко не в кожного це виходить.

Недоступність для своїх підлеглих. Деякі керівники буквально вибудовують кам'яні стіни навколо своєї персони, і досягти до них звичайному працівникові буває абсолютно нереально.

Відсутність мотивації співробітників. Лідер повинен бути прикладом. Дивлячись на нього, всі інші працівники організації повинні відчувати натхнення та бажання рухатися вперед.

Відсутність чіткої "картини". Часто буває, що керівник дає підлеглому завдання, не пояснюючи йому, яким чином ця робота вплине на загальну "картину" в організації. Хороший лідер повинен завжди пам'ятати про те, що його співробітник має право розуміти, яким чином його невеличкий "шматочок" завдання впливатиме на загальну результативність організації.

Боязнь за власну посаду. Деякі керівники не приймають доречну допомогу від колег та підлеглих тому, що не відчують себе безпечно на своїй посаді. Вони вважають, що якщо хтось допомагатиме їм виконувати їхню роботу, то це загрожуватиме їх "теплому" місцю.

Намагання бути хорошими друзями з підлеглими так само, як і намагання повністю відмежуватися від них. Можливо, це найскладніша частина управління людьми, оскільки в кожному разі буде надзвичайно складно відшукати баланс. Адже, як надмірне панібратство, так і бажання створити виключно ділові стосунки можуть знизити якість управління.

Брехливі обіцянки. Намагаючись мотивувати людей, деякі керівники дають неправдиві обіцянки, що абсолютно недопустимо для лідерів. Це не лише демотивує співробітника, але й може в результаті негативно вплинути на компанію в цілому.

Завдання:

Доповніть наведений перелік помилок керівників тими, які Ви спостерігали практично, та сформулюйте рекомендації щодо їх усунення.

№ з/п	Помилки керівників, які знижують ефективність діяльності організації	Рекомендації щодо їх усунення
1.		
2.		

ТЕМА 2

ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ (ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА)



*Я залишусь доти, доки не втомлюсь. А поки я потрібна Британії,
я ніколи не втомлюсь.*

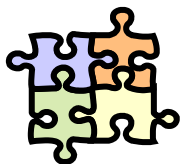
М. Тетчер

Для людей робота повинна бути насолодою.
Езоп

Найкращий спосіб передбачити майбутнє — створити його.
П. Друкер

*Менеджер не може ефективно керувати організацією, орієнтуючись
тільки на економічну мету.*
П. Друкер

ПЛАН



- 2.1. Основні закони та закономірності взаємодії суб'єкта та об'єкта управління
- 2.2. Принципи менеджменту
- 2.3. Методи менеджменту

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:



слухачі повинні знати: суть понять: "закон", "закономірності", "принципи менеджменту", "методи менеджменту"; класифікацію та характеристику законів менеджменту, принципів та методів менеджменту; загальні принципи менеджменту, принципи управління колективом

слухачі повинні вміти: застосовувати в управлінській діяльності закони менеджменту; керуватися в управлінській діяльності основними правилами, ідеями, нормами поведінки, дотримання яких гарантує ефективне управління діяльністю організації; застосовувати у практичній діяльності перевірені часом загальні принципи управління А. Файоля, принципи продуктивності праці Г. Емерсона, принципи функціонування виробництва Г. Форда, та інші принципи менеджменту, сформульовані науковцями сучасності; використовувати необхідні для налагодження ефективної управлінської діяльності методи менеджменту.



Ключові терміни: закони, закономірності, принципи менеджменту, принципи управління колективом, економічні методи менеджменту, технологічні методи менеджменту, соціально-психологічні методи менеджменту, адміністративні методи менеджменту.



СХЕМИ ТА ТАБЛИЦІ ДО ТЕМИ 2

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту (рис. 2.1).

Уперше загальні принципи управління сформулював у 20-х роках, засновник школи адміністративного менеджменту, французький адміністратор і підприємець А. Файоль (рис. 2.2). Представник тієї ж школи відомий американський інженер, раціоналізатор Г. Емерсон, розробив 12 принципів продуктивності праці (рис. 2.3).

Основні стратегічні принципи функціонування виробництва сформулював на початку ХХ століття Г. Форд, видатний американський підприємець, науковець, винахідник. Вони актуальні як для сучасного виробництва, так і управління будь-якою організацією (рис. 2.4).

На рис. 2.5 ми відобразили основні принципи менеджменту, які сприяють налагодженню ефективного та результативного управління організацією.



Рис. 2.1 – Закони менеджменту



Рис. 2.2 – Принципи управління за А. Файолем

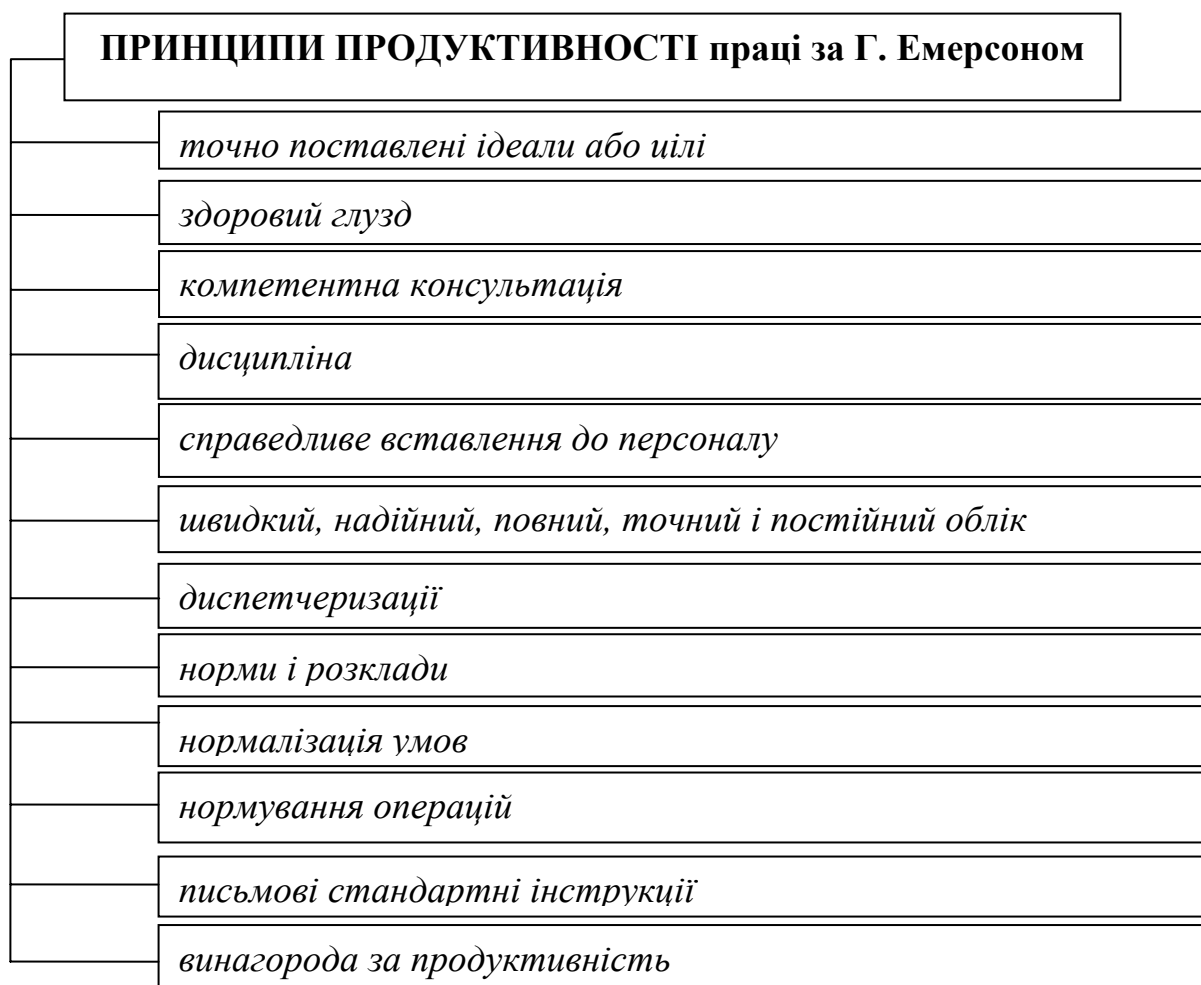


Рис. 2.3 – Принципи продуктивності праці за Г. Емерсоном

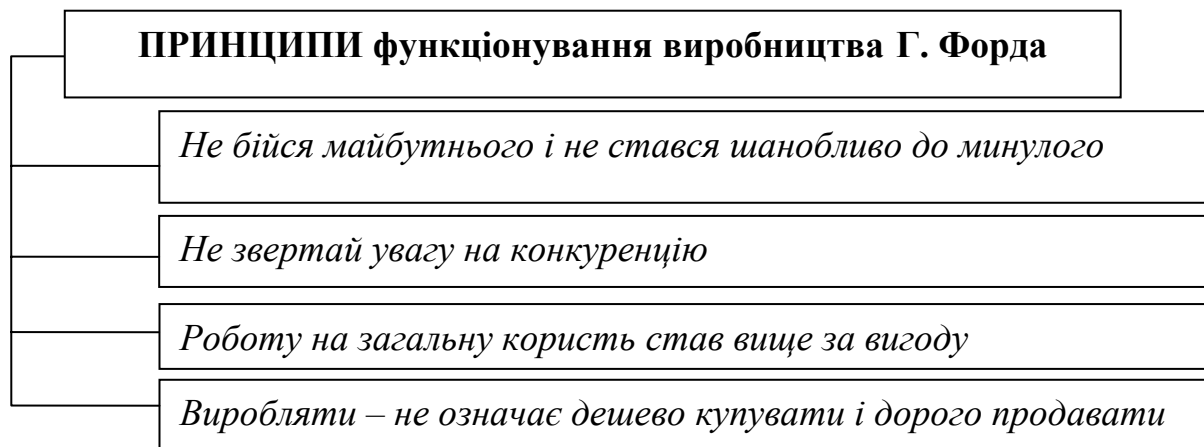


Рис. 2.4 – Принципи функціонування виробництва Г. Форда

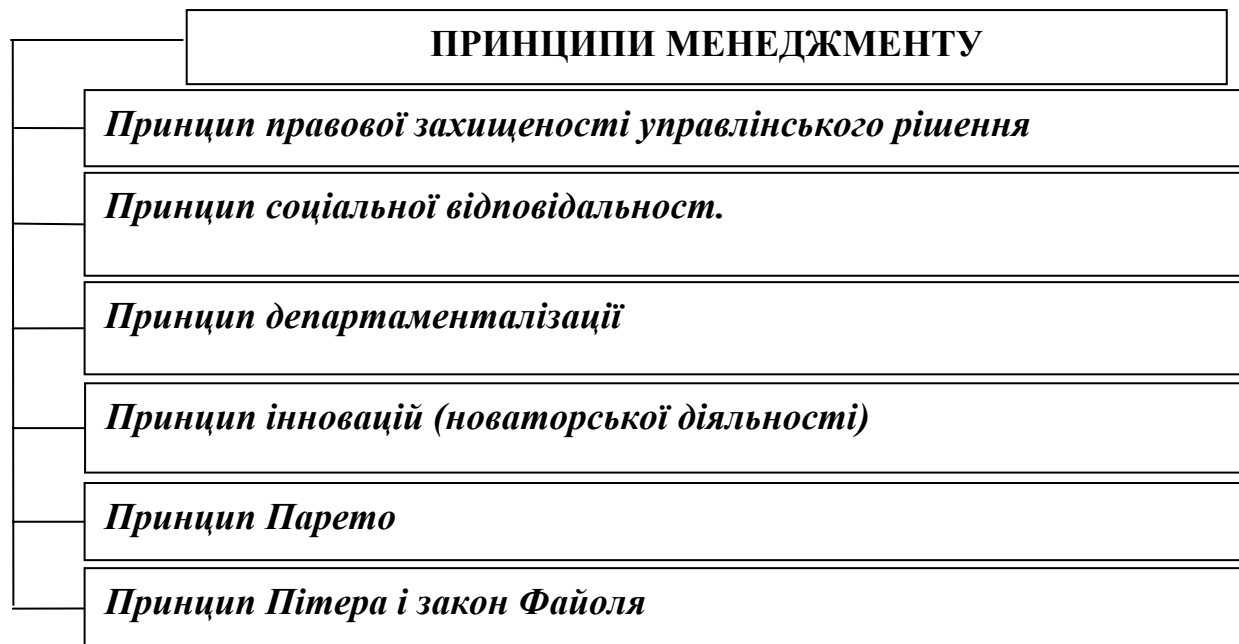


Рис. 2.5 – Принципи менеджменту

На рисунку 2.6 відображено принципи управління колективом.

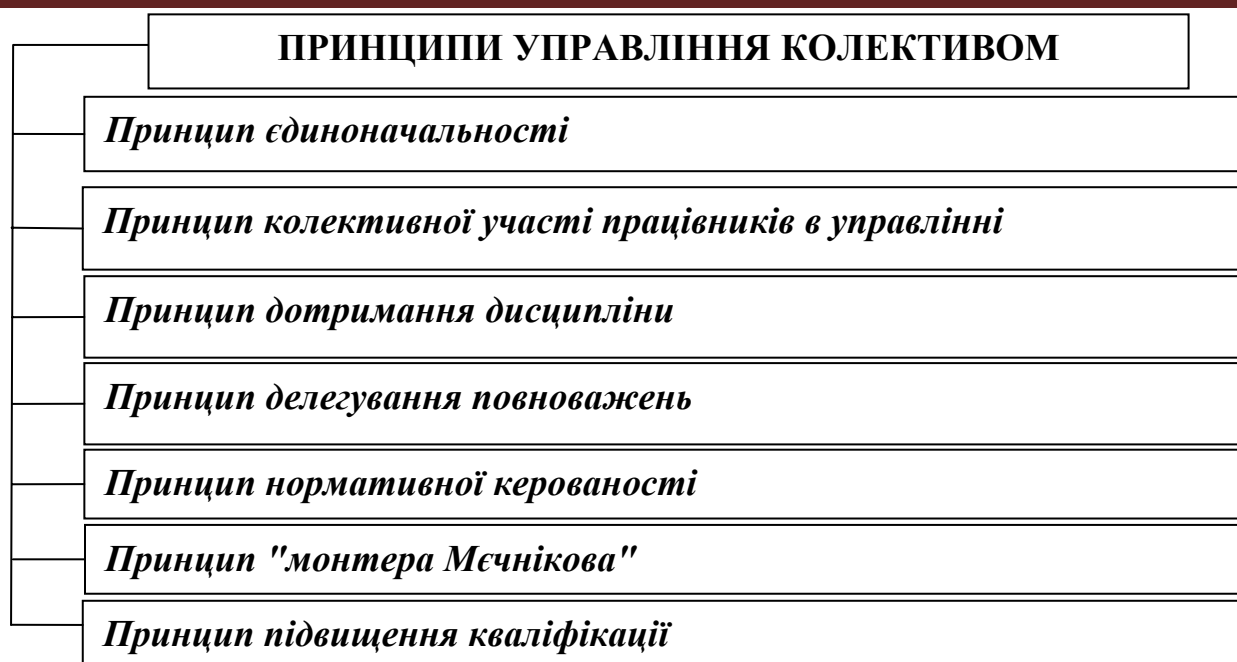


Рис. 2.6 – Принципи управління колективом

Класифікацію методів менеджменту відображено на рис. 2.7.

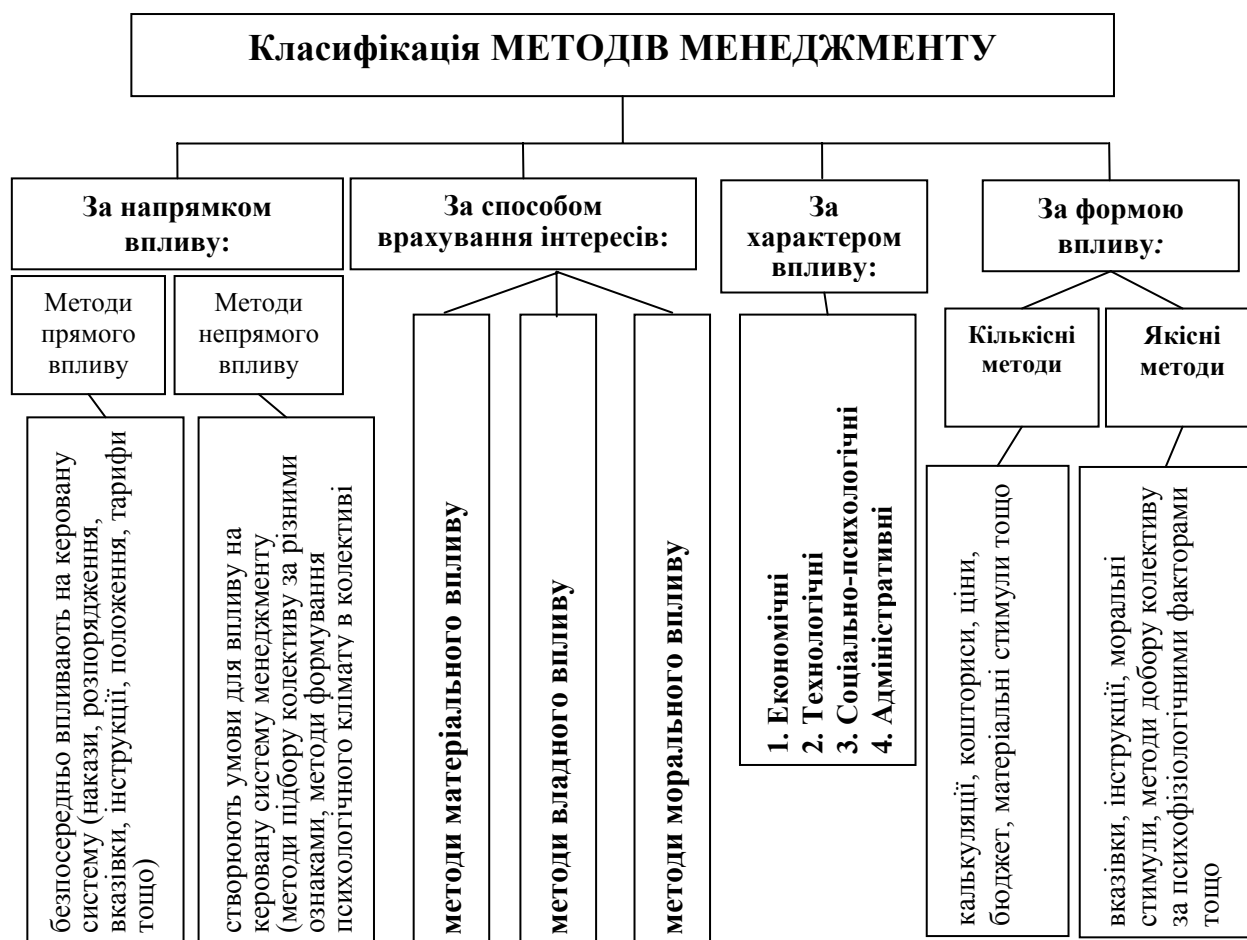


Рис. 2.7 – Класифікація методів менеджменту

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА



Якщо тобі не подобається та дорога, по якій ти йдеш, почни будувати нову.

Доллі Партон

Неможливо зрозуміти всіх, якщо не послухати кожного.

Маргарет Тетчер



ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

I. УСНЕ ОПИТУВАННЯ

1. Поясни дію законів, закономірностей менеджменту.
2. Як пояснити поняття "принципи управління"?
3. Охарактеризуйте основні принципи менеджменту.
4. Охарактеризуйте взаємозв'язки між основними принципами менеджменту.
5. Проаналізуйте методи менеджменту та обґрунтуйте доцільність застосування їх в процесі управлінської діяльності (на прикладі однієї з груп методів).

II. ВИКОНАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

ЗАВДАННЯ 1

Проаналізуйте принципи управління, сформульовані А. Файолем. Доведіть актуальність їх використання в управлінні сучасними організаціями.

ЗАВДАННЯ 2

Використання принципу 80/20

У 1897 році італійський економіст Вільфредо Парето, досліджуючи розподіл багатства та доходів в Англії у XIX столітті, з'ясував, що більша частина доходів і матеріальних цінностей належить меншості людей у групах, де проводилося дослідження. Можливо, що для Парето в цьому не було нічого дивного. Однак, він встановив два надзвичайно цікаві на його погляд факти. По-перше, Вільфредо Парето відкрив існування незмінного математичного співвідношення між чисельністю групи (у відсотках від загальної чисельності населення, що розглядалося) і часткою багатства або доходу, які контролювалися цією групою. Іншими словами, якщо відомо, що 20% населення володіє 80% ресурсів, то можна з впевненістю сказати, що 10% населення належить приблизно 65% матеріальних цінностей, а 5% населення – 50%. Для Парето головними тут були не цифри процентного співвідношення. Головним для нього був той факт, що розподіл багатства передбачувано незбалансований.

Другим відкриттям Парето, що неабияк вразило його, було те, що ця схема дисбалансу залишалася незмінною для статистичних даних, що відносилися до різних періодів часу та різних країн. Чи то це були дані по Англії за будь-який період її історії, чи доступні Парето дані з інших країн за різні періоди часу.

З'ясувалося, що схема знову і знову повторюється, причому з математичною точністю.

Так, послідовники Парето переконливо доводили, що, наприклад:

- 20% прочитаних книг дали нам 80% знань;
- 20% аварій трапляються у 80% міст;
- 20% воєн забрали 80% життів людей, взагалі вбитих на війні;
- 20% працівників виконують 80% роботи;
- 20% людей володіють 80% всіх грошей і ресурсів (цей приклад миготить особливо часто).

Завдання. Розробіть рекомендації із підвищення ефективності діяльності організації, у якій Ви працюєте, застосовуючи принцип Парето.

ЗАВДАННЯ 3

Завдання. Проаналізуйте сім принципів ведення справ у Росії, вироблених ще у 1912 р., та принципи управління компанії ІВМ з позиції їх актуальності для українських організацій:

Сім принципів ведення справ у Росії

1. **Поважай владу.** Влада – необхідна умова ефективного ведення справ. У всьому повинен бути порядок. У зв'язку з цим виявляй повагу до охоронців порядку.

2. **Будь чесним та правдивим.** Чесність та правдивість – фундамент підприємництва, передумова отримання "здорового" прибутку та гармонійних стосунків у справах. Російський підприємець зобов'язаний бути бездоганним носієм чесності та правдивості.

3. **Поважай право приватної власності.** Вільне підприємництво – основа добробуту держави. Російський підприємець зобов'язаний в поті чола працювати на благо своєї вітчизни. Таке завзяття можна виявити лише за спирання на приватну власність.

4. **Люби і поважай людину.** Любов та повага до людини праці з боку підприємця породжує любов та повагу у відповідь. В таких умовах виникає гармонія інтересів, що створює атмосферу для розвитку у людей здібностей, спонукає їх виявити себе з найкращого боку.

5. **Будь вірний слову.** Ділова людина повинна бути вірною своєму слову. Успіх у справі суттєво залежить від того, як оточуючі довіряють тобі. Слово ділової людини повинно цінуватися значно більше від паперу з печаткою.

6. **Живи за можливостями.** Не заривайся. Вибирай справу для себе. Завжди оцінюй свої можливості. Дій відповідно до своїх засобів.

7. **Будь цілеспрямованим.** Завжди май перед собою ясну мету. Підприємцю така мета потрібна, як повітря. Не відволікайся на інші цілі. Служіння "двом господарям" неприродне. У прагненні досягти мети не переходь межі дозволеного. Ніяка мета не може замінити моральні принципи.

Принципи управління ІВМ

1. Орієнтація на дію, на досягнення успіху. "Експериментуй першим".
2. Обличчям до споживача. "Соромно, якщо гарне обслуговування є винятком".
3. Продуктивність – через людей. "У кожному працівникові треба бачити джерело ідей, а не тільки пару рук".
4. Зв'язок із життям, ціннісні орієнтири.
5. Вірність своїй справі. "Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести".
6. Простота форми, мінімальний штат управління.
7. Свобода дій і жорстка дисципліна одночасно.
8. Самостійність і підприємливість. "Переконайтесь, що ви помиляєтесь у межах допустимого".

Запитання:

1. Як, на Вашу думку, узгоджуються описані принципи із сьогоденною практикою господарювання в нашій державі?
2. Перерахуйте принципи, які на Вашу думку зневажаються підприємцями, і скажіть, чому це відбувається?
3. Що необхідно здійснити на рівні держави для створення оптимальних умов господарювання та ефективного управління?

ЗАВДАННЯ 4

У напружений період завершення роботи над проектом (завданням) спостерігалось порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох членів команди (колективу). У результаті, запланований обсяг роботи не було виконано у намічений період. Працівники не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні керівництвом, ні членами команди не було вжито жодних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив керівника проекту (відповідального за виконання завдання) прийняти таке рішення: після закінчення зміни провести збори команди (колективу) і публічно обговорити проблему.

Запитання:

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, спрямованими на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?
3. Чи є помилки в діях керівника, членів команди (колективу)?

ТЕМА 3

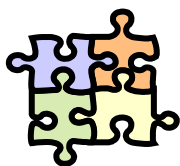
ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД)



Управління розглядається як серія повторюваних, взаємозалежних, послідовно і безупинно виконуваних дій – функцій управління.

ПЛАН

- 3.1. Функції менеджменту як основні види управлінської діяльності
- 3.2. Функція планування
- 3.3. Функція організації
- 3.4. Функція мотивації
- 3.5. Функція контролю



НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:



слухачі повинні знати: суть понять: "функція", "об'єкти управління", "функції менеджменту", "універсальні функції менеджменту", "планування", "організація", "мотивація", "контроль"; підфункції планування, зміст процесу планування, основні етапи планування, вимоги до постановки цілей, ієрархію цілей, вимоги до побудови дерева цілей; принципи планування; типи планів в організації, основні характеристики якісних планів; основні категорії організування: повноваження, відповідальність й делегування; цілі, правила та особливості делегування; мету функції мотивації, види мотивації, взаємозв'язок між мотивацією та результатами діяльності; основні мотиви праці; класифікацію теорій мотивації, сутнісну характеристику потреб в піраміді А. Маслоу; теорію ERG Клейтона Альдерфера; теорію потреб Девіда МакКлелланда; теорію мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга; теорію "Х" і "У" Д.МакГрегора; теорію сподівань (очікувань) В. Врума; теорію справедливості Джона Стейсі Адамса; модель Портера–Лоулера; мету функції контролю; завдання, характерні особливості, етапи, типологію, методи контролю.

слухачі повинні вміти: визначати зміст кожної функції, застосовувати функції для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління, формулювати мету планування; правильно формулювати цілі та будувати "дерево цілей"; вибирати напрям діяльності організації; встановлювати в кожному з напрямків цілі та завдання, прогнозувати результати; приймати рішення про ресурсне забезпечення їх досягнення на основі збору, аналізу та оцінки необхідної для цього інформації; покращувати умови праці, провадити активну кадрову політику, налагоджувати процес делегування; налагоджувати ефективну систему мотивації; створити ефективну систему контролю в організації.



Ключові терміни: функція, функції менеджменту, планування, організація, мотивація, контроль, ціль, дерево цілей, діаграма Ганта, матриця Ейзенхауера; організаційна структура, повноваження, відповідальність, делегування; потреба, мотив, стимул, винагорода, цінності; змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації.



СХЕМИ ТА ТАБЛИЦІ ДО ТЕМИ 3

Перелік загальних (універсальних) функцій відображено на рис. 3.1.

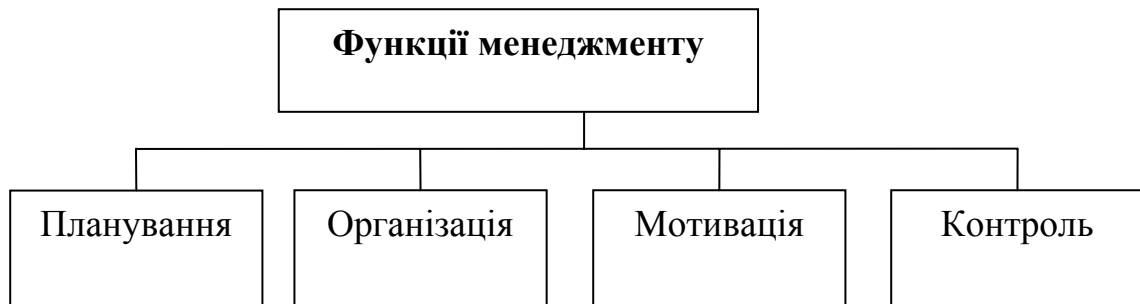


Рис. 3.1– Класифікація загальних функцій менеджменту



Я можу навести вам формулу успіху з шести слів: спочатку все обдумай, потім все виконай.

Едвард Рікенбакер

Людський організм влаштований так, що для підтримання фізичного і душевного здоров'я людина повинна прагнути до мети, гідної затрачених зусиль.

Ганс Сельє

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання (рис. 3.2).

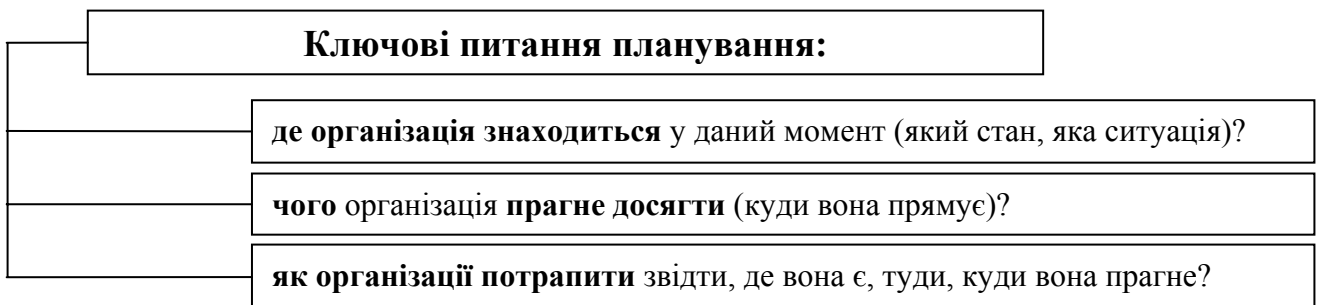


Рис. 3.2 – Ключові питання планування

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів (рис.3.3).



Рис. 3.3 – Послідовність виконання основних етапів планування

Для того, щоб добитися ефективності, потрібно виконати певні *вимоги до цілей* (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика вимог до постановки цілей

Вимоги	Характеристика вимог
Досяжність	Цілі не повинні бути занадто легкими для досягнення, але вони і не повинні бути нереалістичними. У цілях має міститися певний виклик для співробітників, але обов’язково такий, що враховує можливості виконавців. Якщо мета не реальна, то це може призвести до втрати орієнтирів як виконавцями, так і окремим підрозділом, а інколи, й організацією в цілому
Вимірність	Мета повинна бути кількісно вимірювана. У протилежному випадку можуть виникнути труднощі на етапі оцінки результатів діяльності, що в остаточному підсумку може призвести до конфліктних ситуацій
Конкретність	Зміст мети повинен відображати, що необхідно одержати в результаті діяльності, строки досягнення цих результатів і перелік виконавців. Конкретність мети виявляється також в однозначному визначенні напрямку руху організації
Гнучкість	Цілі варто встановлювати таким чином, щоб залишалася можливість їх коректування, зважаючи на зміни в зовнішньому середовищі організації
Сумісність	Цілі повинні бути сумісними за ієрархією, тобто довгострокові цілі відповідають місії, середньострокові цілі – довгостроковим, а короткострокові цілі – середньостроковим. Крім того, не повинно бути протиріч, наприклад, між такими цілями: цілі прибутковості і добродійності; цілі посилення позиції на існуючому ринку і цілі проникнення на нові ринки; цілі стосовно прибутковості в короткостроковому періоді часу і щодо підвищення конкурентоспроможності в довгостроковому періоді та ін.
Орієнтація цілей в часі	Встановлюючи цілі, організація повинна точно визначити не тільки те, чого вона хоче досягти, але і терміни досягнення результатів
Прийнятність	Цілі повинні бути прийнятними у першу чергу для працівників організації, тобто для тих, кому доведеться їх досягати, і для всіх зв’язаних груп, тобто основних суб’єктів впливу, що визначають діяльність і розвиток організації

В процесі планування значну увагу потрібно приділяти принципам планування (рис. 3.4) та принципам виконання завдань (рис. 3.5).

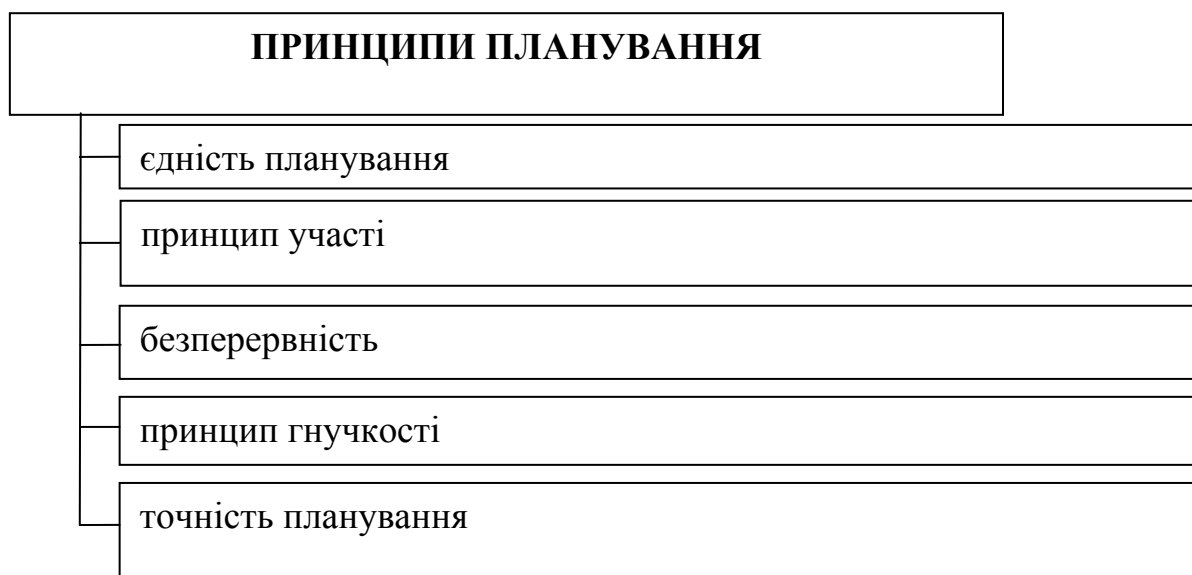


Рис. 3.4 – Основні принципи планування

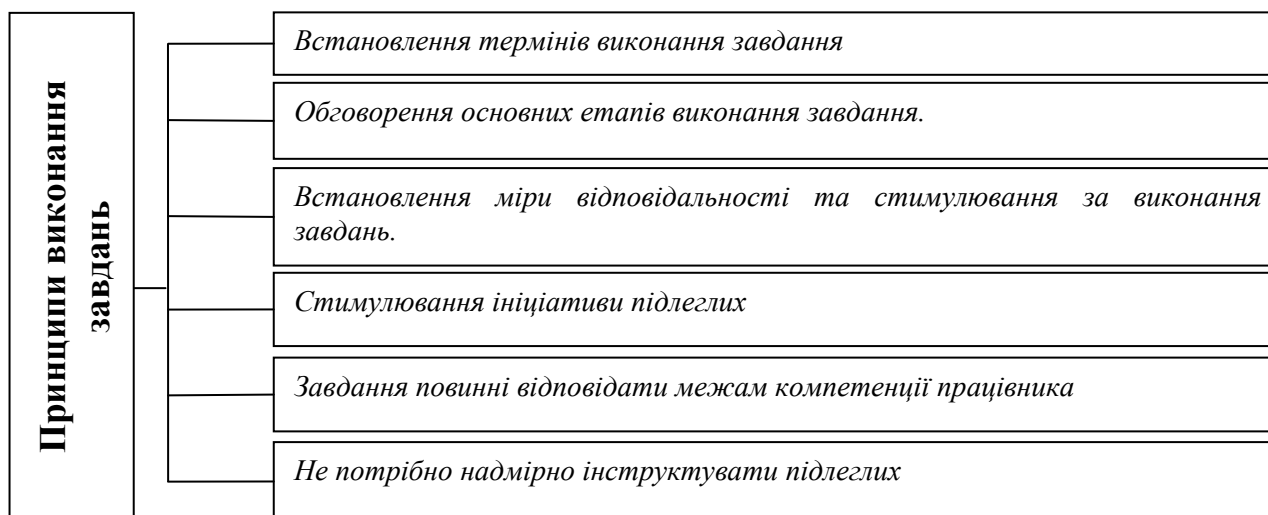


Рис. 3.5 – Принципи виконання завдань

Найчастіше використовують такі критерії класифікації планів організації (рис. 3.6).

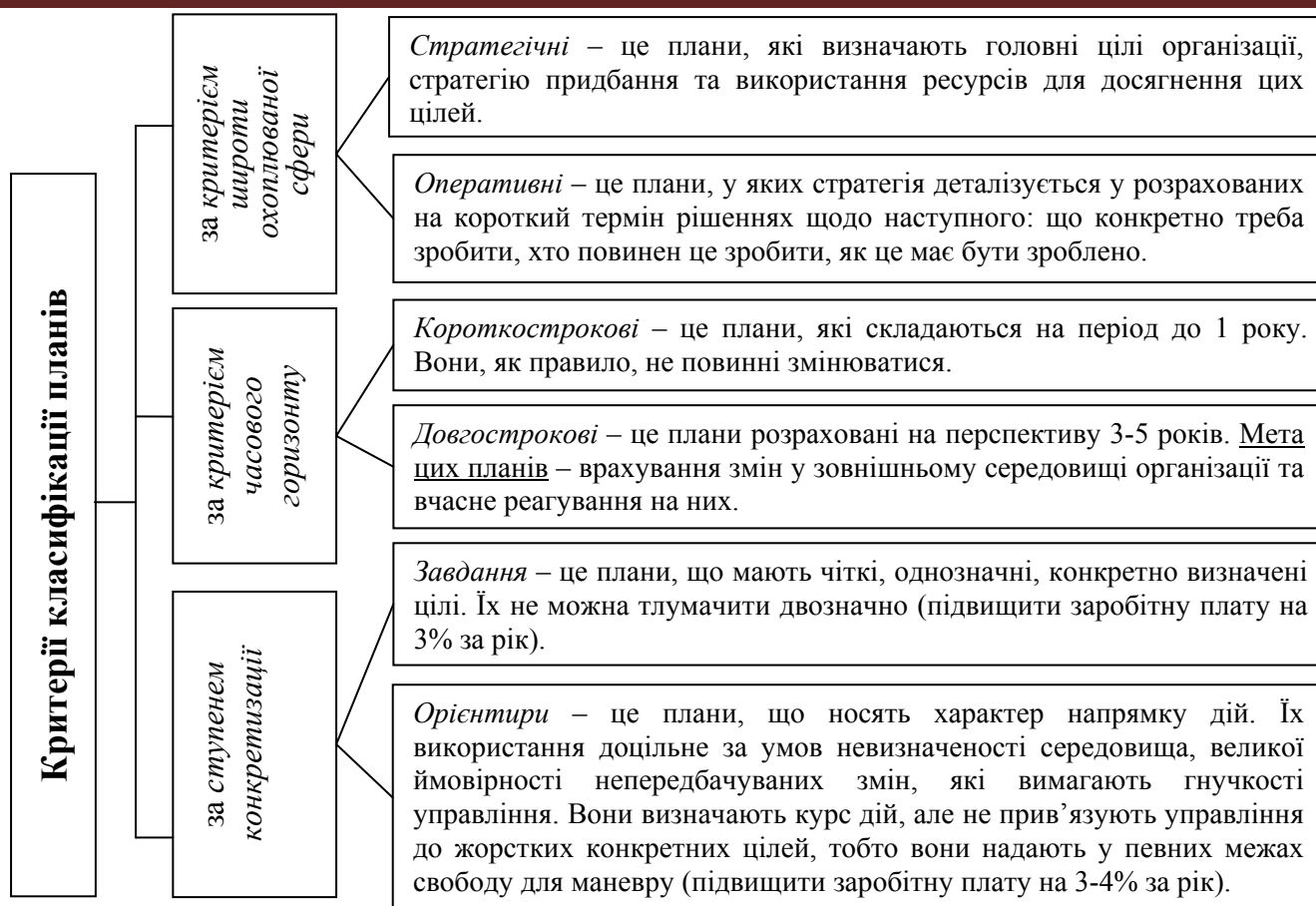


Рис. 3.6 – Критерії класифікації планів організації

На рис. 3.7 представлений вплив основних ситуаційних факторів на вибір типу планів.

Рівень менеджменту		Стадія життєвого циклу організації				Невизначеність середовища		Типи планів
високий	низький	формування	зростання	зрілість	западе	висока	низька	
								Довгострокові Стратегічні
								Короткострокові Оперативні
								Орієнтири
								Короткострокові Завдання
								Довгострокові Завдання
								Короткострокові Орієнтири
								Короткострокові Орієнтири
								Довгострокові Завдання

Рис. 3.7 – Вплив основних ситуаційних факторів на вибір типу планів

Схематично матрицю Ейзенхауера (Д. Ейзенхауер – американський військовий і державний діяч, 34-й Президент США, один з головних американських воєначальників Другої світової війни. У 1951 році став першим головнокомандувачем НАТО) представлено на рис.3.8.



Рис. 3.8 – Матриця Ейзенхауера

Характеристики якісних планів включає ряд показників (рис. 3.9).

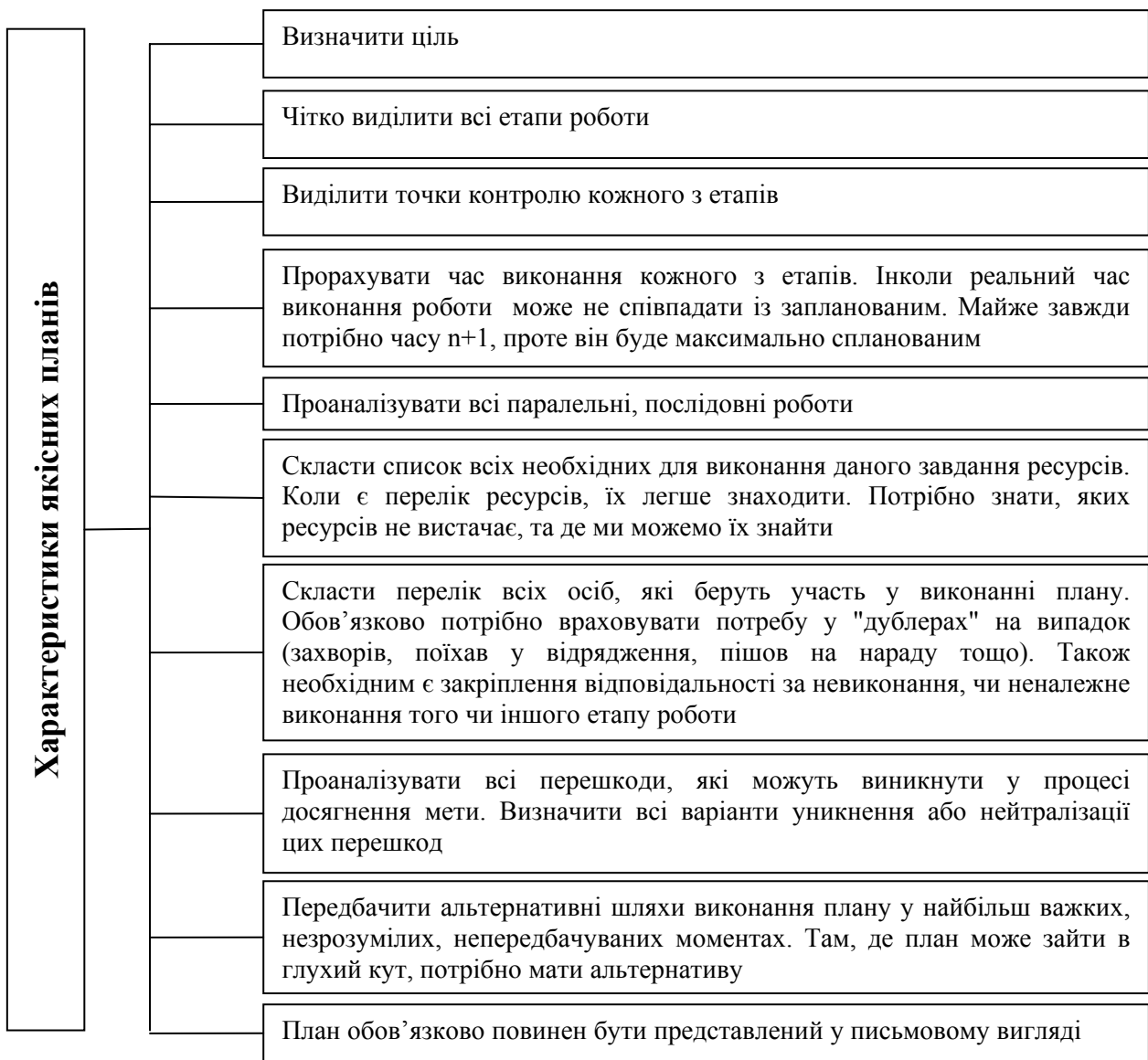


Рис. 3.9 – Характеристика якісних планів

Термін "організація" вживається у різних значеннях, тому важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура" (рис. 3.10). Всі вони пов'язані між собою, але не є синонімами.

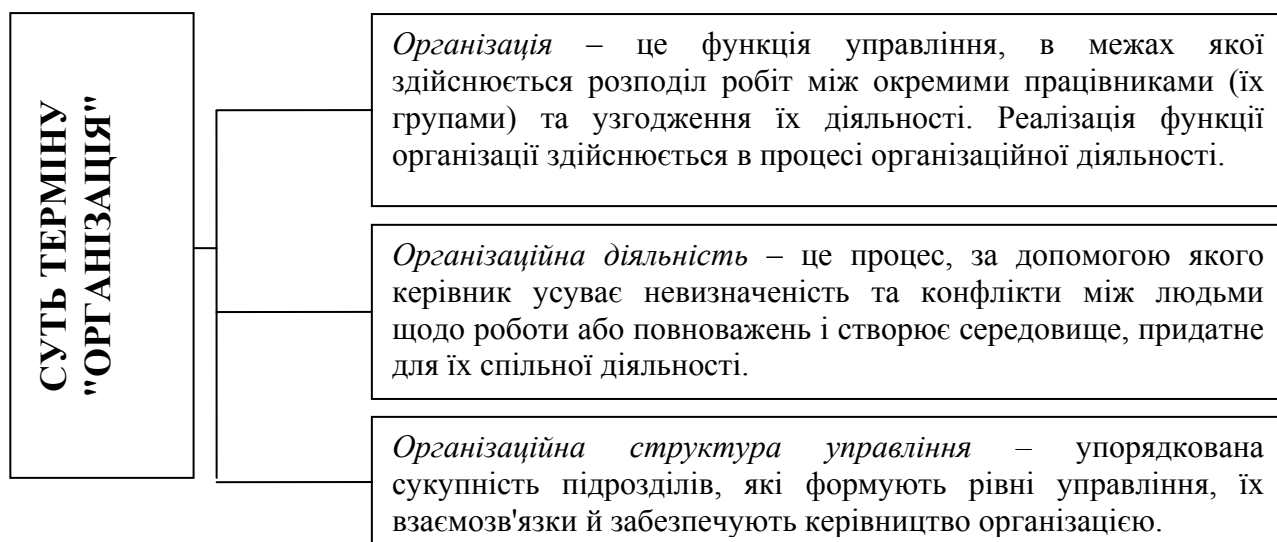


Рис. 3.10 – Суть терміну "організація"

Основні елементи організаційного процесу (організаційної діяльності) відображено на рис. 3.11.



Рис. 3.11 – Основні елементи організаційного процесу

Схематично формула делегування зображена на рис. 3.12.

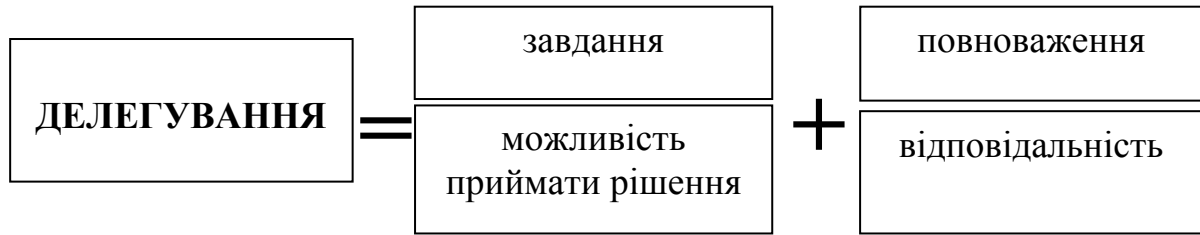


Рис. 3.12 – Складові делегування

Основні цілі делегування представлені на рис. 3.13.

Підлеглий може зробити дану роботу краще від керівника
Надмірна зайнятість не дозволяє керівникові самому зайнятися даною проблемою
Делегування повноважень може бути методом навчання співробітників, які подають надії, і формування з них кадрового резерву
Делегування дозволяє керівникові вивільнити час і сили для того, щоб зайнятися найважливішими, першорядними і стратегічними завданнями
Делегування може використовуватися як прийом вивчення колективу і окремих підлеглих
Делегування при вмілій поведінці начальника сприймається підпорядкованими як особлива довіра
Спосіб покращення якості рішень
Спосіб мобілізувати приховані резерви продуктивності

Рис. 3.13 – Цілі делегування



Делегування - це не спосіб втекти від відповідальності, це форма розподілу управлінської праці, що дозволяє підвищити її ефективність.

Правила делегування зображені на рис. 3.14.

	Делегуйте завчасно з уточненням кількості (повторюване це завдання чи разове) разів виконання завдання
	Вимагайте звіт про виконання завдання. Встановіть зручні для Вас проміжки часу та делегуйте повноваження з врахуванням того, що саме в ці проміжки часу Ви чекатимете на звіт
	Контролюйте кінцевий результат. Наслідок: здорова критика та мотивація
	Передавайте функції і повноваження безпосередньо, щоб уникнути ефекту «з'ипсованого телефону». Поясніть зміст завдання та переконайтеся, що Вас правильно зрозуміли
	Делегуйте завдання чи роботу в цілому
	Важливі справи варто делегувати в письмовому вигляді та під розпис
	Вивчіть можливості підлеглого + 10%. Переконайтеся, що підлеглий може та хоче виконувати це завдання
	Не можна одночасно доручати виконання одного й того ж завдання кільком людям без чіткого розподілу обов'язків
	Аналогічні до виконуваних завдань краще доручати одному й тому ж підлеглому
	Забезпечте доступ до потрібної інформації та ресурсів
	Зайвий раз не вмійтеся в процес виконання. Розставили контрольні етапи – тоді й контролюйте
	Дайте підлеглому можливість звертатися до Вас у разі виникнення труднощів
	Конструктивна критика та похвала не особистості, а якості виконання роботи
	Дозволяйте демонструвати (презентувати) виконання завдання підлеглим перед керівниками вищого рівня
	Перш, ніж делегувати відповідальність за вирішення якої-небудь задачі і необхідну для цього владу, Ви повинні чітко собі уявляти, яких результатів Ви чекаєте від своїх підлеглих, а також коли і в якій формі ці результати повинні бути досягнуті і докладені Вам

Рис. 3.14 – Правила делегування

Особливості делегування згруповані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Особливості делегування

Делегувати потрібно	Не можна делегувати
Рутинну роботу – все, що повторюється більше, ніж два рази, варто делегувати	Постановка цілей, завдань, розробка стратегії
Спеціалізовану діяльність – довіряйте спеціалістам, не намагайтеся все зробити самостійно	Кінцевий контроль
Підготовчу роботу – коли потрібно підрахувати, докреслити, зібрати дані тощо. Ви можете перепроверити інформацію, проте збір інформації – робота підлеглих	Завдання особливої важливості, завдання з підвищеним рівнем ризику, ексклюзивні, незвичні, нестандартні завдання, яких раніше не виконували
Всі завдання, які розвивають у підлеглого ініціативу, креативність	Актуальні, термінові завдання, коли не вистачає часу на поточний та кінцевий контроль
	Особисті справи



Метод батога і пряника в управлінні - це пережиток минулого, сьогодні і майбутнього.

Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед, то все упирається в мотивацію людей.

Л. Якокка

Функція мотивації включає ряд таких взаємозалежних дій менеджера (рис. 3.15).

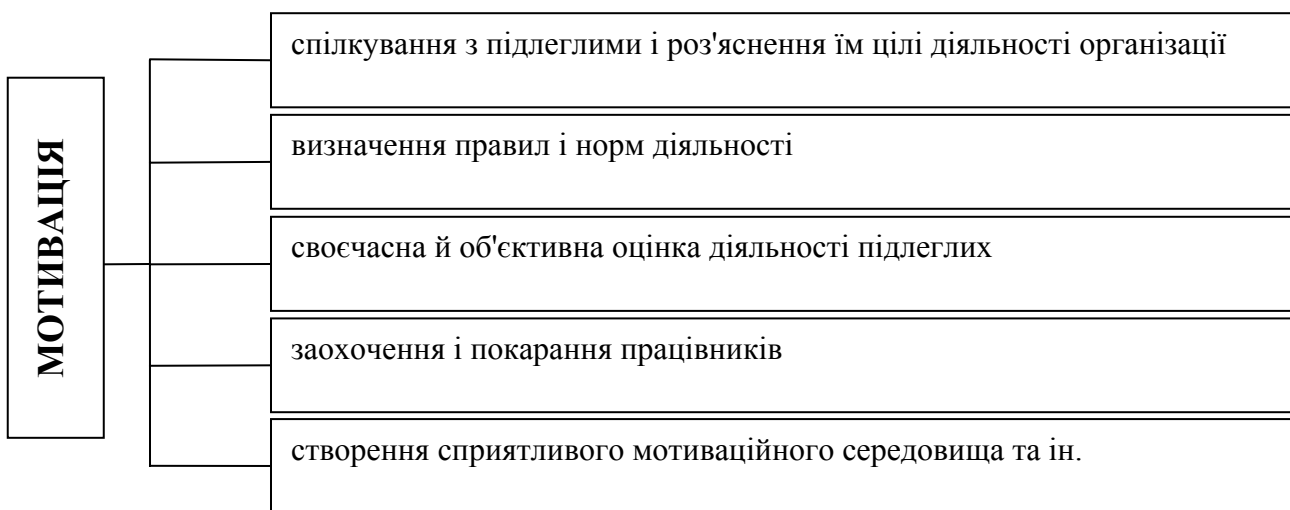


Рис. 3.15 – Дії менеджера, спрямовані на підвищення мотивації

Основні поняття, якими будемо оперувати при вивченні функції мотивації, відображені на рис. 3.16.

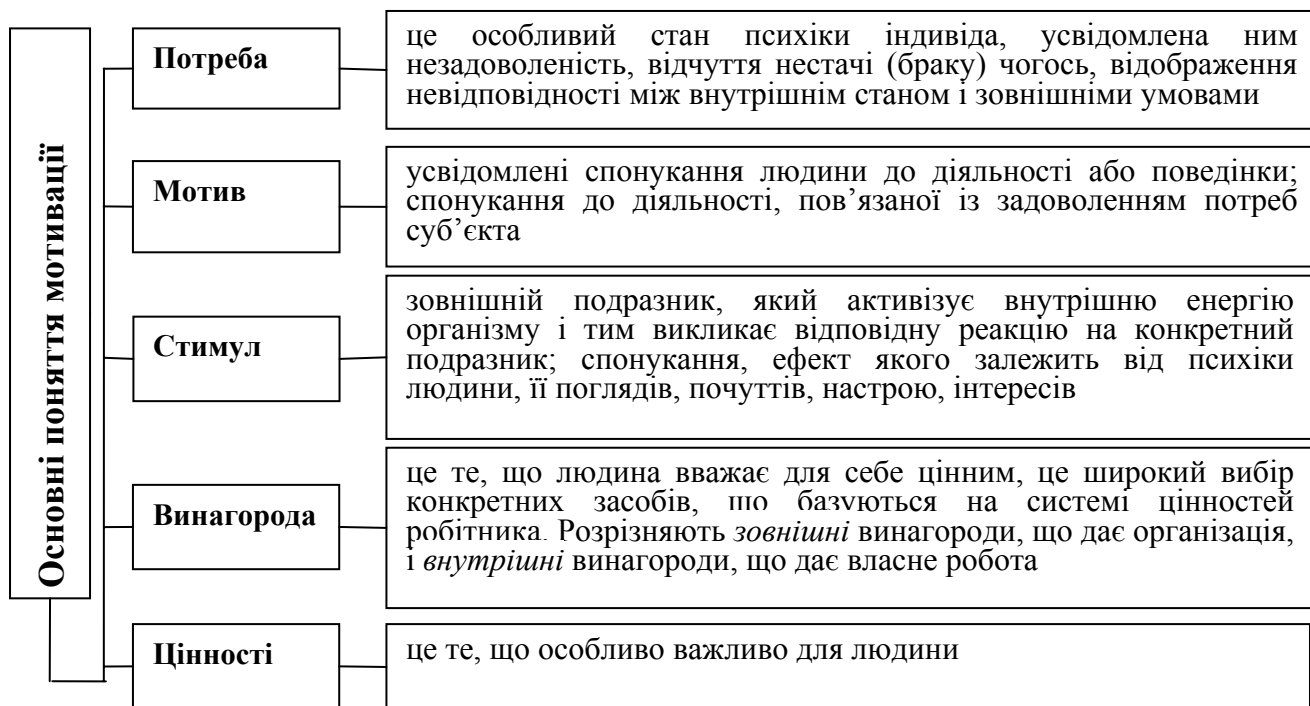


Рис. 3.16 – Основні поняття мотивації

Спрощена модель процесу мотивації наведена на рис. 3.17.

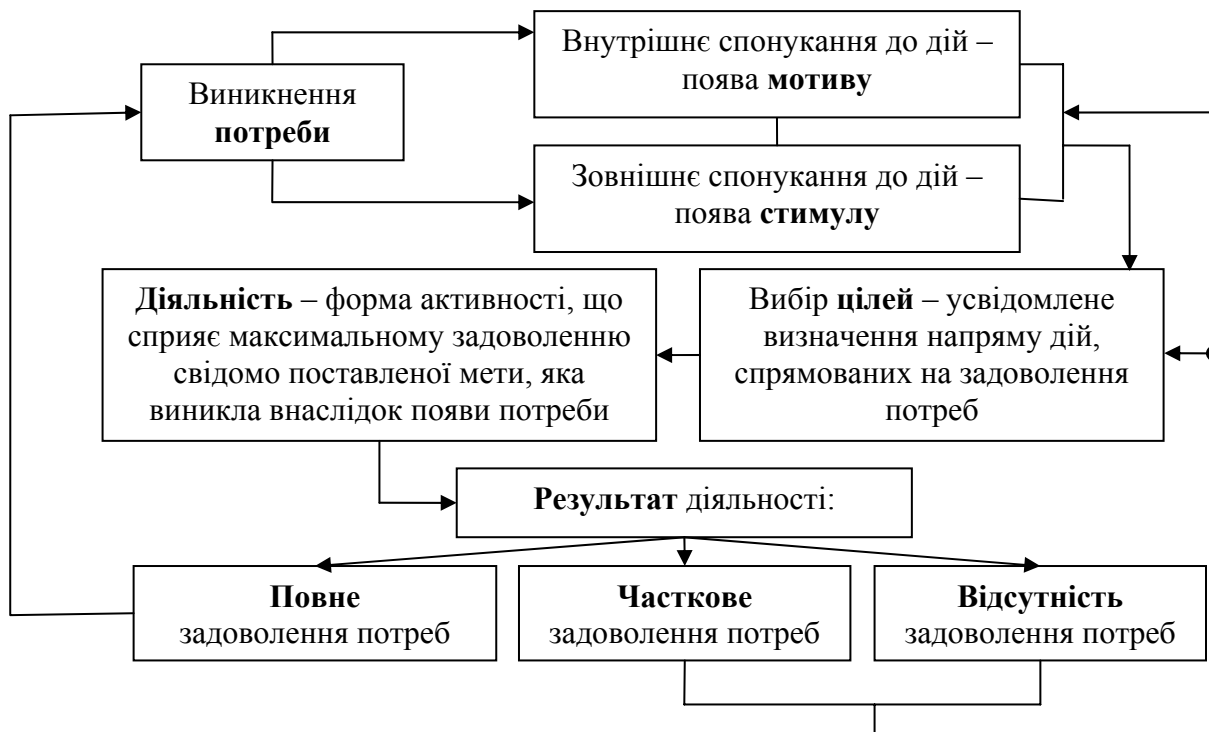


Рис. 3.17 – Спрощена модель процесу мотивації



Запам'ятайте, Ви, як керівник, стимулюєте, а мотивує кожен себе сам. Образно кажучи, приміряє на себе запропоновані Вами піджаки. Тому Ви і повинні якнайкраще знати потреби своїх підлеглих.

Зарплата є необхідним, але не найголовнішим і універсальним стимулятором ефективності праці персоналу.

Основні мотиви праці відображені на рис. 3.18.

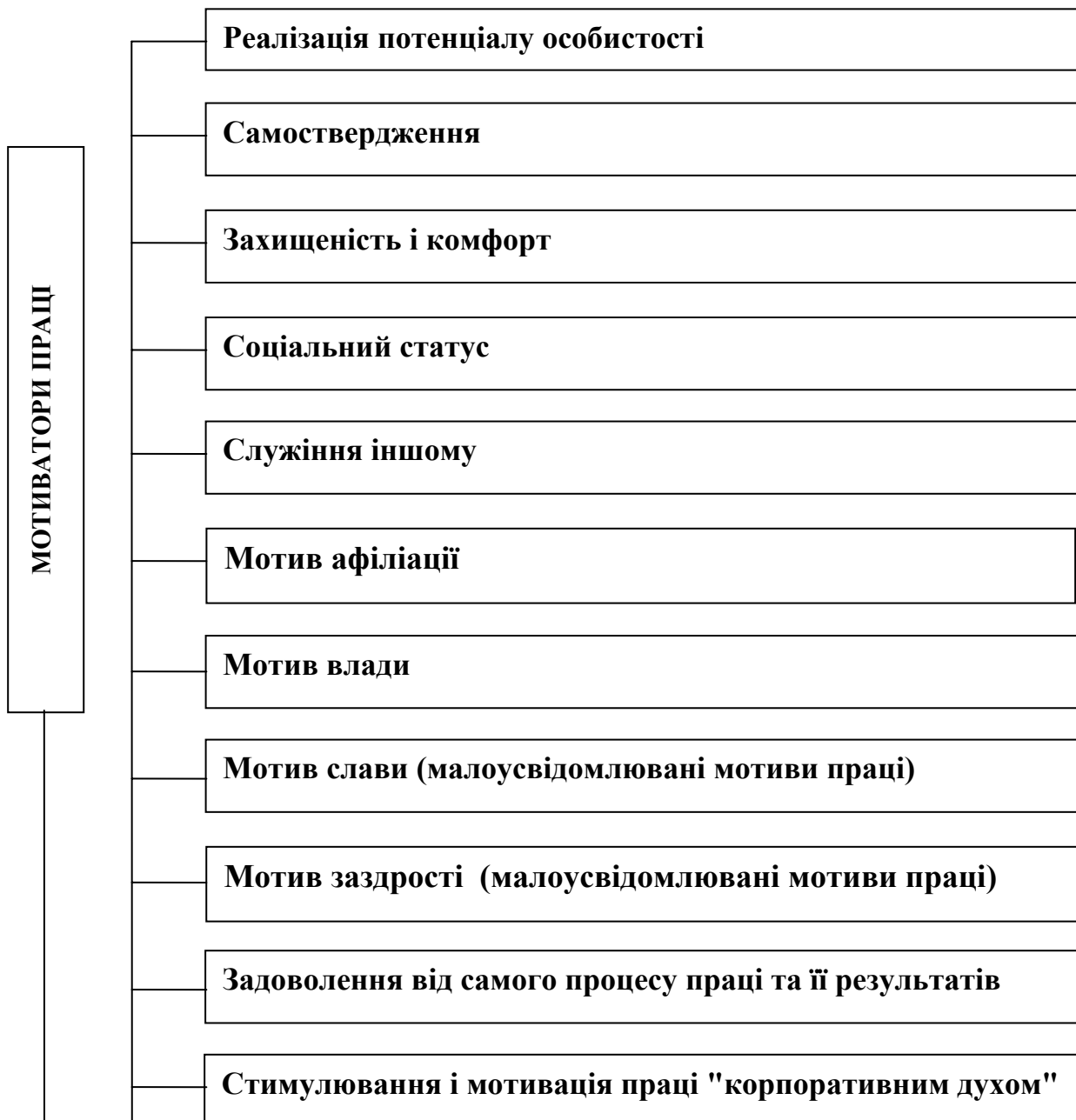


Рис. 3.18 – Основні мотиватори праці

Класифікація теорій та моделей мотивації представлена на рис. 3.19.



Рис. 3.19 – Теорії та моделі мотивації



В основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу (видатний американський психолог, засновник гуманістичної психології) (рис. 3.20) покладено **тези**: потреби людини мають **ієрархічну структуру** (пріоритетність); поведінка людини визначається **найсильнішою на даний момент потребою**; найсильніша потреба визначає поведінку людини **до моменту її задоволення**; за одночасного існування кількох сильних потреб домінують **потреби нижчого рівня**.



Рис. 3.20 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Потреби першого порядку (*фізіологічні, первинні*) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (табл.3. 3).

Таблиця 3.3 – Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу

Характеристика потреб	Засоби ефективного управління
Фізіологічні потреби	Застосування відповідних механізмів оплати праці; створення належних умов праці, графіку роботи тощо
Потреби в безпеці	Створення надійної системи соціальних гарантій; оплата праці вище прожиткового мінімуму; застосування справедливих правил регулювання діяльності тощо
Потреба в належності	Створення соціально-психологічного клімату в колективі; що сприяє налагодженню та підтримці дружніх відносин між працівниками, налагодженню комунікацій; підтримка виникнення неформальних груп в організації тощо
Потреба в повазі	Забезпечення демонстрації працівниками особистих досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень; делегування підлеглим додаткових прав і повноважень тощо
Потреба у самореалізації	Забезпечення можливості розкриття творчих здібностей, прагнення до найбільш повного використання своїх знань, умінь; організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів тощо

Теорія ERG Клейтона Альдерфера (американський



психолог), як і теорія А. Маслоу, стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, виокремлено лише три групи потреб (рис. 3.21).



Якщо організація не забезпечить людині можливостей для прояву ініціативи і для відповідної винагороди, вона ніколи не досягне успіху.

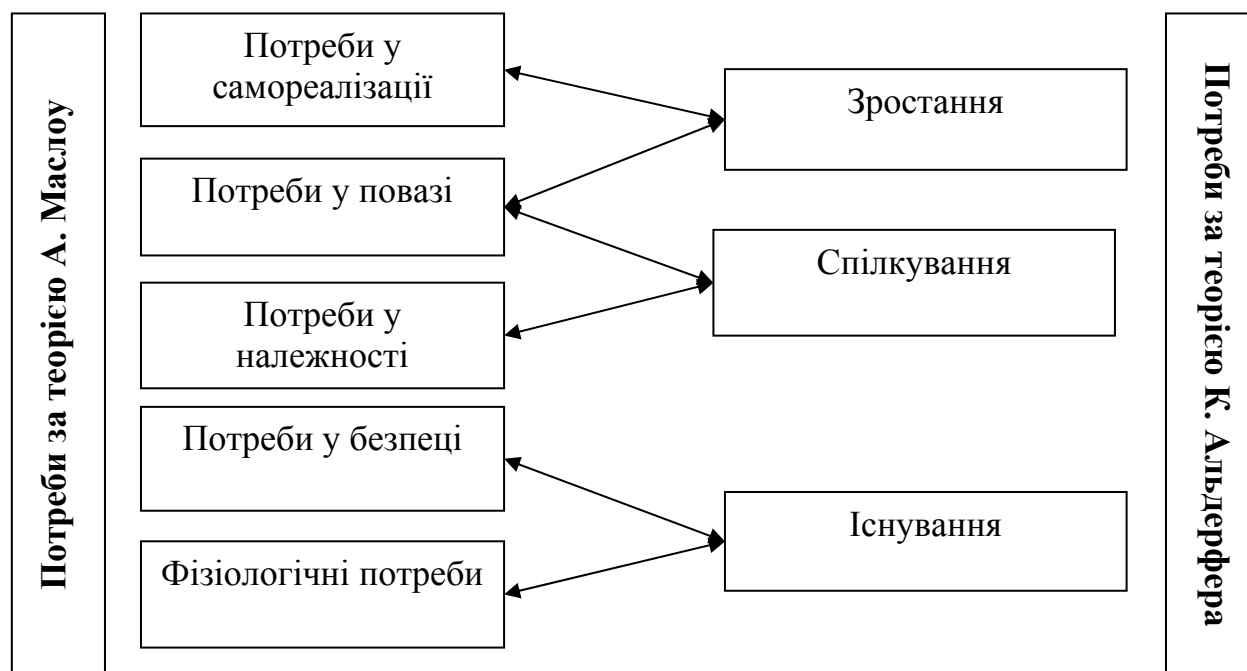


Рис. 3.21 – Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К. Альдерфера



В теорії потреб Девіда МакКлелланда (американський вчений) запропоновано *три інші види потреб* (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Теорія потреб Д. МакКлелланда

Види потреб	Форми прояву потреб	Способи задоволення потреб	Типи менеджерів
Потреба в успіху, досягненні	Ця потреба заставляє людину досягати цілей, які стоять перед нею, більш ефективно, ніж вона це робила раніше	Навчання працівників, висока організація праці	Орієнтовані перш за все на успіх, з помірним ступенем ризику (50/50), проявляють ініціативу, потребують конкретного заохочення
Потреба у владі	Потреба контролювати ресурси, процеси, дії людей, здійснювати вплив на їх поведінку, брати на себе відповідальність	Керівні посади, відповідальність за дії та поведінку інших людей	Відчувають більшу потребу у владі, ніж у приналежності, їм властивий високий рівень самоконтролю, високо цінують можливості самовиразитися, орієнтовані на статус

Продовження таблиці 3.4

Потреба в належності	Прагнення до налагодження дружніх стосунків з колегами	Створення атмосфери сильного командного духу колективу, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, кооперація, а не конкуренція в процесі виконання завдань	Орієнтовані на співучасть та спілкування, потреба в приналежності значно сильніша, ніж потреба у владі, відкриті, соціально активні, потребують визнання
-----------------------------	--	--	--



Теорія мотиваційної гігієни була розроблена **Фредеріком Герцбергом** (американський психолог, який став однією із найвпливовіших фігур у сфері управління бізнесом) на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою (рис. 3.22).

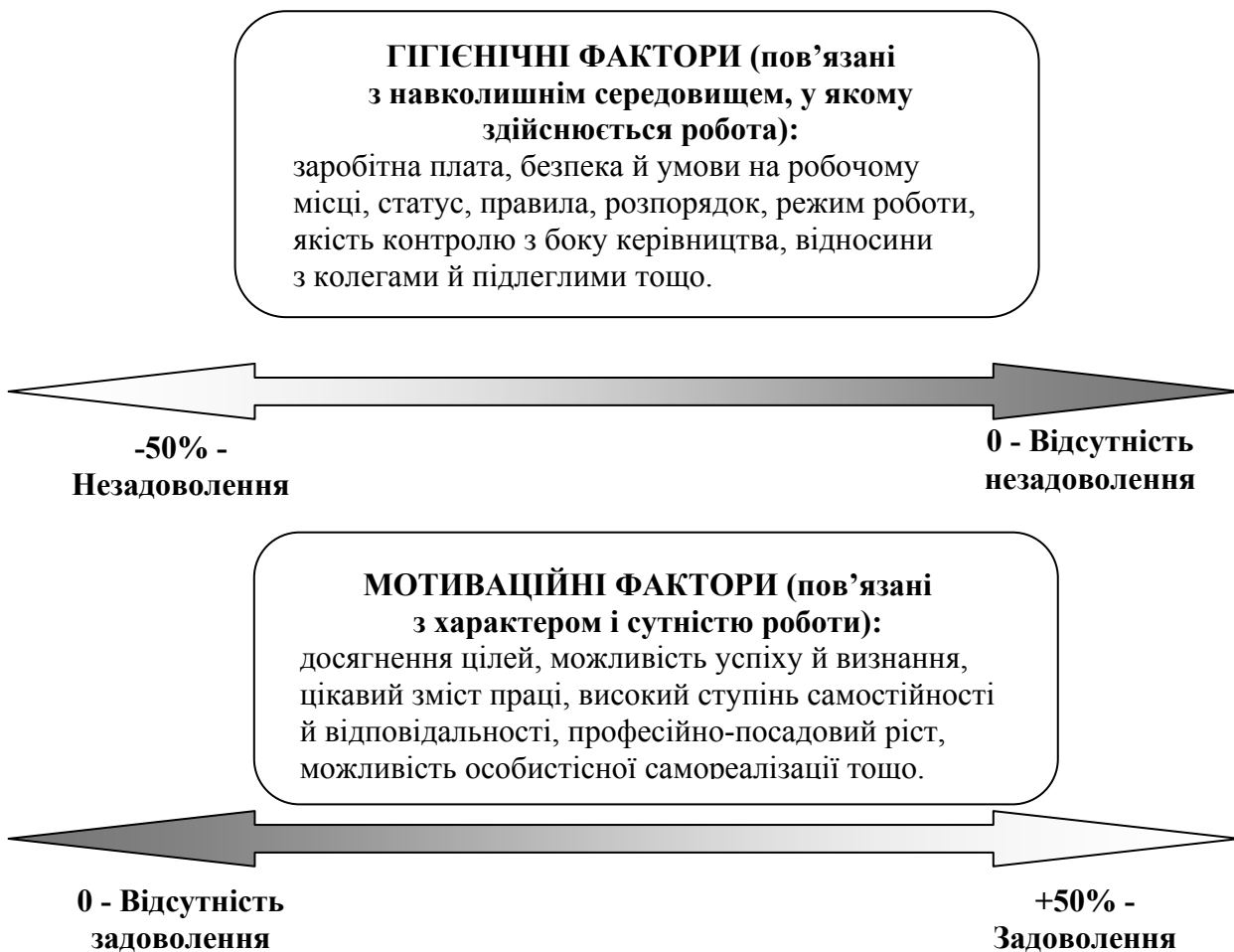


Рис. 3.22 – Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга



Теорія Д. МакГрегора (американський соціальний психолог) сформульована у вигляді теорій "Х" і "У", що описують два портрети людини, які дуже відрізняються один від іншого. Відповідно до *теорії "Х"*, люди за найменшої можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає почуття честолюбства. Визначальними при цьому для них є потреби захищеності.

За таких умов стимулювати людей до праці здатні тільки контроль і погрози. Згідно з *теорією "У"*, за певних умов люди прагнуть до відповідальності й виконання роботи. У цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку. Порівняння теорії "Х" та "У" відображено у табл. 3.5.

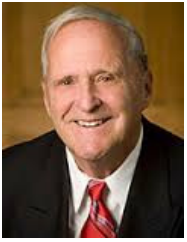
Таблиця 3.5 – Теорії "Х" та "У" Д. Макгрегора

Теорія "Х"	Теорія "У"
людина відчуває відразу до роботи і, наскільки це можливо, уникає її	праця – це природний процес, і звичайні люди не відчувають ворожості до роботи так само, як до процесу гри чи відпочинку
більшість людей варто примушувати до роботи, контролювати і керувати ними, погрожуючи покаранням	контроль і загроза покарання – не єдиний спосіб змусити людину сумлінно трудитися: якщо люди залучені до організаційних цілей, вони намагаються завзято працювати, використовуючи самоконтроль і самоврядування
людина прагне уникнути відповідальності, не має сильних амбіцій, віддає перевагу тому, щоб нею керували, і бажає, насамперед, безпеки і спокою	прагнення людини до визначеної мети залежить від винагороди, і найбільш важливою винагородою є задоволення його самолюбства і прагнення до самовираження, у визначених умовах людина не тільки готова взяти на себе відповідальність, але і прагне до неї
	здатність до винахідливості, уяви, творчості при вирішенні проблем організації поширена серед працівників
	в сучасних умовах потенціал середнього працівника використовується не повністю і повинен бути максимально розкритий



*Коли розумна людина бачить, чому вона домоглася успіху,
вона робить так знову.
Коли ж вона бачить свої помилки, вона не повторює їх.
Китайська мудрість*

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами.



Теорія сподівань (очікувань) В. Врума (відомий канадський вчений, дослідник організаційної поведінки та психологічних аспектів процесу ухвалення управлінських рішень) ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

По-перше, від наявності зв'язку між **затратами праці робітника і досягнутими результатами**, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**З – Р**). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від **можливості (реальності) отримання винагороди**, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (**Р – В**). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженні, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від **цінності винагороди** з позицій конкретного працівника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (**В – Ц**). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації працівників (див. рис. 3.23).

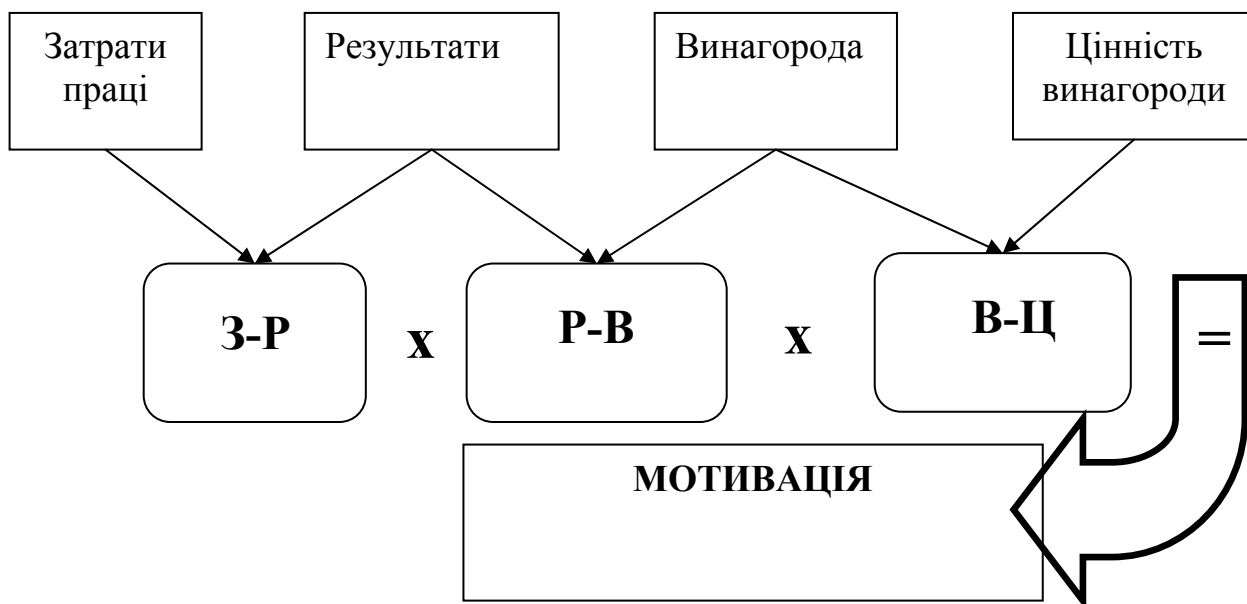


Рис. 3.23 – Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

Теорією справедливості Джона Стейсі Адамса (американський психолог) передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і

порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші працівники. В "теорії справедливості" вирізняють такі основні складові (рис. 3.24).

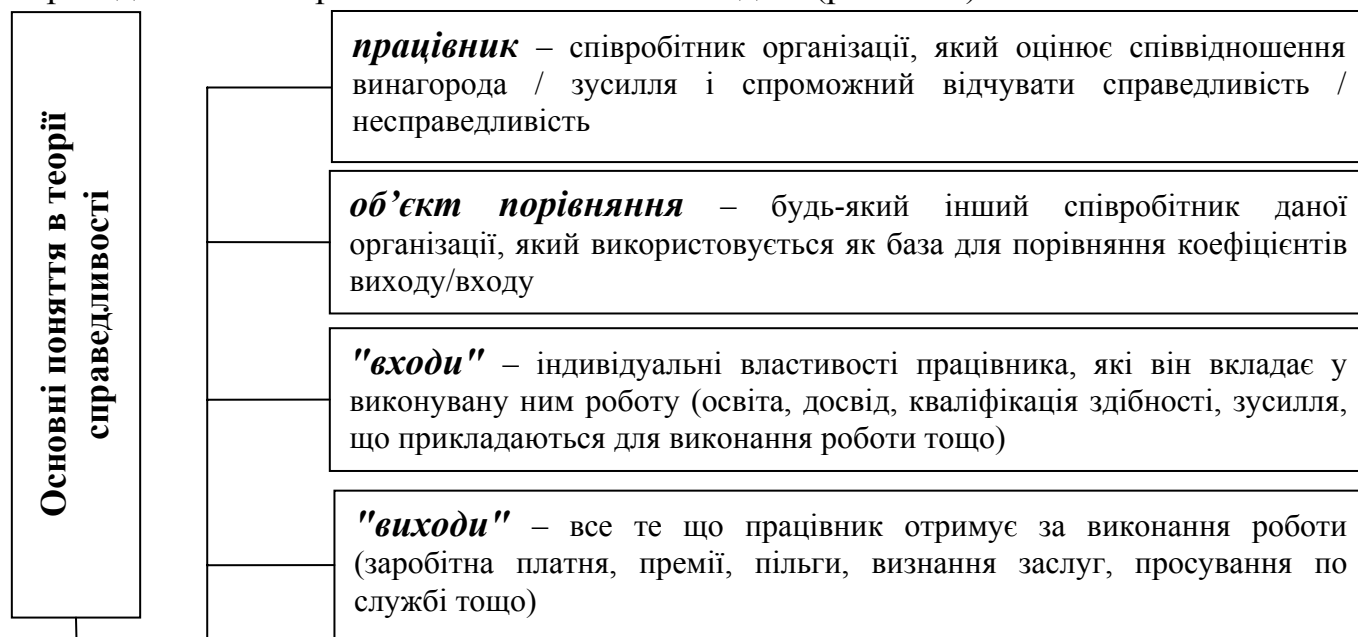


Рис.3.24 – Характеристика основних понять "теорії справедливості" Джона Стейсі Адамса

За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (рис. 3.25).

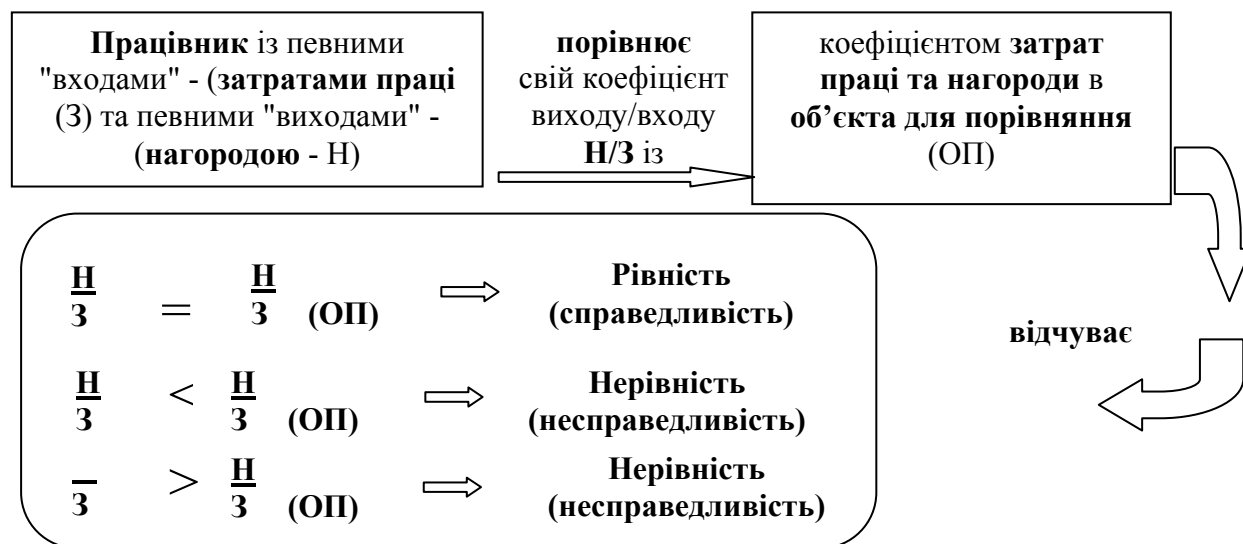


Рис.3.25 – Сутнісна характеристика "теорії справедливості" Джона Стейсі Адамса

Способами досягання справедливості можуть бути (табл.3.6):

Таблиця 3.6 – Можливі типи реакцій працівника на несправедливість

I.	зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо)	Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці
II.	зміна виходів (прохання про підвищення винагороди)	Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування по службі
III.	зміна ставлення до роботи	Людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі
IV.	зміна об'єкту для порівняння	Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб, з якими себе порівнює, з метою збільшення їх зусиль або зменшення винагороду
V.	зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкту для порівняння	Людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння
VI.	зміна ситуації (покинути роботу)	Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію



**Лайман
Портер**



**Едвард
Лоулер**

(американські психологи) розробили комплексну процесуальну теорію мотивації. **Модель Портера–Лоулера** являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

У моделі Портера-Лоулера фігурує **5 основних ситуаційних факторів**:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою (рис.3.26).

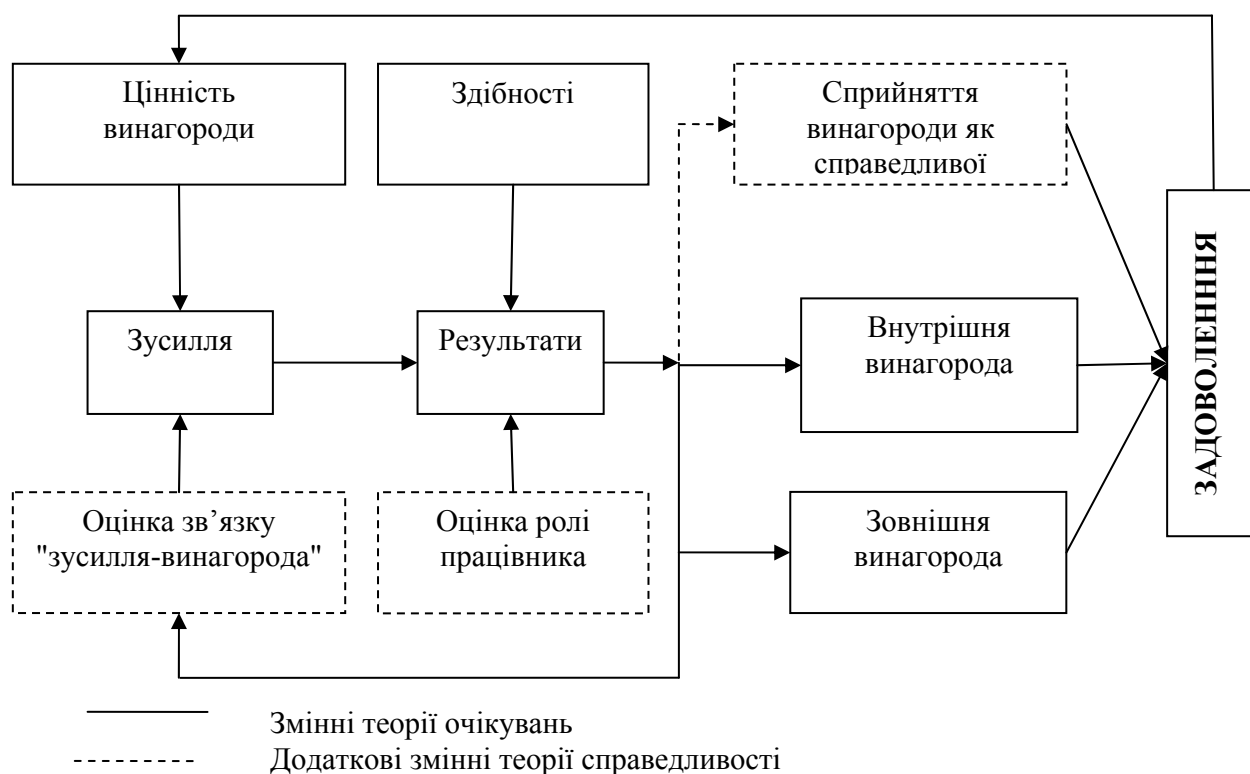


Рис. 3.26 – Модель Портера-Лоулера



Хороший контроль охороняє від неприємних сюрпризів, що можуть вилитися в катастрофу.
А.Файоль

Контроль найбільш ефективний при мінімальній придушенні й обмеженні самостійності.

Створена в організації система контролю забезпечує зворотний зв'язок між очікуваннями, первинними планами і досягнутими реальними показниками. При цьому вирішуються завдання, відображені на рис. 3.27.

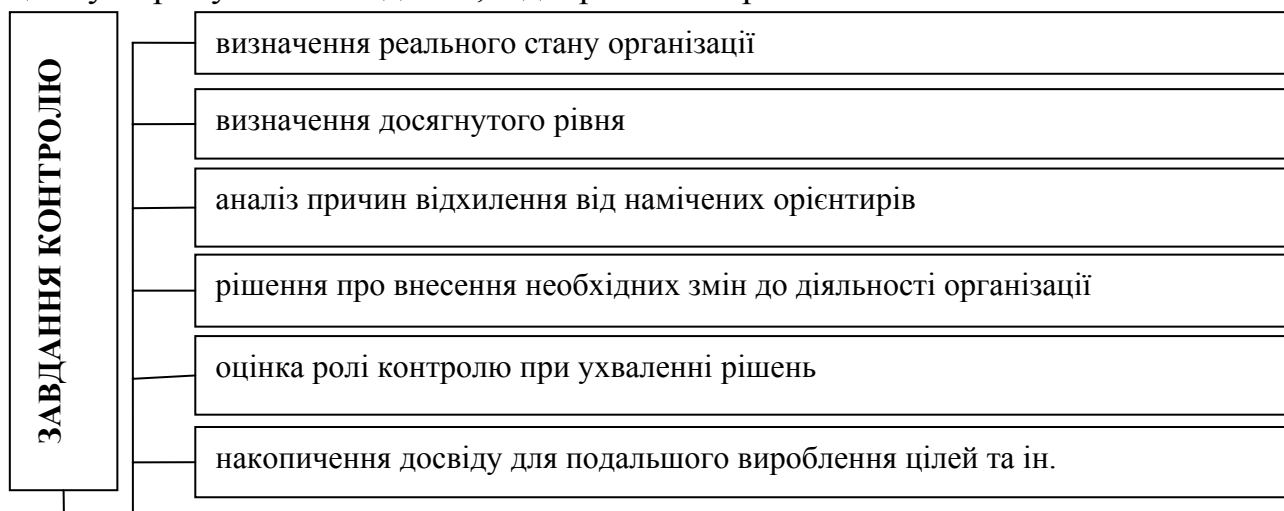


Рис. 3.27 – Окремі завдання управлінського контролю

Для того, щоб контроль міг виконати свою задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен мати визначені характеристики і властивості, основні з яких відображено на рис. 3.28.

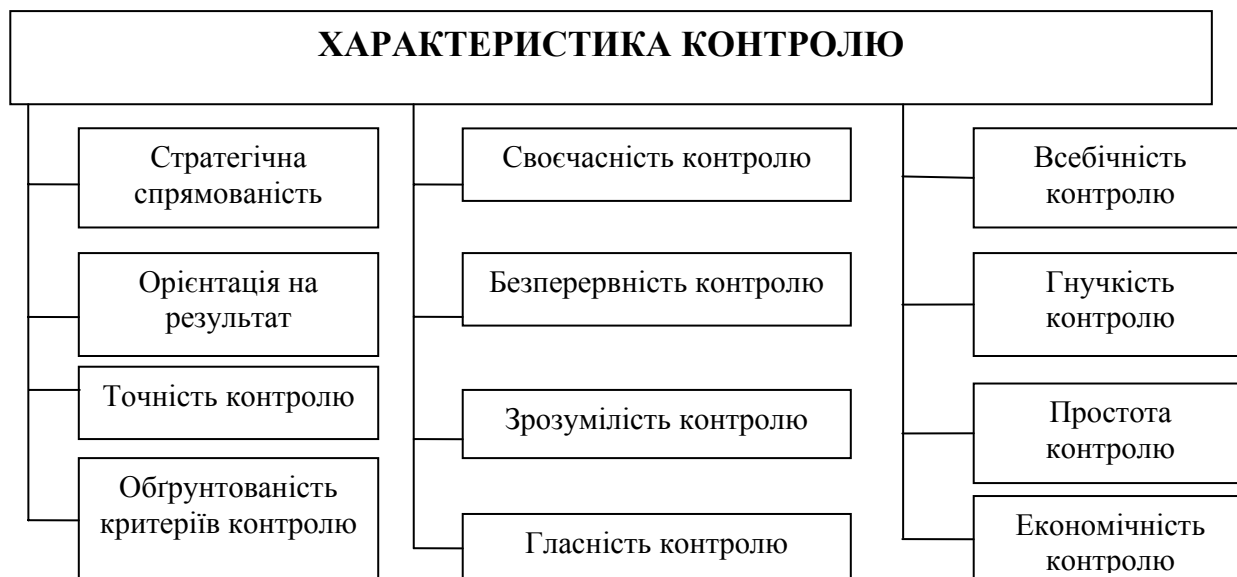


Рис. 3.28 – Основні характеристики контролю

В межах процесу контролю можна вирізнити *три основних етапи* (рис. 3.29).

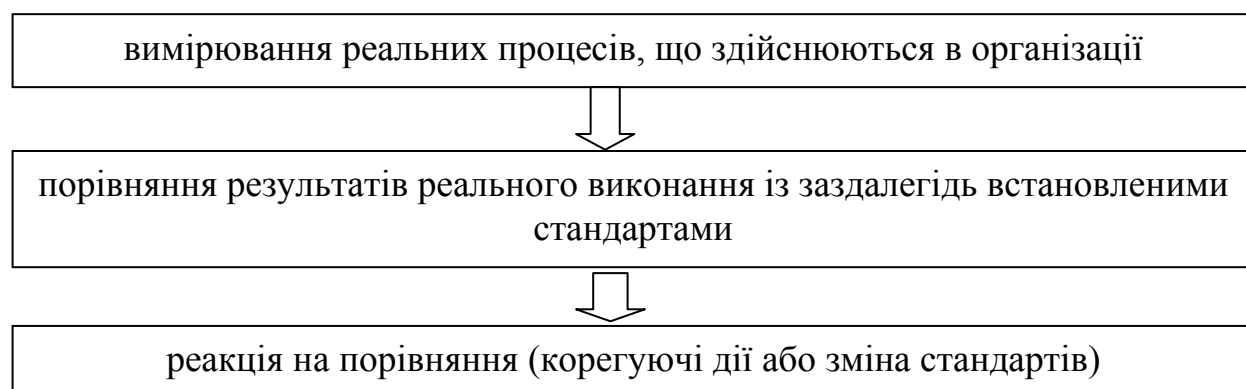


Рис. 3.29 – Основні етапи контролю

Менеджери зазвичай використовують *чотири основних методи контролю* (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Характеристика основних методів контролю

Назва методу	Переваги	Недоліки
Особисті спостереження	відсутність фільтрації інформації; отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо)	значний вплив особистих якостей менеджера; значні витрати часу; негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри)

Продовження таблиці 3.7		
Статистичні звіти	згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо; легка каталогізація, можливість посилання	інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації); низька оперативність отримання інформації
Усні звіти	висока оперативність отримання інформації; хороший зворотний зв'язок	фільтрація інформації; труднощі з документуванням інформації для наступної звітності
Письмові звіти	легка каталогізація, можливість посилання	низька оперативність отримання інформації; формальний характер інформації

Типологія контрольних спостережень у процесі управління зображена на рис. 3.30.

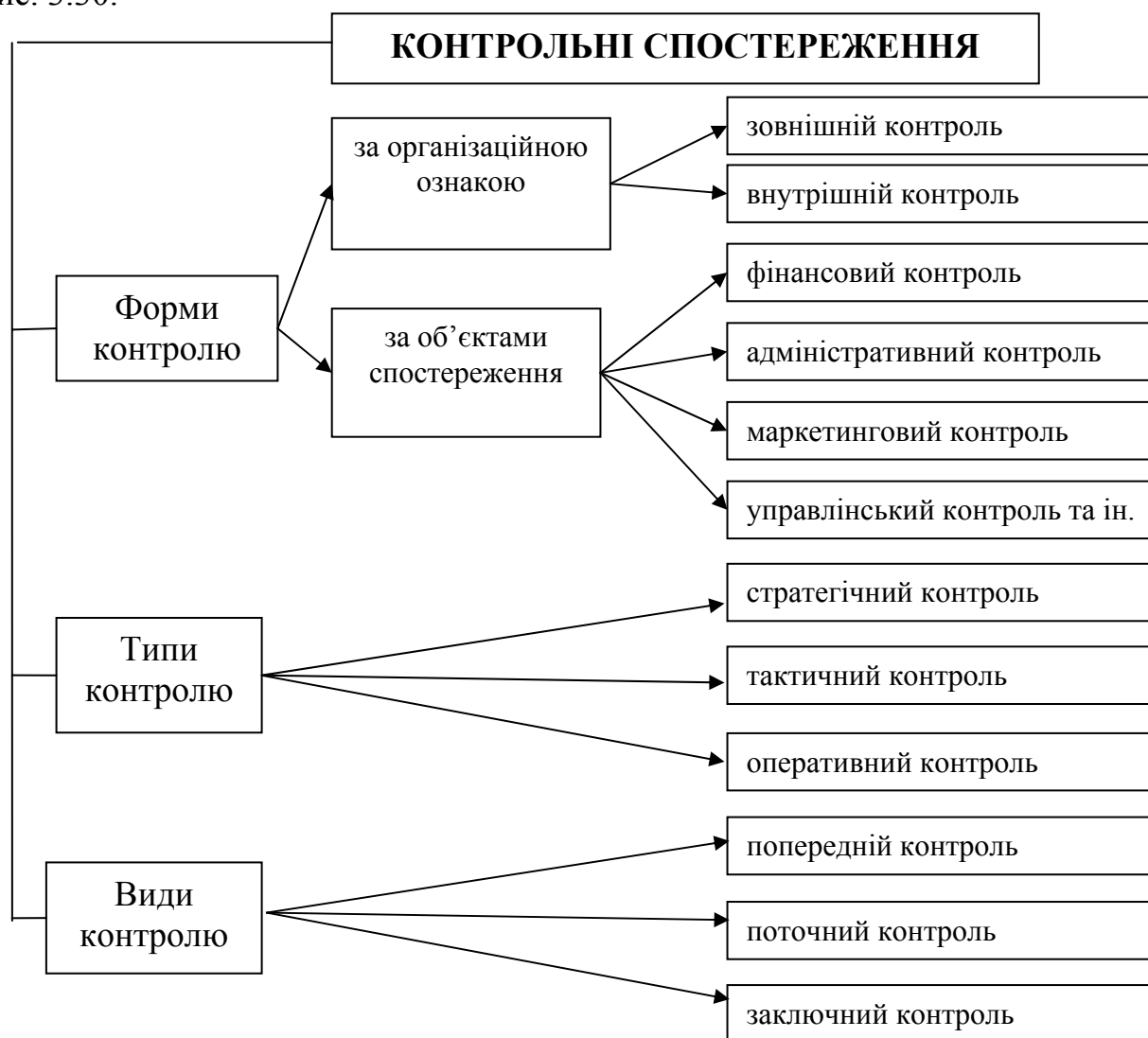


Рис. 3.30 – Типологія контрольних спостережень у процесі управління

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД)



У кого немає мети, той не знаходить задоволення в жодній справі.

Леопарді

Однієї мотивації недостатньо: якщо у вас є ідіот і ви його мотивували, то в результаті ви отримаєте мотивованого ідіота.

Джим Рон



ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

I. УСНЕ ОПИТУВАННЯ

1. Охарактеризуйте функції менеджменту як основні види управлінської діяльності.
2. Проаналізуйте функцію планування.
3. Висвітліть основні вимоги до постановки цілей організації.
4. Проаналізуйте суть поняття "дерево цілей" та визначте основні вимоги до побудови дерева цілей.
5. Проаналізуйте основні принципи планування та наведіть критерії якісних планів.
6. Охарактеризуйте підходи до трактування терміну "організація".
7. Проаналізуйте основні елементи організаційного процесу (організаційної діяльності).
8. Обґрунтуйте необхідність та охарактеризуйте процес делегування.
9. Сформулюйте перелік перешкод делегуванню в українських менеджерів.
10. Проведіть загальну характеристику функції мотивації.
11. Проаналізуйте змістові теорії мотивації.
12. Проаналізуйте процесуальні теорії мотивації.
13. Охарактеризуйте основні вимоги, етапи та методи управлінського контролю.

II. ВИКОНАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

ЗАВДАННЯ 1

Доведіть або спростуйте необхідність ознайомлення персоналу організації, у якій Ви працюєте, з основними ідеями матриці Ейзенхауера.

ЗАВДАННЯ 2

Визначте, правильні чи неправильні твердження. Обґрунтуйте відповідь.

1. Контроль – це процес досягнення організацією своїх цілей:
 - а) так;
 - б) ні.
2. Одна з найважливіших особливостей контролю полягає в тому, що контроль не має бути всеосяжним:
 - а) так;
 - б) ні.
3. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі виконання робіт:
 - а) так;
 - б) ні.

15. Стандарти контролю не залежать від того, яких людей передбачено контролювати.

16. Контроль за допомогою використання правил, процедур і бюджету може призвести до суворості і втрати творчості в організації.

17. Різні форми контролю не можна використовувати одночасно. Організація повинна вирішити, як вона буде контролювати, і просто виконувати процедуру.

18. Визначення непосильних кількісних та якісних завдань для підрозділів усередині компанії може призвести до деструктивних результатів.

19. Контроль з використанням правил, процедур та бюджету в цілому не дуже дорогий.

20. Особистий самоконтроль може призвести до інтеграційних та комунікаційних проблем.

ЗАВДАННЯ 4

Міжнародна ІТ-компанія з філіалом в Україні встановила спеціальне програмне забезпечення, яке "фотографувало" робочий стіл комп'ютера працівника у випадковий момент часу, але не менше 5 разів на день. Призначення такого нововведення – очевидне! Таким чином керівництво компанії намагається відучити підлеглих займатися чимось іншим, окрім своїх безпосередніх посадових обов'язків.

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію.
2. Доведіть або спростуйте вплив такого способу поточного контролю на підвищення ефективності роботи персоналу.
3. Назвіть три способи підвищення результативності та ефективності діяльності персоналу в організації, у якій Ви працюєте. Обґрунтуйте власну відповідь.

ЗАВДАННЯ 5

Завдання:

1. Проаналізуйте потреби співробітників установи (департаменту, відділу), в якій Ви працюєте, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, К. Альдерфера та ін.).
2. Визначте, чим відрізняються мотиви співробітників, шляхи та засоби задоволення їх потреб (результати відобразіть у таблиці 1).

Таблиця 1. – Шляхи та засоби задоволення потреб працівників

№ з/п	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
...

ТЕМА 4 ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (СИСТЕМНИЙ ПІДХІД)

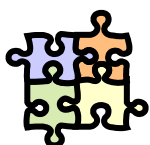


Організація – це розумна система свідомо скоординованих видів діяльності, що не має зайвих елементів.

Т. Пітерс і Р. Уотермен

Члени організації доповнюють одне одного, що робить їх сильнішими в боротьбі за виживання – закон синергії.

ПЛАН



- 4.1. Організація як відкрита система
- 4.2. Внутрішнє середовище організації
- 4.3. Зовнішнє середовище організації

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:



слухачі повинні знати: зміст поняття "організація як відкрита система", види організацій, вимоги до створення організацій;

слухачі повинні вміти: описати систему показників, які визначають успіх організації; описати та використовувати в практичній діяльності керівника-менеджера компоненти зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначати основні характерні особливості організацій, місію організації, застосовувати культуру менеджменту для ефективного розвитку організації.



Ключові терміни: менеджмент, організація, характерні ознаки організаційних систем, місія, соціальна відповідальність, культура організації, система, відкрита система, внутрішнє та зовнішнє середовище організації.



СХЕМИ ТА ТАБЛИЦІ ДО ТЕМИ 4

З визначення організації впливають три основні **вимоги, які потрібні для її створення** (рис. 4.1).

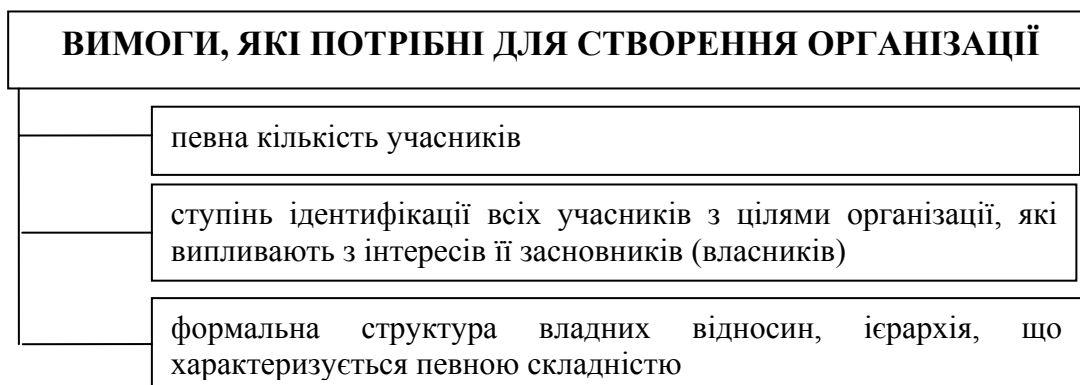


Рис. 4.1 – Вимоги до створення організації

Усі складні організації, незалежно від специфіки їхньої діяльності, мають спільні характеристики (рис. 4.2).

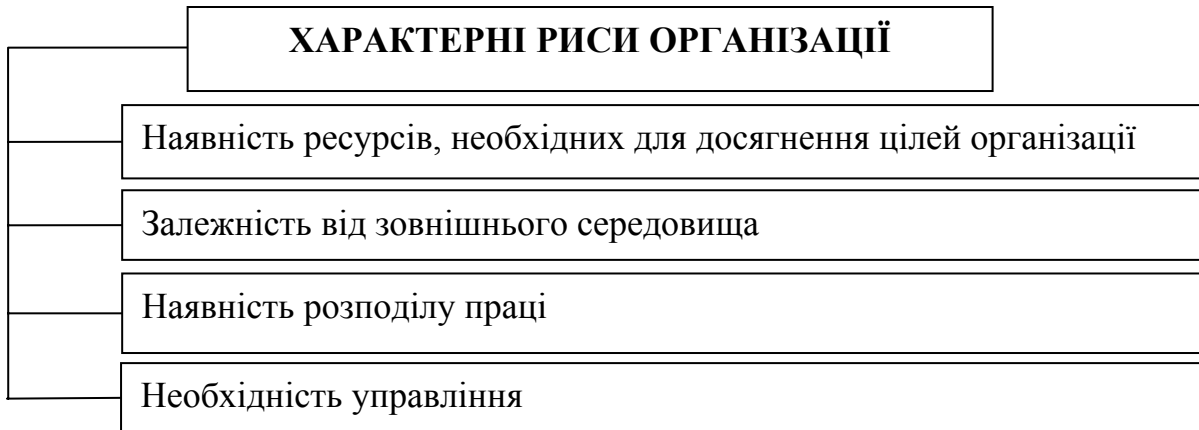


Рис. 4.2 – Характерні риси організаційних систем

Організація, як відкрита система (рис. 4.3), функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення.

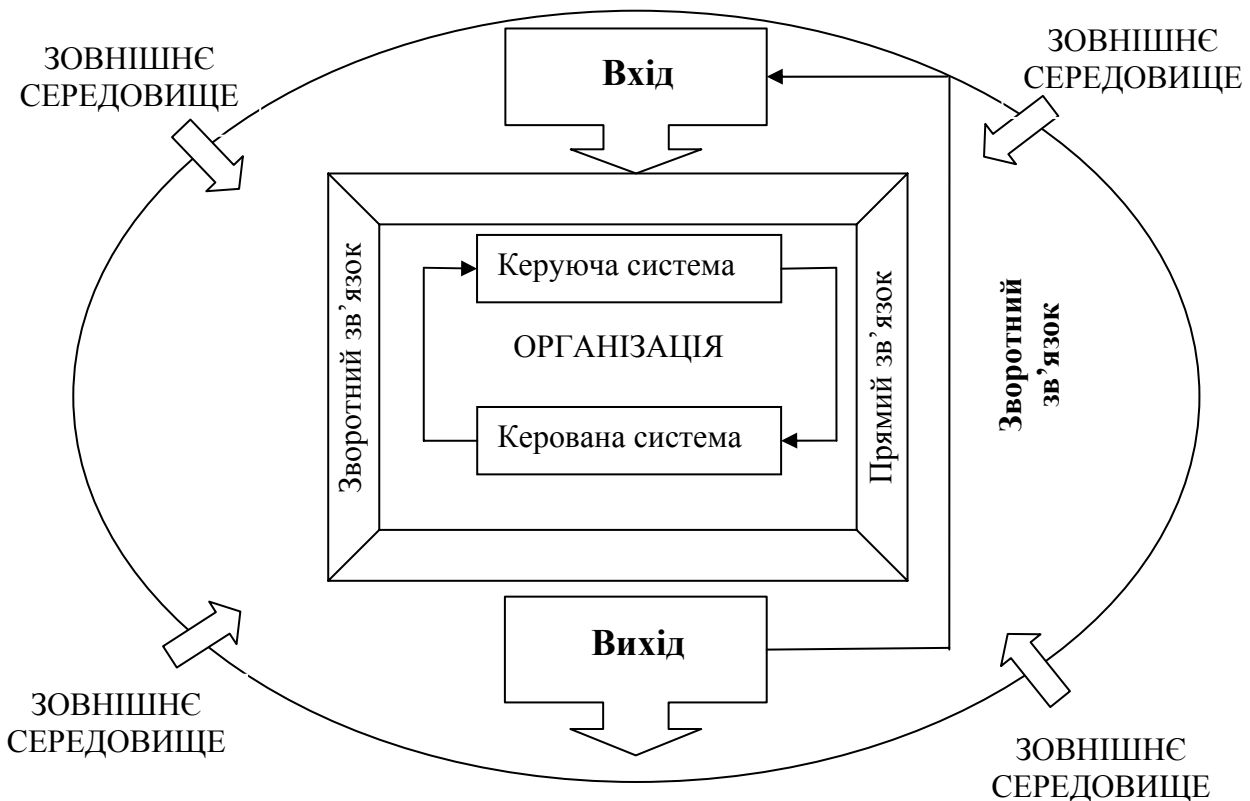


Рис. 4.3 – Організація як відкрита система

Основні властивості організації як відкритої системи відображено на рис. 4.4.



Рис. 4.4 – Властивості організації як системи



У будь-якій організації завжди знайдеться людина, яка знає, що там насправді відбувається. Отож її і треба звільнити.
А. Блох. Закон Мерфі

У кожній організації є формальні і неформальні структури (рис. 4.5).



Рис. 4.5 – Формальна і неформальна структури організації

Позитивні та негативні наслідки існування неформальних організацій відображено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Наслідки існування неформальних організацій

Позитивні	Негативні
дає можливість працівникам знайти своє місце в соціальному середовищі	може породжувати конфлікти і протиріччя в ситуаціях, пов'язаних з необхідністю прояву лояльності стосовно організації
сприяє розрядці в стресових, напружених ситуаціях	служить живильним ґрунтом для чуток, які призводять до поширення помилкової інформації
забезпечує поширення інформації, яку керівники можуть використовувати при прийнятті рішень	здатна вступити в протидію, якщо не розділяє системи цінностей, проголошених організацією
полегшує спілкування всередині організації	може заохочувати опір планам керівництва і створювати сприятливу атмосферу для незадоволених і поганих працівників
сприяє виявленню майбутніх формальних лідерів	



Неформальна організація – це своєрідний буфер між жорсткою формальною структурою і живою людиною.

У таблиці 4.2 відображені рекомендації для менеджерів щодо організації їх поведінки з неформальними організаціями.

Таблиця 4.2 – Напрямки діяльності менеджера щодо функціонування неформальних організацій

Як будувати відносини з неформальними групами і їх лідерами	Як нейтралізувати деструктивну неформальну групу та її лідера
насамперед, визнати існування неформальної організації й усвідомити, що її знищення призведе до негативних наслідків	показати групі неможливість досягнення поставлених нею цілей
прислухатися до думки лідерів і членів неформальних груп	у драматичній формі демонструвати групі безперспективність її діяльності
при плануванні тих чи інших дій враховувати можливий негативний їх вплив на неформальну організацію	стимулювати "перебіжчиків" (насамперед, перетворити в "перебіжчика" лідера групи)
залучати лідерів неформальних організацій до прийняття управлінських рішень	посягати на довіру до лідера групи і між її учасниками, утворити всередині групи "розкольніцькі" групки
вчасно й об'єктивно інформувати співробітників, перешкоджаючи виникненню і поширенню в організації чуток	приналежність до групи пов'язати з почуттям незадоволеності, невдоволенням, утомою, відчуттям власної неповноцінності



Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати визначені цілі, відмінні від отримання прибутку, цілі, що виправдовують її існування.
К. Мацусіто

Підходи до трактування поняття "місія" відображено на рис 4.6.



*Одним з перших зрозумів необхідність визначення місії Г.Форд, який сформулював місію своєї компанії так:
"Ми постачаємо людям дешевий автомобіль".*
Г. Форд



Рис. 4.6 – Підходи до трактування поняття "місія"

Головні принципи формування місії та основне її призначення відображені на рис. 4.7.

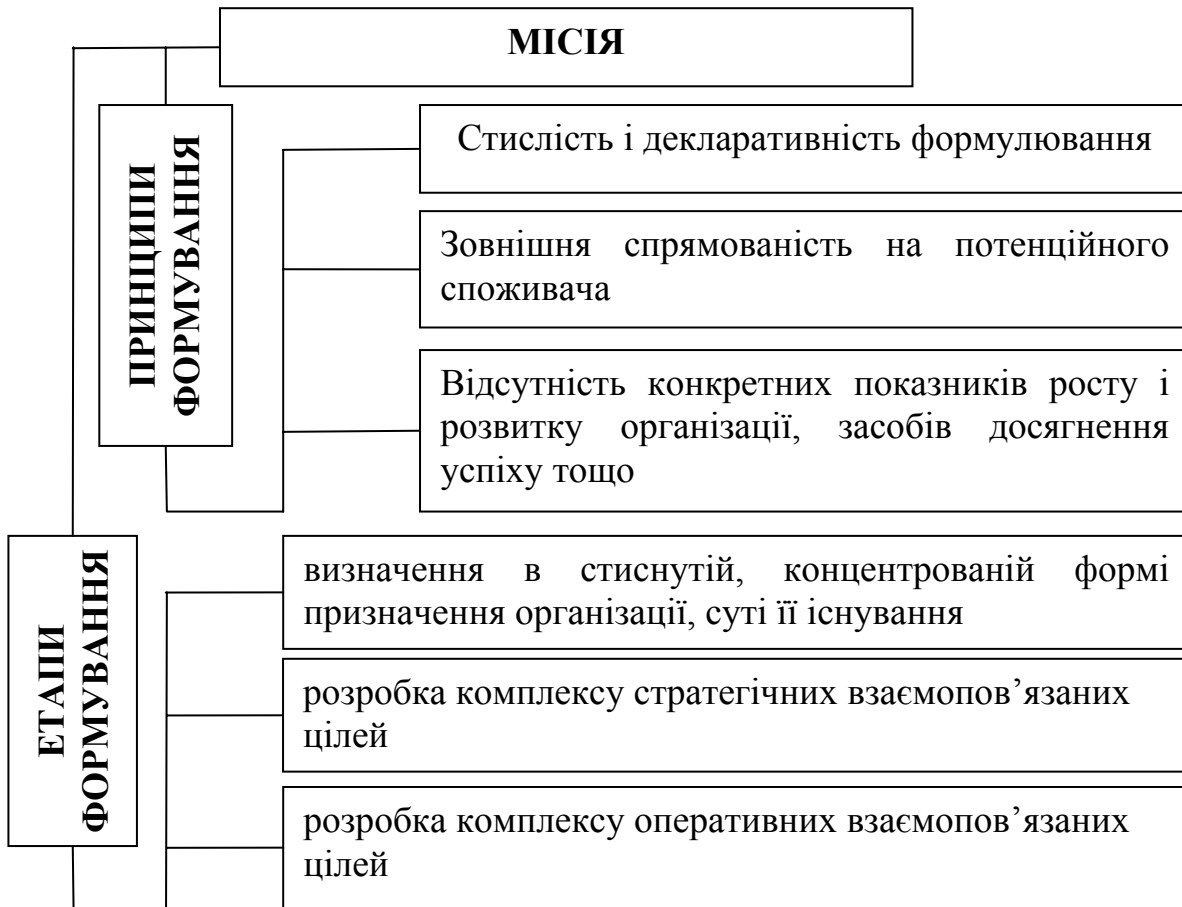


Рис. 4.7 – Принципи та етапи формування місії

Доповнюють і розширюють зміст терміна "місія" такі поняття, як "філософія" і "політика" діяльності організації.

Реєстрацію і появу організації будь-якого типу і призначення можна вважати початком її існування – своєрідним "днем народження". В зв'язку з цим, в теорії управління виникло і набуло широкого використання поняття "життєвого циклу організації" (таблиця 4. 3).

Таблиця 4.3 – Етапи життєвого циклу організації

Назва етапів	Особливості функціонування організації на етапі
"Народження"	Реєстрація і започаткування діяльності; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації.
"Дитинство"	Закріплення на ринку та його окремих сегментах; досягнення і забезпечення беззбиткової діяльності.

Продовження таблиці 4.3

"Юність"	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування і пошук нових можливостей.
"Рання зрілість"	Подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні; утвердження на ринках; формування іміджу.
"Завершальна зрілість"	Використання набутого авторитету; збалансоване зростання; орієнтація на диверсифікацію діяльності з метою підтримання конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні.
"Старіння"	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згорання діяльності; зниження прибутковості, втрата фінансової стійкості; втрата ринків; прояви кризових ситуацій; внутрішні конфлікти.
"Відродження"	Реінжиніринг; пошук та суттєве оновлення форм, видів і напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій.

Відомі різні підходи до структурування **внутрішнього середовища організацій**. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних (рис. 4.8).

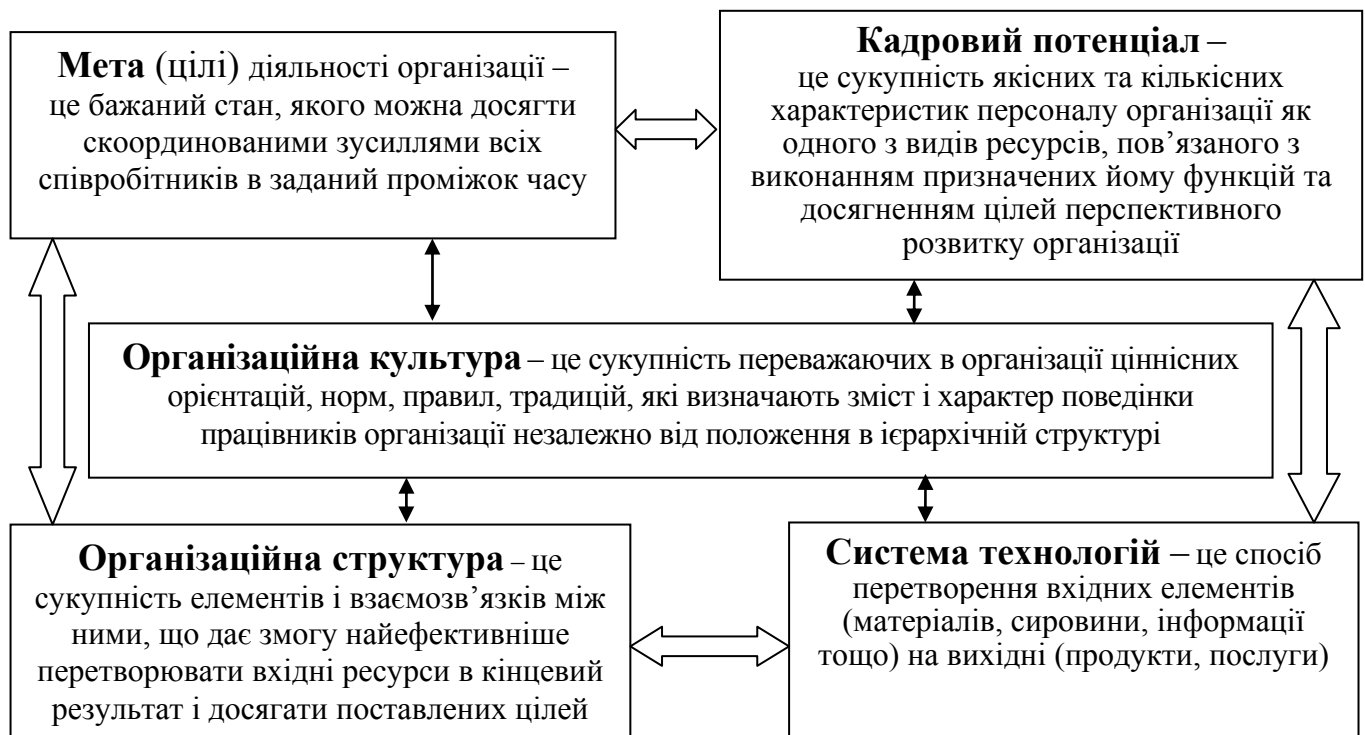


Рис. 4.8 – Модель внутрішнього середовища організації

Основні характеристики зовнішнього середовища представлені на рис. 4.9. Залежно від характеру впливу, зовнішнє середовище поділяють на *середовище прямої* (мікросередовище) та *опосередкованої* (макросередовище) дії (рис. 4.10).

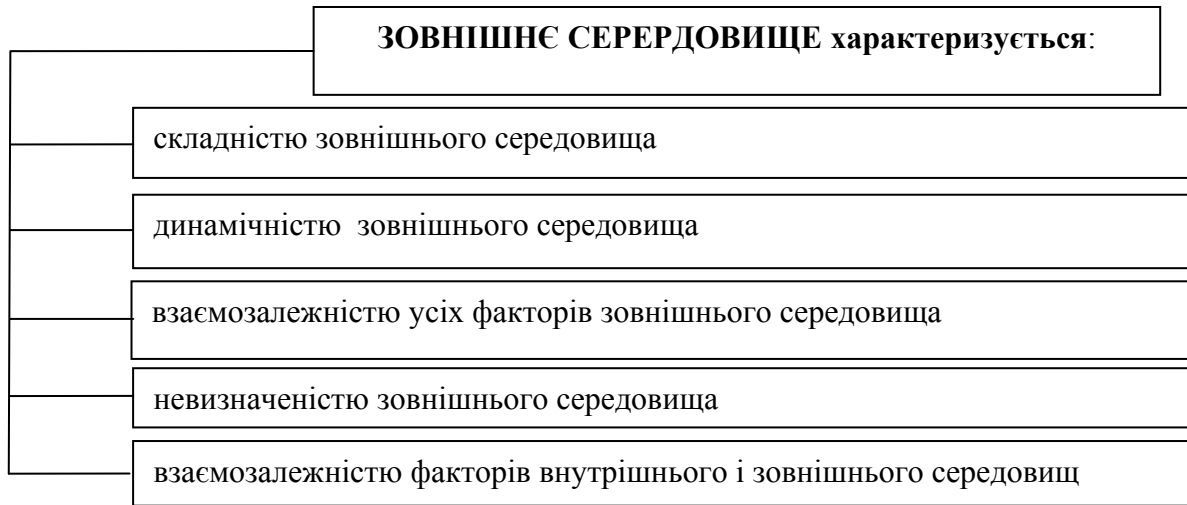


Рис. 4.9 – Характеристики зовнішнього середовища



Рис. 4.10 – Фактори зовнішнього середовища організації

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (СИСТЕМНИЙ ПІДХІД)



Організація не може бути гіршою від її керівника.
П. Друкер



ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

I. УСНЕ ОПИТУВАННЯ

1. Охарактеризуйте підходи до трактування терміну "організація".
2. Охарактеризуйте зміст поняття "організація".
3. Які загальні особливості характерні для організацій?
4. Розкрийте сутність системного підходу до організації.
5. Розкрийте основні властивості організації як відкритої системи.
6. У чому полягає відмінність зовнішнього та внутрішнього середовища організації?
7. Проаналізуйте внутрішнє середовище організації.
8. Проаналізуйте зовнішнє середовище організації.

II. ВИКОНАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

ЗАВДАННЯ 1

Доведіть, що організація, у якій Ви працюєте, є відкритою системою, та зобразіть схему організації як відкритої системи.

Визначте набір факторів макросередовища, які, на Вашу думку, можуть чинити найсильніший вплив на організацію, у якій Ви працюєте. Сформулюйте шляхи зменшення негативного впливу цих факторів на діяльність організації.

ЗАВДАННЯ 2

У кожній організації є формальні і неформальні структури. Досвідчені менеджери усвідомлюють існування неформальних організацій і прагнуть використовувати їх у процесі поточної роботи і не конфліктувати з ними та їх лідерами.

Завдання:

Розробіть рекомендації для менеджерів щодо організації їх поведінки з неформальними організаціями.

ЗАВДАННЯ 3

На основі вивченого теоретичного матеріалу заповніть таблицю 1 та 2. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища, враховуючи їх вплив на організацію, у якій Ви працюєте.

Таблиця 1. – Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії

Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
Споживачі	Будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів, виробляючи такі товари і послуги, на які існує незабезпечений попит з їхнього боку	Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів завдяки рекламній компанії, надання додаткових послуг, привабливіших пропозицій тощо
Постачальники		
Конкуренти		
Органи влади		
Інфраструктура		
Законодавчі акти		

Таблиця 2. – Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії	Характеристика факторів	
	Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії	Приклади впливу на організацію факторів зовнішнього середовища непрямої дії
Міжнародні події	Будь-які політичні, економічні, соціальні, військові події, що відбуваються у світі й торкаються більше двох країн світового співтовариства	Як відомо, наприкінці березня Wizz Air анонсувала закриття свого українського відділення з 20 квітня. Причиною такого кроку була названа важка економічна ситуація в Україні, нестабільність на сході, непрозоре регулювання сфери авіаційних перевезень.

Продовження таблиці 2		
Міжнародне оточення		
Науково-технічний прогрес (НТП)		
Політичні обставини		
Соціально-культурні обставини		
Рівень техніки та технології		
Особливості міжнародних економічних відносин		
Стан економіки		

ТЕМА 5

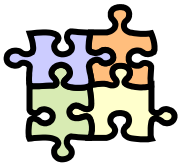
ФОРМИ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



Немає проблем, які не можна розв'язати, є неприємні рішення.

Е. Борн

Рішення – це вибір альтернативи.



ПЛАН

- 5.1. Сутність процесу прийняття рішень
- 5.2. Класифікація управлінських рішень
- 5.3. Етапи розробки та прийняття управлінських рішень
- 5.4 Методи колективного творчого пошуку альтернатив
- 5.5. Ризик у прийнятті управлінських рішень



НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:

слухачі повинні знати: суть понять: "проблема", "проблемна ситуація", "управлінське рішення", "прийняття управлінського рішення"; вимоги до прийняття управлінського рішення; підходи до класифікації управлінських рішень; основні етапи розробки та прийняття управлінського рішення; методи колективного творчого пошуку альтернатив; причини ризику, основні евристичні правила, дотримання яких сприяє зменшенню ризику.

слухачі повинні вміти: формулювати мету управлінського рішення, класифікувати проблеми організації, визначати основні ознаки, особливості, зміст та форми прийняття управлінських рішень; застосовувати методи колективного творчого пошуку альтернатив, приймати управлінські рішення; враховувати ризик у прийнятті управлінських рішень.



Ключові терміни: проблема, проблемна ситуація, управлінське рішення, методи колективного творчого пошуку альтернатив; "мозковий штурм", "конференція ідей", метод "колективного блокнота"; прийняття управлінського рішення; ризик.



СХЕМИ ТА ТАБЛИЦІ ДО ТЕМИ 5

Виділяють два типи проблем (рис.5.1).

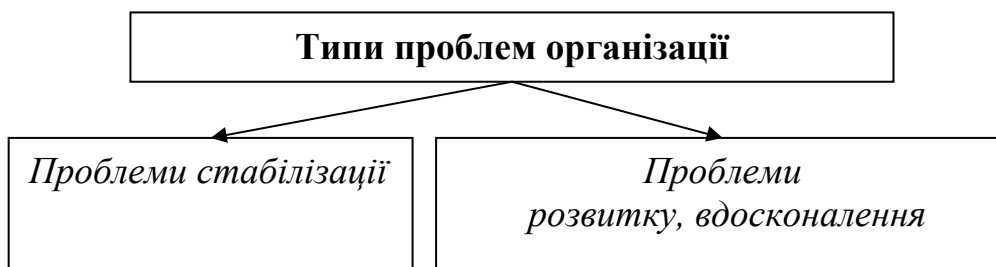


Рис. 5.1 – Типи проблем організації



Усі кращі якості менеджера зводяться до поняття "рішучість".

Л. Якокка

Управлінське рішення має відповідати певним вимогам (рис.5.2).

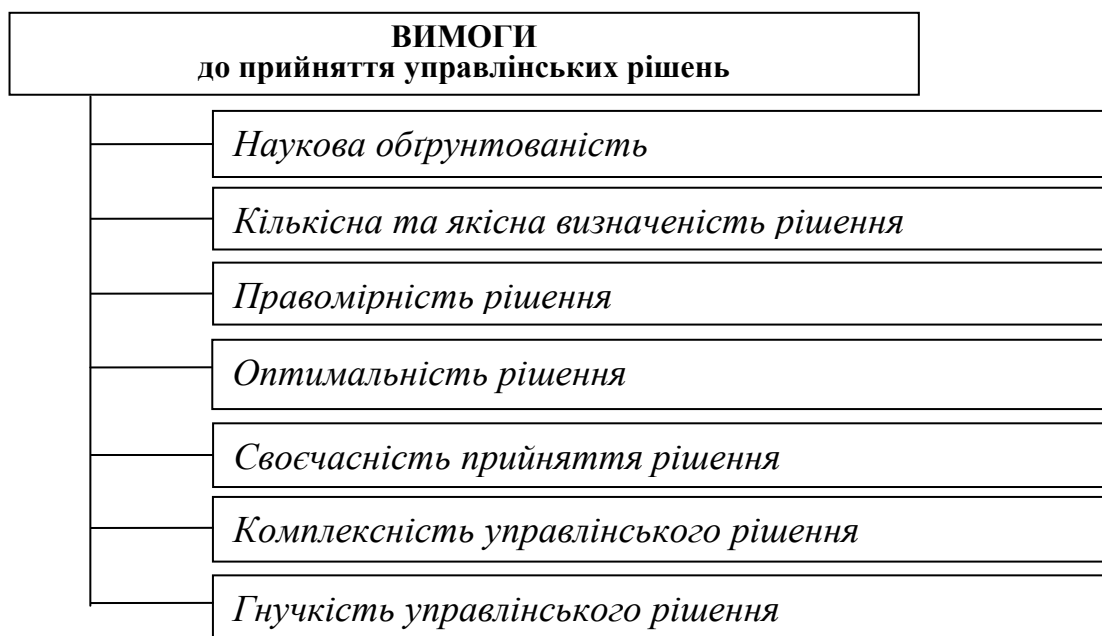


Рис. 5.2 – Вимоги до прийняття управлінського рішення

Основні ознаки, особливості, зміст та форми прийняття управлінських рішень представлені на рис. 5.3



Рис. 5.3 – Основні ознаки, особливості, зміст та форми прийняття управлінських рішень

Основні етапи розробки та прийняття управлінського рішення можна подати в такому вигляді (рис. 5.4).

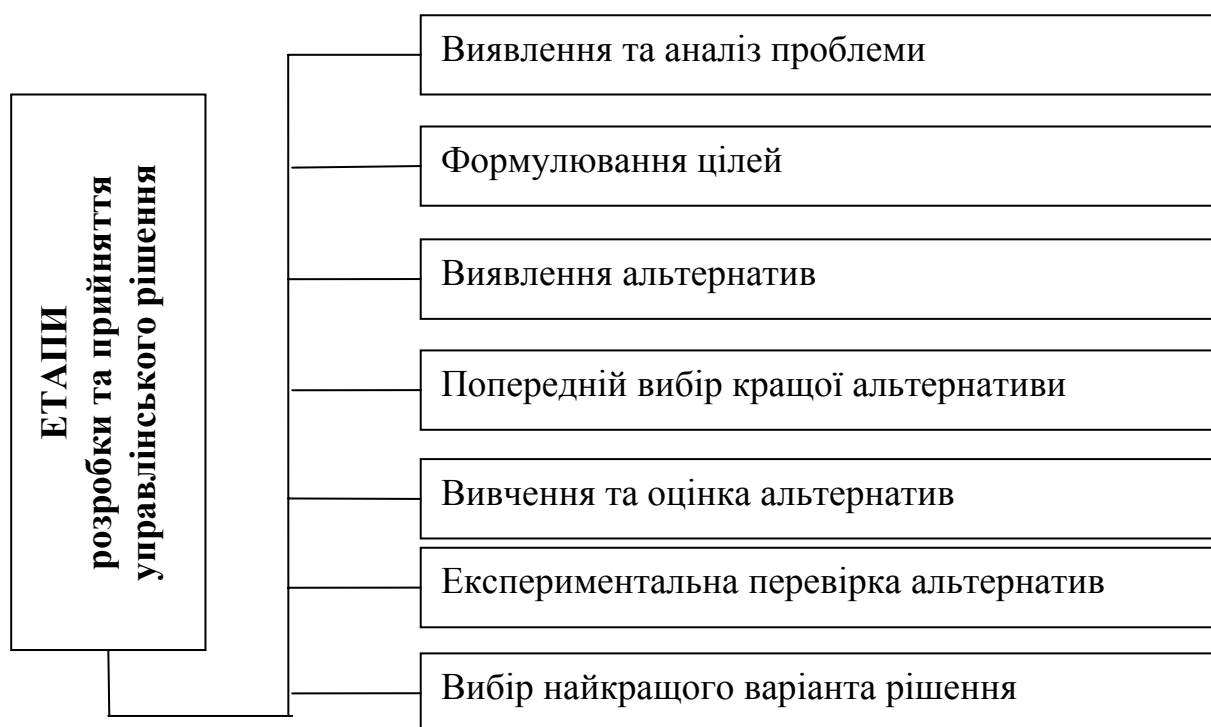


Рис. 5.4 – Етапи розробки та прийняття управлінського рішення

Методи колективного творчого пошуку альтернатив представлені на рис.5.5.

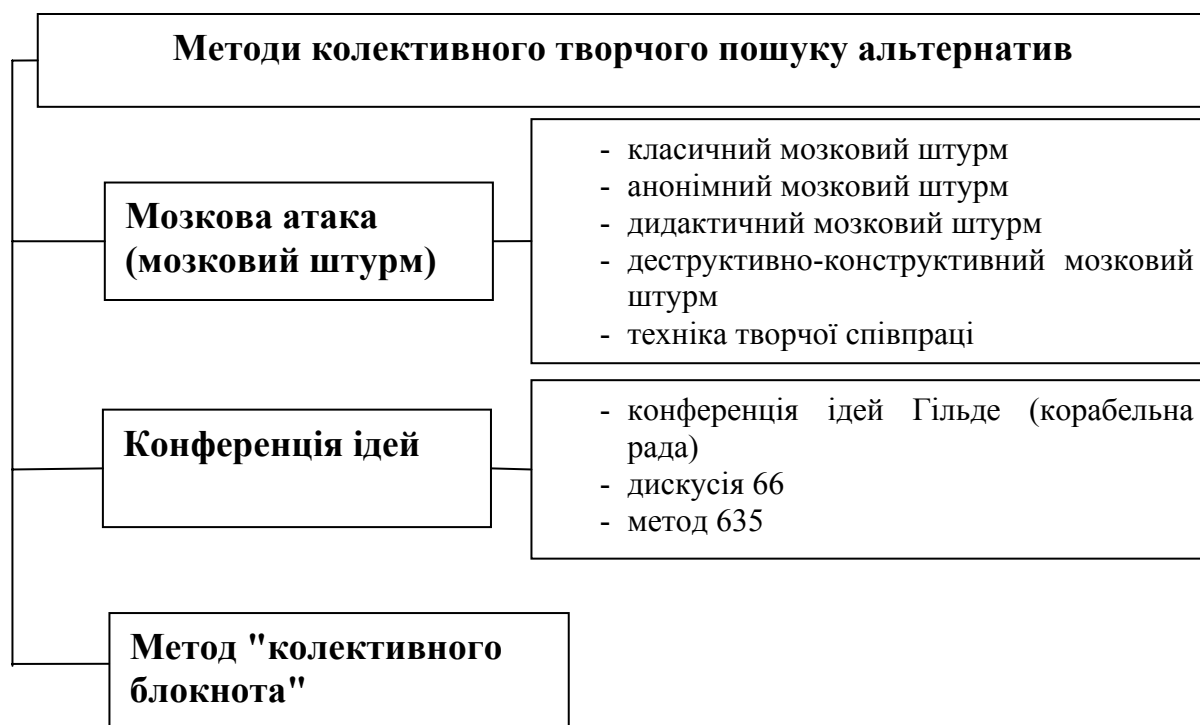


Рис. 5.5 – Методи колективного творчого пошуку альтернатив

Способи класифікації управлінських рішень (рис. 5.6).



Рис. 5.6 – Класифікація управлінських рішень



Менеджер зобов'язаний зібрати якнайбільше інформації... але в якийсь момент вимушений довіритися інтуїції, піти на ризик. По-перше тому, що навіть правильне рішення стає помилковим, якщо воно прийняте занадто пізно. По-друге тому, що, як правило, така річ, як абсолютна впевненість, не існує... Певний ступінь ризику просто необхідний. Іноді варто ризикувати, а потім у процесі діяльності виправляти допущені помилки.

Л. Якокка



Рис. 5.7 – Характеристика ризику



Виправданість ризику при прийнятті управлінських рішень, крім економічного, психологічного, теоретичного, морального й іншого аспектів, оцінюється ще і з правової точки зору, що має принципово важливе значення.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

ФОРМИ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



Справжній професіонал завжди сумнівається.

*Прагнення з самого початку зрозуміти все до кінця,
а потім уже діяти – частина причини невдач.*



ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

I. УСНЕ ОПИТУВАННЯ

1. Розкрийте сутність процесу прийняття рішень
2. Висвітліть основні підходи до класифікації управлінських рішень
3. Проаналізуйте основні правила і підходи до прийняття управлінських рішень
4. Охарактеризуйте методи колективного творчого пошуку альтернатив
5. Обґрунтуйте необхідність врахування ризику у прийнятті управлінських рішень

II. ВИКОНАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

ЗАВДАННЯ 1

Ділова гра "подорож на повітряній кулі"

Завдання для експертів 1.1: спостерігати та фіксувати в групі процеси, що відбуваються під час обговорення й ухвалення колективного рішення.

Час проведення: 30 хвилин.

Порядок проведення

1. Запропонуйте учасникам гри вибрати собі професію: лікар, інженер, учитель, художник і т. д. Одного студента попросіть бути спостерігачем.
2. Всім учасникам гри пропонується уявити, що вони виявилися членами одного екіпажа на повітряній кулі. Куля починає падати і залишається зовсім небагато часу до того моменту, коли вона впаде в море. Щоб цього не відбулося, хтось повинен вистрибнути з кошика.
3. Групі необхідно прийняти загальне рішення про те, хто стрибне з кошика, виходячи з того, хто з них буде менш корисний, якщо повітряна куля приземлиться на безлюдному острові.
4. **Після завершення дискусії оцінюється робота групи:** спостерігач доповідає свої спостереження про хід дискусії (використання вагомих доводів, аргументів на захист "своєї" професії, вміння вислухати один одного, "авторитарні манери" і т. д.).

Коментар до проведення гри

Дана вправа " імітує ситуацію", з якою стикається менеджер будь-якого рівня під час скорочення штатів.

У процесі гри ми намагалися відтворити ситуацію прийняття групового рішення.

Завдання 1.2. Колективне прийняття рішення (як і індивідуальне) має свої переваги та недоліки. На основі побаченого у грі, власного досвіду та переконань сформуємо переваги та недоліки колективного прийняття управлінських рішень.

ЗАВДАННЯ 2

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо ухвалення порядку повідомлення мешканцям територіальних громад А, В, С про необхідність об'єднання шкіл.

ЗАВДАННЯ 3

Інструкція. Ви керуєте групою з шести осіб, які працюють в одному приміщенні в різних порівняно ізольованих кабінетах.

Організація, у якій Ви працюєте, ухвалила рішення щодо куріння у її приміщенні. Політика полягає в тому, що куріння загалом дозволено, хіба що в окремих кабінетах хтось був проти, тоді питання вирішує керівник підрозділу.

Четверо працівників вашої групи – курці. Вони переконані, що, як більшість, мають право курити на робочому місці. Двоє інших працівників, що не курять, висловлюють протест, доводячи, що пасивне куріння завдає більшої шкоди здоров'ю, і вимагають заборонити куріння на робочому місці.

Проблему ускладнює те, що шеф сам придумав таку політику і не хоче відмовлятися від неї. Для Вас пасивне куріння не є проблемою. Однак Ви повинні ухвалити рішення в цій ситуації.

Ви маєте такий вибір:

- 1) визначити територію, де можна курити;
- 2) дозволити курити будь-де у приміщенні;
- 3) попросити шефа чіткіше визначити політику.

Завдання:

- 1 Ви ухвалили перше рішення. Як Ви поясните це курцям?
- 2 Ви ухвалили друге рішення. Як Ви повідомите про це працівників, які проти куріння на робочому місці?
- 3 Ви ухвалили третє рішення. Підготуйтеся до розмови зі своїм шефом.
- 4 Чи є інші варіанти?



Хто ризикує виправдано, той п'є шампанське, а хто невиправдано, за того п'ють горілку.

Енциклопедія радянського менеджменту

ЗАВДАННЯ 4

Ви – менеджер вищої ланки міжнародної нафтової компанії. Внаслідок недавнього вилливу нафти, який трапився в іншій компанії, усі компанії галузі стали об'єктом перевірки на безпеку різних видів робіт. Ваш менеджер з безпеки склав звіт і проінформував Вас, що фірма має одну потенційну проблему; він оцінив імовірність аварійного випадку протягом наступних п'яти років у 3%. Витрати на попередження випадку становитимуть близько 1,5 млн. доларів. Однак, якщо Ви нічого не зробите, і проблема загостриться, то витрати сягатимуть 10 млн. доларів, а крім того, Ваша фірма отримає погану репутацію.

Завдання: *Ухваліть рішення щодо двох можливих варіантів дій. Проаналізуйте ризики, які можуть виникнути при прийнятті одного із можливих варіантів дій. Обґрунтуйте доцільність прийняття саме цього рішення.*

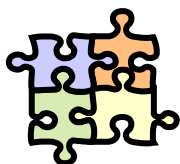
ТЕМА 6

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ



*Менеджмент, який не прагне до оновлення, приречений на поразку.
Пітер Друкер*

ПЛАН



- 6.1. Суть та основні етапи процесу управління змінами, сфери впровадження змін
- 6.2. Управління опором персоналу в процесі реалізації змін
- 6.3. Подолання психологічних бар'єрів у впровадженні змін

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ:



слухачі повинні знати: суть понять: "інновація", "зміни", "нововведення", "управління змінами"; мету, типологію та особливості впливу на організацію змін (нововведень); етапи управління змінами в організації; способи подолання опору нововведенням; причини спротиву нововведенням; характеристику психологічних бар'єрів, які є причиною спротиву нововведенням.

слухачі повинні вміти: визначити зовнішні та внутрішні чинники впровадження нововведень; планувати та реалізовувати етапи управління організаційними змінами; визначити психологічні характеристики активних противників змін, "відчувати" причини спротиву та використовувати способи подолання опору нововведенням; ідентифікувати психологічні бар'єри та розробити систему дій із їх подолання.



Ключові терміни: інновація, зміни, нововведення, управління змінами, психологічні перешкоди нововведенням, психологічний бар'єр; модель управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель процесу організаційних змін Курта Левіна; психологічний бар'єр.



СХЕМИ ТА ТАБЛИЦІ ДО ТЕМИ 6

Необхідність нововведень визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників (рис.6.1).



Рис. 6.1 – Чинники впровадження нововведень

Мету, типологію та особливості впливу на організацію змін (нововведень) відображено на рис. 6.2.



Рис. 6.2 – Мета, типологія та особливості впливу на організацію змін (нововведень)

Модель управління організаційними змінами Л. Грейнера відображена на рис. 6.3.



Рис. 6.3 – Модель управління організаційними змінами Л. Грейнера

При реалізації систематичних організаційних змін можна також використовувати модель процесу організаційних змін, яка була розроблена Куртом Левіним (рис. 6.4).

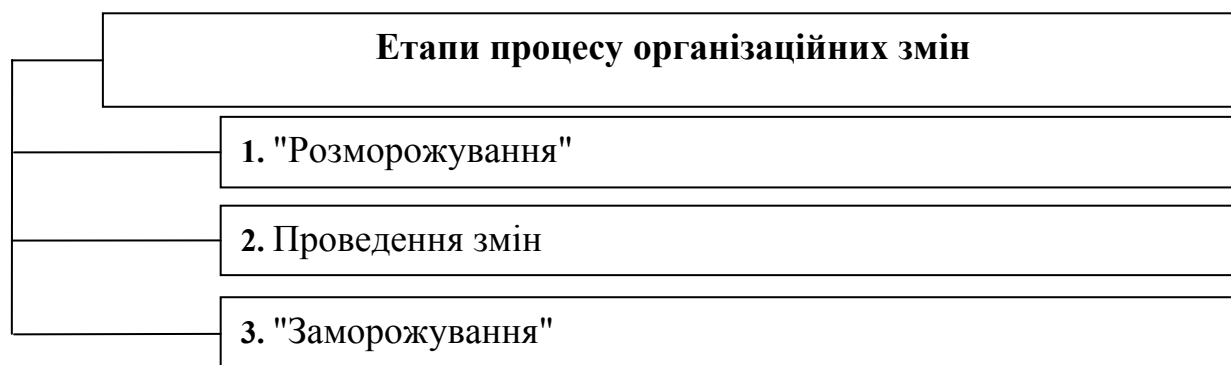


Рис. 6.4 – Модель процесу організаційних змін Курта Левіна

У процесі запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення утворюється принаймні п'ять груп людей, які по-різному реагують на зміни (рис. 6.5).

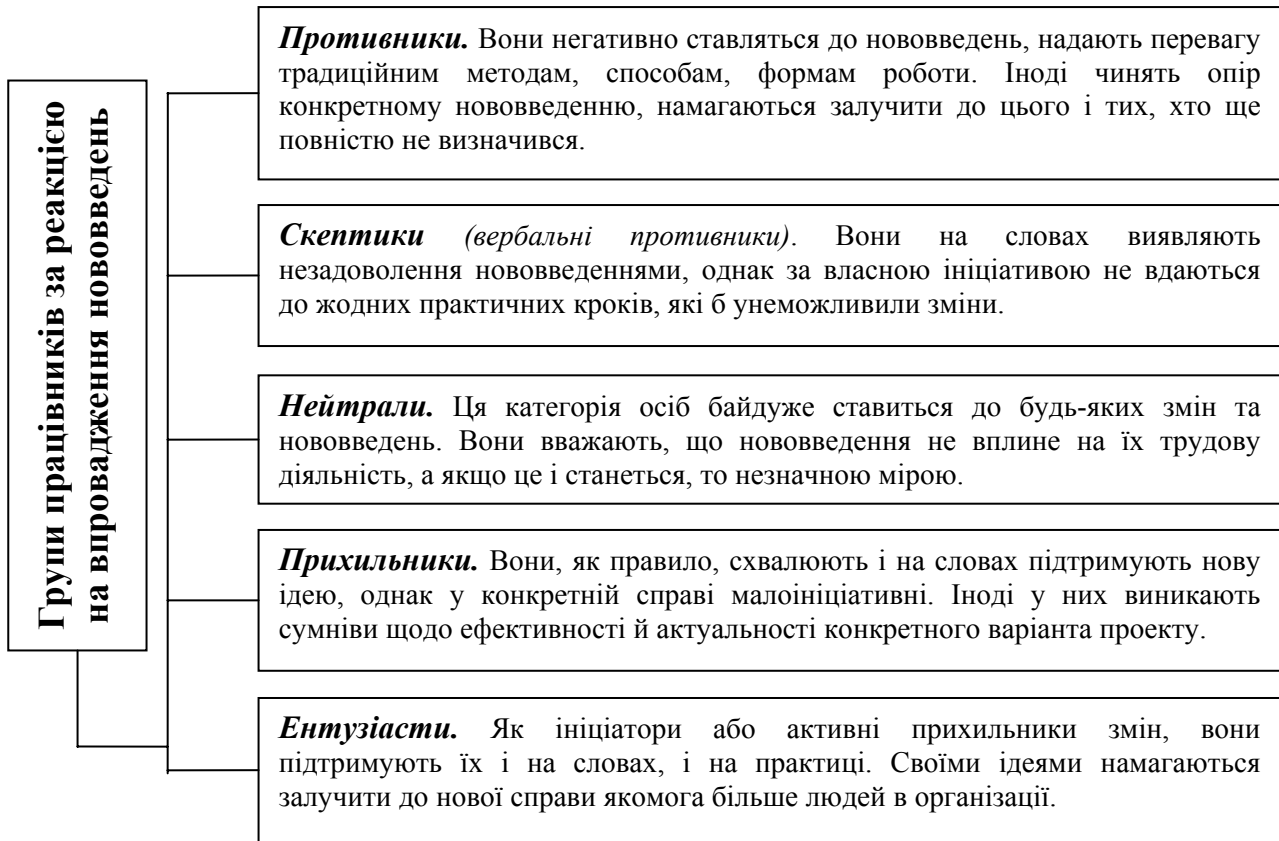


Рис. 6.5 – Класифікація працівників за реакцією на впровадження змін

Причини спротиву нововведенням показані на рис. 6.6.

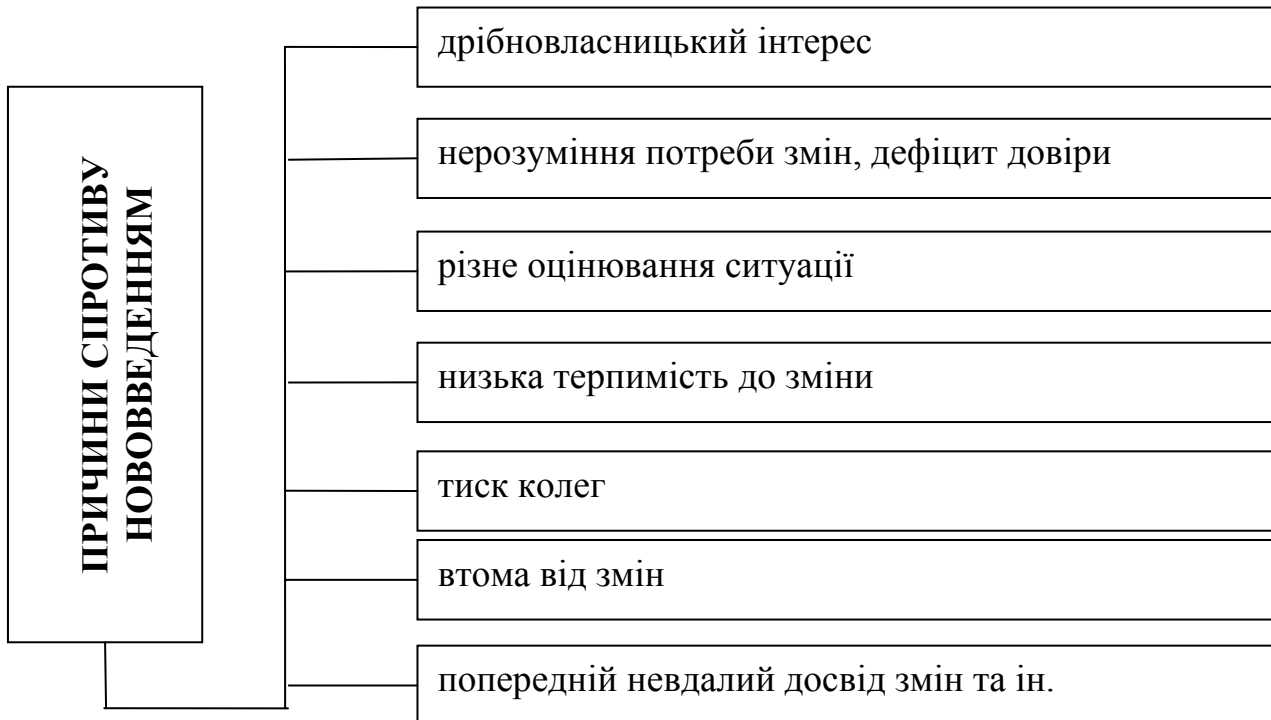


Рис. 6.6 – Причини спротиву нововведенням

Способи подолання опору нововведенням (рис. 6.7).



Рис. 6.7 – Способи подолання опору нововведенням

Види психологічних бар'єрів (рис. 6.8).

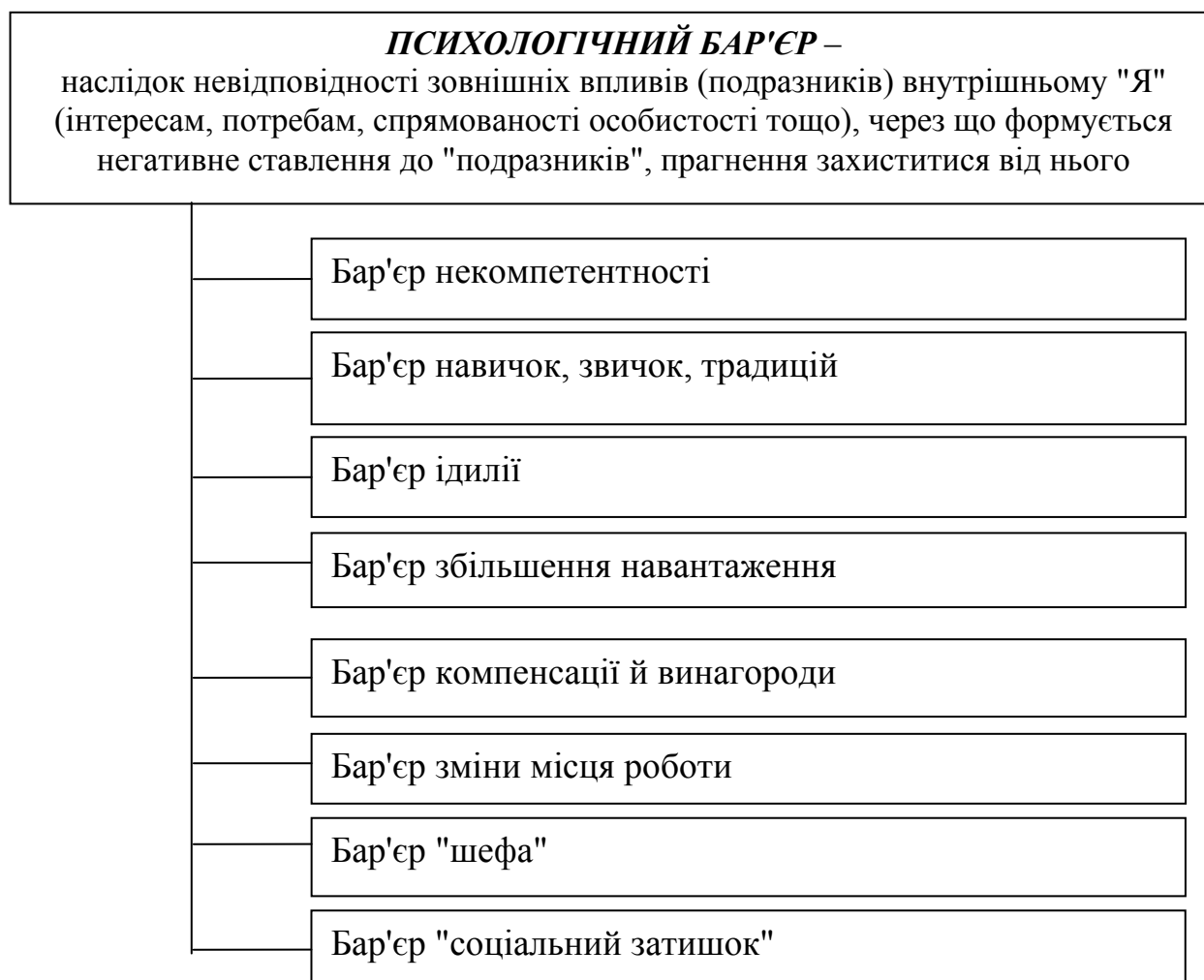


Рис. 6.8 – Види психологічних бар'єрів

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ



Справжній професіонал завжди сумнівається.

*Прагнення з самого початку зрозуміти все до кінця,
а потім уже діяти – часта причина невдач.*



ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

I. УСНЕ ОПИТУВАННЯ

1. Охарактеризуйте суть та основні етапи процесу управління змінами
2. Визначте та охарактеризуйте поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін
3. Проаналізуйте особливості управління персоналом в процесі реалізації змін
4. Сформулюйте основи управління опором в процесі реалізації змін

II. ВИКОНАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

ЗАВДАННЯ 1

Практика показала, що нові працівники важко пристосовуються до умов діяльності в організації.

Завдання: Проаналізуйте причини, які можуть ускладнювати адаптацію нових працівників, і розробіть комплекс заходів щодо швидкої і легкої адаптації працівників на новому робочому місці.

ЗАВДАННЯ 2

Ситуація "Філософія Кайдзен".

Кайдзен – це незначні вдосконалення, здійснені у результаті постійного докладання зусиль; це постійне прагнення до вдосконалення всього, що ми робимо, втілене в конкретні форми, методи, технології та спрямоване на людей.

На передових японських фірмах кожен співробітник вносить від кількох десятків до кількох сотень рацпропозицій у рік, і практично всі рацпропозиції реалізуються, причому дуже швидко. Як їм це вдається? Вся справа у філософії Кайдзен – безперервного вдосконалювання й росту, що лежить в основі успіху японських фірм.

На фірмі Tôhoku Oki Electric Co. кожен співробітник у середньому щорічно висуває 570 рацпропозицій, тобто приблизно 2 рацпропозиції кожного робочого дня, причому письмово.

Секрет успіху в простоті. Заповнення простої форми вимагає всього 3 хвилини. Рацпропозиція швидко схвалюється безпосереднім начальником. Співробітникам відразу даються повноваження на її реалізацію, а безпосередній начальник відправляє цю рацпропозицію в загальну базу даних фірми, щоб інші також могли нею скористатися.

Одним із найскладніших аспектів впровадження й реалізації стратегії Кайдзен у будь-якій організації є закріплення первинних успіхів і поступове перетворення Кайдзен у природний стиль роботи на майбутнє.

Коли компанія здійснює які-небудь нововведення, такі як тотальне управління якістю або створення ініціативних груп підвищення якості, вона домагається спочатку деяких успіхів. Однак незабаром сліди цього успіху зникають, як спалахи салюту темним вечором. Через деякий час нічого, окрім приємних спогадів, не залишається, а керівники компанії починають шукати, яку б ще модну штучку спробувати впровадити.

Це трапляється, у першу чергу, тому, що в компанії не виконуються перші три з найбільш важливих умов впровадження й реалізації стратегії Кайдзен на підприємстві:

1. Активна відданість Кайдзен із боку топ-менеджерів.
2. Активна відданість Кайдзен із боку топ-менеджерів.
3. Активна відданість Кайдзен із боку топ-менеджерів.
4. Створення організації, налаштованої на безперервне покращення і відданої

Кайдзен.

5. Призначення найкращих співробітників на посади з управління процесом Кайдзен.

6. Регулярні тренінги і навчання.

7. Створення і здійснення покрокового процесу впровадження Кайдзен.

Всі умови важливі. Однак без активної підтримки з боку топ-менеджменту кожної ініціативи, всі спроби впровадження Кайдзен не будуть давати довгострокових результатів, навіть якщо виконані інші умови.

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію.
2. Сформулюйте переваги та недоліки впровадження Кайдзен в діяльність організації. Обґрунтуйте власну позицію.
3. Оцініть можливість та доцільність впровадження Кайдзен в діяльність організації, в якій Ви працюєте.

ЗАВДАННЯ 3

Ситуація «Самообслуговування або Допоможи собі сам»

Компанія Rollsoles звернула увагу, що багато жінок, які носять взуття на високому каблуці, після вечірок хочуть якомога швидше перевзутися в більш зручні туфлі. Але, звичайно ж, брати із собою змінне взуття зовсім не хочеться. Компанія провела експеримент: у декількох англійських нічних клубах були встановлені автомати, у яких можна купити легкі «одноразові» туфлі-балетки (кількох кольорів – на вибір) усього за 5 фунтів. Розійшовся товар із надзвичайною швидкістю.

Якщо ви вважаєте, що переводити весь бізнес на самообслуговування недоцільно або занадто складно, то можна впровадити цю концепцію точково – в окремих ланках ланцюжка або в деяких підрозділах. Хоча не виключено, що, підрахувавши, скільки можна заощадити завдяки самообслуговуванню, ви не станете скупитися на подібну «автоматизацію» бізнесу.

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію.
2. Поміркуйте над тим, чи можна впровадити систему «автоматизованого самообслуговування» в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.
3. Спрогнозуйте переваги та недоліки від впровадження такого нововведення.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління: навч. посіб. / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Рум'янцев. – Донецьк : ТОВ "ВРА "Епіцентр", 2013. – 252 с.
2. Бізнес-ідеї для самообслуговування або Допоможи собі сам [Електронний ресурс] / Сайт: Management.com.ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/blog/1110>
3. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. / О.В. Бондар. – 2-ге вид., перероб. та доповн. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
4. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посіб. / О.О. Гуторова. – Х. : ХНАУ, 2009. – 327с.
5. Дзвінчук Д.І. Менеджмент організацій: конспект лекцій / Д.І. Дзвінчук., В.І. Малімон, В.П. Петренко – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. – 272 с.
6. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління / Д.І. Дзвінчук. – К. : ЗАТ "НІЧЛАВА", 2000. – 280 с.
7. Дороніна М.С. Психологія управління: навч. посіб. – [Ч. 1] / М.С. Дроніна, А.М. Григоренко. – Х. : РВВ ХДЕУ, 1999. – 108 с.
8. Дороніна М.С. Психологія управління: навч. посіб. – [Ч. 2] / М.С. Дроніна, А.М. Григоренко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2000. – 96 с.
9. Кукуленко-Лук'янець І.В. Психологія управління: навч.-метод. посіб. / І.В. Кукуленко-Лук'янець. – Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. – 140 с.
10. Малімон В.І. Програма і методичні вказівки з вивчення дисципліни "Менеджмент організацій" / В.І. Малімон, В.П. Петренко. – Івано-Франківськ : Факел, 2008. – 86 с.
11. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
12. Менеджмент: практикум / укл.: Т. П. Гончаренко, М. Л. Гончарова; Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 50 с.
13. Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни "Основи менеджменту" (для студентів 3 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 6.030601 "Менеджмент") / укл.: О. П. Молчанова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2011. – 55 с.
14. Осовська Г.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. / Г.В. Осовська, І. В. Копитова. – К. : Кондор, 2005. – 581 с.
15. Писаревський І.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 133 с.

16. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
17. Психологія управління: практикум / Д.І. Дзвінчук, Н.Г. Діденко, О.К. Любчук, В.І. Малімон; за заг. ред. проф. Д.І. Дзвінчука. – К. : ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. – 256 с.
18. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика: підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.
19. Смірнова І. С. Аналізування основних відмінностей між категоріями "менеджмент" та "адміністрування" на підприємстві [Електронний ресурс] / Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка". – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13886/1/24_150-155_Vis_727_Menegment.pdf
20. Стадник В.В Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
21. Трілленберг Вілфрід. Організація праці менеджера / Вілфрід Трілленберг, Галина Іванівна Трілленберг. – Тернопіль, 2002. – 79 с.
22. Устенко А.О. Основи менеджменту: практикум з курсу [(модульний варіант) для студентів спеціальності "Менеджмент організацій"] / А.О. Устенко, О.Я. Малинка. – Ч. IV. – Івано-Франківськ : Факел, 2008. – 63 с.
23. Філософія Кайдзен: безперервне вдосконалювання, відданість і простота [Електронний ресурс] / Management.com.ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/blog/948>
24. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
25. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. / В.Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.



БАРАН М.П.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

**Відруковано на поліграфічній дільниці лабораторії технічних засобів навчання Івано-Франківського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій,
м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 46, тел. (03422) 77-58-33**