



ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

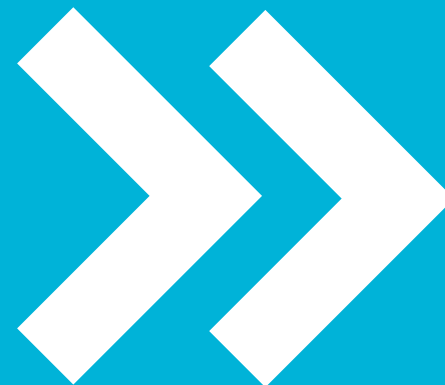
Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



абетка з менеджменту

ОЛЬГА ЩЕРБИНА



Абетка з менеджменту / Ольга Щербина – Київ: 2017 – 116 с.

Публікацію підготовлено Києво-Могилянською Бізнес Школою (kmbms) в рамках проекту Програми розвитку ООН в Україні «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», що впроваджується за фінансової підтримки Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO).

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН, інших агенцій ООН та Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань.

Матеріал, наведений у цій публікації, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї.

Програма розвитку ООН в Україні
Кловський узвіз, 1. Київ 01021, Україна
Тел.: +380 (44) 253-9363
www.undp.org



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

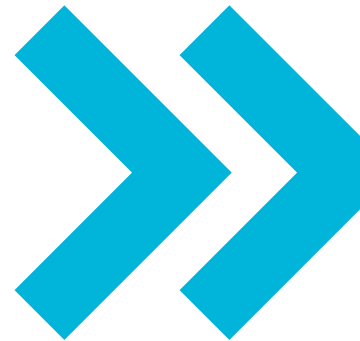
Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER,
State Secretariat for Economic Affairs SECO

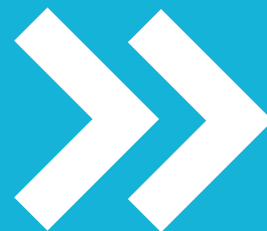


ЗМІСТ

- Що таке менеджмент
- Хто такі управлінці і в чому полягає робота управлінця
- Як приймати оптимальні управлінські рішення
- Як планувати та ставити цілі
- Як делегувати повноваження і відповідальність
- Що таке мотивація і як з нею працювати
- Як обирати оптимальний стиль взаємодії в команді
- Як контролювати та надавати зворотний зв'язок
- Список рекомендованої бізнес-літератури



ЩО ТАКЕ МЕНЕДЖМЕНТ



ЩО ТАКЕ МЕНЕДЖМЕНТ

«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»
Невідомий автор

Під **менеджментом** в сучасності розуміють накопичений людством досвід щодо сукупності підходів і прийомів управління організаціями, які прагнуть досягти успіху у вільному конкурентному середовищі за допомогою інтелекту, мотивів і поведінки людей.

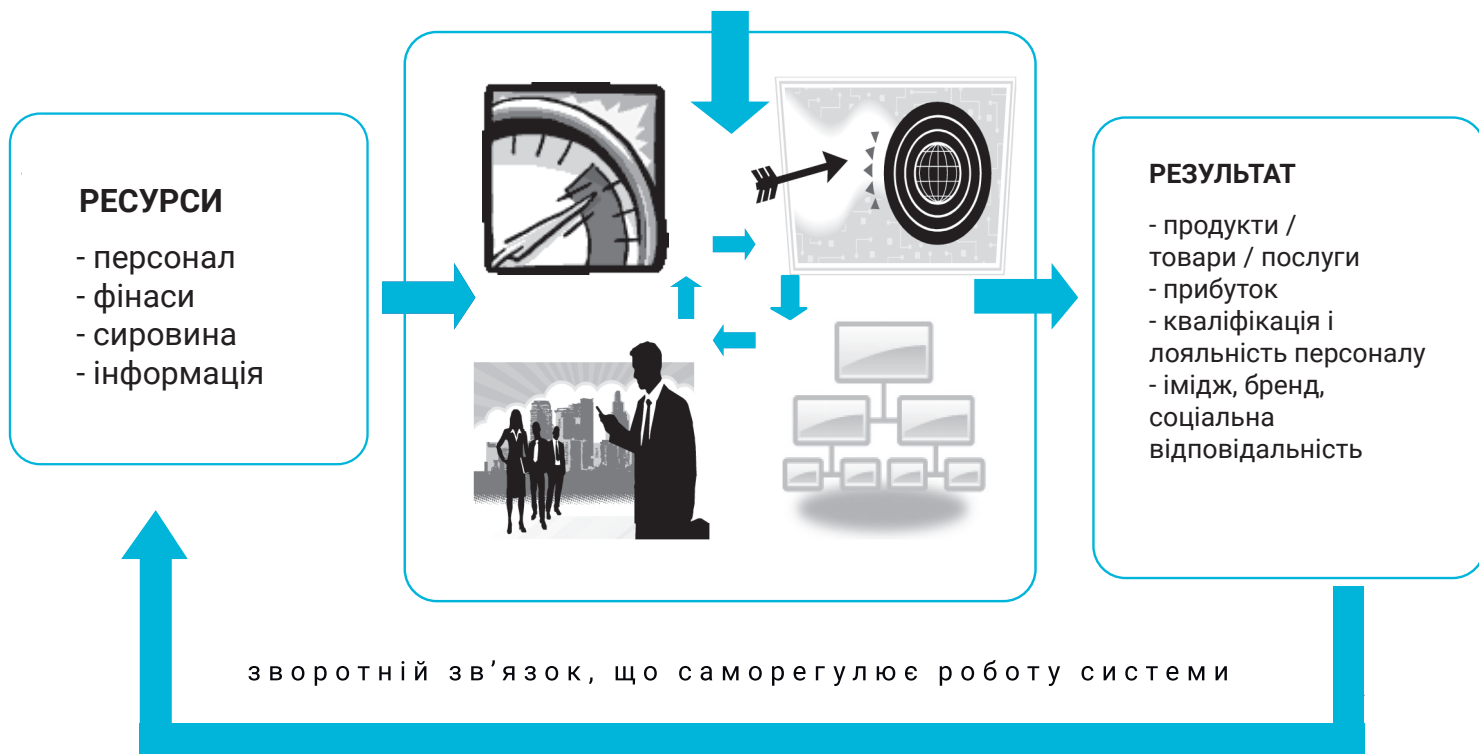
Організація — соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети. Усім сучасним організаціям притаманні спільні ознаки

- наявність чотирьох основних видів ресурсів — людські, матеріальні, фінансові, інформаційні;
- наявність розподілу праці — за видами робіт (горизонтальний) та за рівнем зосередження координації зусиль (вертикальний);
- відкритий характер: організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем беручи звідти всі ресурси потрібні їй для створення продукту і реалізуючи продукт споживачу також у зовнішньому середовищі; прагнення досягти успіху в своїй діяльності.

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

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ВІДКРИТА СИСТЕМА

вплив зовнішнього середовища



ФОРМУЛА УСПІШНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

«Успішні організації є результативними та ефективними в короткостроковій перспективі та прагнуть розвиватися в довгостроковій перспективі»

Пітер Друкер

Результативність (від англ. effectiveness) — ступінь наближення організації до поставленої цілі, що на пряму залежить від ступеня задоволення потреб клієнта;

Ефективність (від англ. efficiency) — зіставлення результатів і ресурсів, що знадобилися для досягнення цілей, тобто якою ціною біли досягнуті результати і чи оптимальним був обсяг ресурсів;

Довгостроковість — спроможність і орієнтація організації на існування якомога довше, наявність перспективи розвитку.

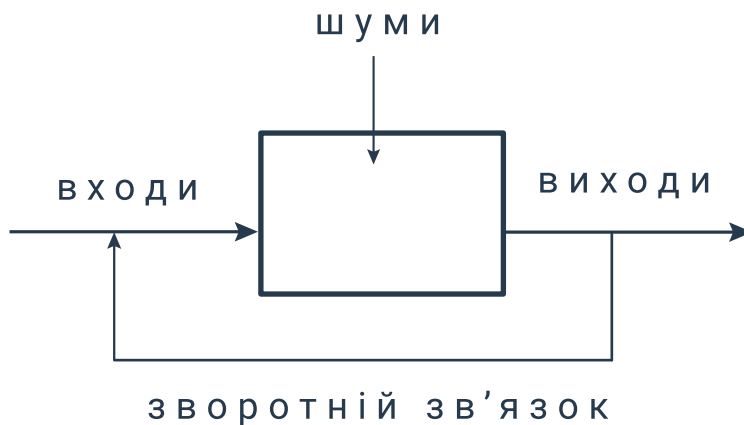
Р*Е*Д=УСПІХ

Сучасні теорії управління сфокусовані на застосуванні в практиці управління інтегрованих здобутків трьох підходів - **системний, процесний, ситуаційний**.

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

Управління згідно теорії систем - це процес трансформації входів в систему на виходи з неї з урахуванням впливу зовнішнього середовища і зворотнього зв'язку.

Менеджмент за системним підходом - здійснює трансформацію ресурсів (входів) в бажані результати (виходи) з урахуванням впливу зовнішнього середовища (шуми) шляхом постійного розвитку і вдосконалення (зворотний зв'язок) з метою досягнення цілей організації.



СИСТЕМА

Система — певна цілісність, що складається з взаємозалежних частин, упорядкованих і взаємодіючих певним чином одна з одною, кожна з яких вносить свій вклад в характеристики цілого.

- результат роботи системи завжди більший суми результатів окремих складових її частин завдяки процесам взаємодії між ними;
- найменш явна частина системи — її призначення або мета — справляє визначальний вплив на поведінку системи;
- будь-яка зміна в будь-якій з окремих підсистем обов'язково відіб'ється на інших елементах системи;
- взаємозв'язки в системі переважно реалізуються через формальні і неформальні потоки інформації;
- система здатна до саморегулювання послідовністю зворотних зв'язків.



МЕНЕДЖМЕНТ ЗА ПРОЦЕСНИМ ПІДХОДОМ

– це послідовне прийняття управлінських рішень щодо виконання основних функцій управління задля досягнення цілей організації. Управління є низкою взаємопов'язаних управлінських дій, що носять циклічний (повторюваний) характер і щоразу мають здійснюватися на якісно новому рівні задля постійного вдосконалення та розвитку організації.

Зміст циклу пояснюється логічною послідовністю дій:

- 1) визначити, що саме, для кого і навіщо має робити організація — **планування**;
- 2) визначити, як має бути організований процес роботи і розподілена відповідальність за нього — **організування**;
- 3) визначити, як спрямувати і заохотити працівників до досягнення потрібних організації цілей — **керування**;
- 4) визначити, що саме, коли і яким способом має перевірятися і що має змінитися за наслідками перевірок — **контролювання**.

Зв'язуючими процесами в межах цього циклу є **процес прийняття управлінських рішень** по кожній з функцій і **комунікація** цих рішень та іншої інформації.

Саме завдяки зв'язуючи процесам цикл набуває життя, бо лише за умов прийняття рішень і їх реалізації відбувається вплив на об'єкт управління і власне зміни в ньому.

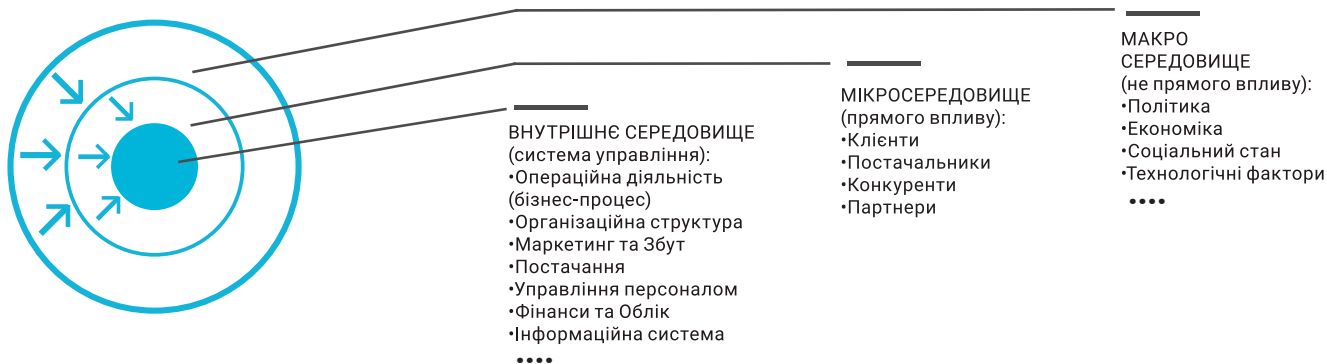


МЕНЕДЖМЕНТ ЗА СИТУАЦІЙНИМ ПІДХОДОМ

відповідає за прийняття оптимальних управлінських рішень, які є функцією факторів середовища в самій організації та в її зовнішньому середовищі.

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління однаковий для всіх, все ж таки специфічні прийоми для ефективного досягнення цілей організації можуть значно варіюватися. Відповідно, згідно ситуаційного підходу фокусувати увагу потрібно на відмінностях між зовнішніми умовами й складовими всередині самої організації, з'ясуванні значимих змінних факторів ситуації і тому як вони впливатимуть на результативність та ефективність точки хору її довгострокових цілей. Відповідно й приймати оптимальні згідно ситуації управлінські рішення.

Апологети ситуаційного підходу наполягають на тому, що успішність вирішення проблемних ситуацій залежить від здібностей та спроможностей управлінця ідентифікувати основні характеристики зовнішньої та внутрішньої ситуації і своєчасно приймати управлінські рішення. Зміст і реалії роботи сучасного управлінця вимагають від нього системного мислення та управлінської зрілості.



Зміст і реалії роботи сучасного управлінця вимагають від нього **системного мислення** та **управлінської зрілості**.

Системне мислення – це спосіб опису і пізнання навколишнього світу, який базується на визнанні того, що «все пов'язано з усім», що взаємозв'язки можуть носити нелінійний характер і утворювати цикли зворотного зв'язку, що система в цілому є чимось більшим, ніж проста сукупність складових її частин.

Управлінська зрілість – це спроможність враховувати значну кількість факторів, від яких залежить віддалений в часі результат, в їх взаємозв'язку. Чим більше факторів менеджер може враховувати при прийнятті рішень і менше факторів, на які не може впливати, тим вище рівень його зрілості і готовність брати на себе відповідальність.



Узагальнюючи існуючі на сьогодні підходи в менеджменті можна визначити ключові ознаки наявності **системності в управлінні організацією**:

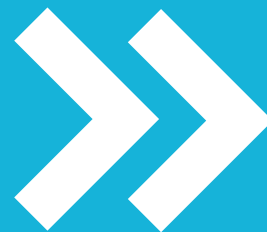
- наявний зрозумілий всім співробітникам механізм (послідовність дій та учасники) прийняття свідомих і логічних управлінських рішень як реакція на заплановані та непередбачувані зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах;
- наявний механізм впровадження прийнятих рішень, що спрямований на безконфліктну взаємодію всіх його підсистем з метою досягнення спільних цілей;
- наявний механізм зворотного зв'язку, а саме моніторингу, аналізу ситуації й оперативної управлінської реакції на відхилення від запланованого або нові можливості.

Впровадження системного підходу в управлінні насамперед слід починати з пошуку відповідей на наступні ключові питання:

- Навіщо створено цю організацію? В чому полягає захоплююча і надихаюча картина того, як вона буде виглядати у майбутньому? В якому напрямку вона має розвиватися? На яких цінностях мають будуватися взаємостосунки з клієнтами, партнерами, співробітниками тощо?
- Для кого і навіщо створено організацію? Що є її ключовим продуктом? Яку потребу цільового клієнта задовольняє і яку цінність для нього створює?
- Які конкретні цілі ставить перед собою? Яким усвідомленим способом досягаються визначені цілі? Чи він оптимальний? Чи відрізняється організація від найближчих конкурентів і чим саме?
- Чи оптимально організована діяльність? Чи зрозуміло, що є її основним бізнес-процесом? Чи відповідною є структурна будова організації?
- Чи свідомо в організації визначають що, кому і навіщо комунікувати? Чи достатньо поінформовані клієнти, партнери та співробітники?
- Як в організації обирають, навчають і розвивають персонал? Чи є свідомо обрані єдині критерії відбору, винагородження, просування тощо згідно цілей і цінностей організації?
- Що і як само контролюється? Чи реагує організація на отримані після контролю результати? Чи вітається в організації зворотній зв'язок? Чи вносяться коригуючі зміни в діяльність згідно довгострокових цілей і цінностей організації?

Якщо в управлінців організації є відповіді на більшість з цих питань і ці відповіді не конфліктують між собою, можна говорити про наявність системного підходу до управління такою організацією





ХТО ТАКІ УПРАВЛІНЦІ І В ЧОМУ ПОЛЯГАЄ РОБОТА УПРАВЛІНЦЯ

ХТО ТАКІ УПРАВЛІНЦІ І В ЧОМУ ПОЛЯГАЄ РОБОТА УПРАВЛІНЦЯ

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

Менеджер (управлінець) — людина, яка професійно здійснює управлінську діяльність, маючи для цього певні повноваження і здатна нести відповідальність за дії та результати свої й інших людей.

Професіоналізм — високий рівень володіння певним фахом, справою тобто професією.

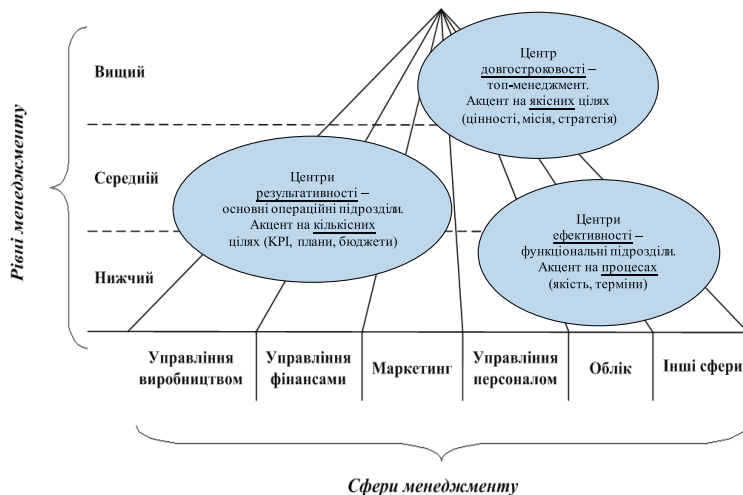
Менеджер управляє всією організацією або її окремою частиною (функцією, сферою), маючи наступні ознаки:

- наявність підлеглих;
- наявність обмежених повноважень;
- прийняття управлінських рішень в межах наданих повноважень;
- несення відповідальності за наслідки прийнятих управлінських рішень.

МЕНЕДЖЕРИ ВІДРІЗНЯЮТЬСЯ:

- **Обсягом повноважень** і відповідальності щодо прийняття рішень **за рівнем діяльності** – менеджери вищого, середнього, нижчого управлінських рівнів. Потребує від управлінця готовності та бажання нести відповідальність.
- **Специфікою рішень**, що приймаються в рамках певної сфери діяльності **за сферою діяльності** – менеджери у виробничій, маркетинговій, збутовій, фінансовій, дослідницькій та інших сферах. Потребує від управлінця відповідної професійної фахової підготовки.

СПІВВІДНОШЕННЯ СФЕР І РІВНІВ МЕНЕДЖМЕНТУ:



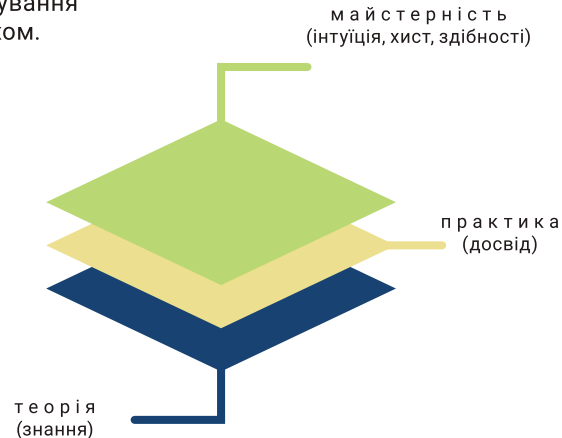
ТРИ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

Практика — це повсякденна професійна діяльність людей, в якій вони, впливаючи на матеріальний світ в 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.

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



МЕНЕДЖМЕНТ

– це теорія, практика та майстерність одночасно. Успішним управлінцем можна стати лише постійно здобуваючи нові знання, урізноманітнюючи власну практику і, як наслідок, розвиваючи власну майстерність.

Складові успіху управлінця

результативність — ступінь досягнення необхідних бізнесу результатів, яку може оцінити зовнішній або внутрішній клієнт.

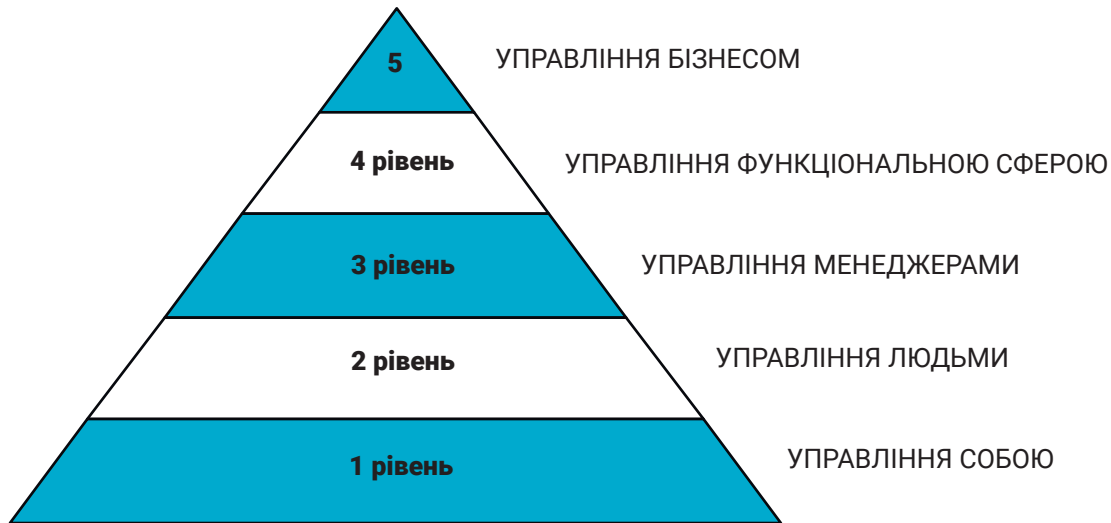
ефективність — спроможність досягати результатів з найменшими витратами часу, матеріальних та людських ресурсів, просто та без небажаних наслідків для компанії.

довгострокова спрямованість — постійний розвиток управлінських і професійних компетенцій, що сприятиме результативності та ефективності організації й управлінця в напрямку стратегічних намірів.



МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РОЗВИТКУ

*«Менеджер - людина достатньо розумна,
щоб вести чужу справу та достатньо
мудра, щоб не мати власної»
Життєва мудрість*



УПРАВЛІНСЬКА РОБОТА СКЛАДАЄТЬСЯ З ФУНКЦІЙ, РОЛЕЙ ТА КОМПЕТЕНЦІЙ:

Функції — зобов'язання щодо роботи в межах завчасно встановлених правил — *які дії має робити менеджер як управлінець.*

Ролі — моделі поведінки, що очікуються від менеджера при здійсненні ним управлінських функцій — *в якості кого менеджер реалізує своє призначення в організації.*

Компетенції — набір взаємопов'язаних знань, навичок, умінь, здібностей і ставлення до роботи та людей тощо, застосування яких забезпечує досягнення видатних результатів — *що має знати і вміти та що саме має робити менеджер в своїй ролі при виконанні своїх функцій.*

- Прийняття управлінських рішень — процес вибору оптимального варіанту дій з багатьох можливих, що враховує ситуаційні фактори та задовольняє можливим наслідкам для організації.
- Планування — процес визначення цілей організації та вибір шляхів їх досягнення.
- Організування — процес вибудовування бізнес-процесу і структури організації для досягнення її стратегічних цілей.
- Керування — процес вибудовування взаємостосунків з персоналом для спрямування їх зусиль на досягнення цілей організації.
- 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.
- Комунікація — побудова інформаційної мережі (міжособистісні та організаційні канали) для забезпечення ефективного обміну інформацією в організації задля досягнення її цілей.

УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ:



Класифікація управлінських ролей за Г. Мінцбергом



Назва ролі**Характеристика ролі****символ**

Проведення церемоніальних і символічних заходів, підписання юридичних документів.

лідер

Ідеологічна робота, комунікація основних цілей, надихання і мотивація, навчання, консультування.

посередник

Підтримання інформаційних зв'язків як у середині організації, так і за її межами, листування, переговори, зустрічі.

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.

підприємець

Ініціювання нових проектів, пошук нових ідей та їх реалізація.

той, хто усуває порушення

Усування збоїв в 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

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ ЗА І. АДІЗЕСОМ

P – ВИРОБНИК РЕЗУЛЬТАТІВ

Відмінно знає сферу своєї діяльності і орієнтований на результат; працьовитий і вірний своїй роботі; знає, що повинно бути зроблено і як, і просто йде і робить.

A – АДМІНІСТРАТОР

Контролює чи доведена робота до кінця і чи реалізуються рішення; керує системою, яка підтримує в порядку всі процеси всередині організації; дуже добре організований і уважний до деталей.

E – ПІДПРИЄМЕЦЬ

Аналізує зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, слабкі і сильні сторони організації й визначає курс її дій; шукає можливості, креативний і готовий брати ризик на себе.

I – ІНТЕГРАТОР

Слухає інших і інтегрує їх ідеї; прагне прояснити спірні питання, визначити спільні погляди, проаналізувати конфліктуючі цінності; орієнтує на спільну довгострокову роботу.



ЗАГАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ:

рівень здібностей

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

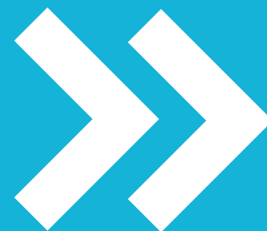


ТИПОВІ УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ

рівень навичок

- вміння мислити стратегічно, розуміти бізнес та розробляти стратегію компанії;
- вміння ставити цілі та планувати роботи;
- вміння вирішувати прості і складні проблеми в типових і нетипових ситуаціях;
- вміння нести відповідальність за результати та поведінку інших людей;
- вміння будувати та використовувати взаємовідносини;
- вміння делегувати повноваження та відповідальність;
- вміння створювати команду та організовувати роботу в команді;
- вміння створювати мотиваційний клімат;
- вміння вести людей за собою без використання формальних важелів влади (лідерство);
- вміння надавати і отримувати зворотній зв'язок;
- вміння управляти власними емоціями;
- вміння розвивати та навчати підлеглих.

ЯК ПРИЙМАТИ ОПТИМАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ



ЯК ПРИЙМАТИ ОПТИМАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ 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 – просте, зручне і, звичайно, хибне»

Г. Л. Менке

Менеджмент – це прийняття рішень щодо управління організацію, спрямоване на забезпечення її успішної діяльності.

Менеджер – людина професійно підготовлена для прийняття оптимальних рішень, яка має певні повноваження і здатна нести відповідальність за себе та інших людей (дії та результати).

Рішення – це вибір однієї альтернативи (варіанта 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.



СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Вибір, який повинен зробити менеджер, виконуючи свої обов'язки обумовлені посадою

Необхідний елемент що зв'язує між собою основні функції менеджменту

Базовий інструмент впливу на об'єкт управління

КРИТЕРІЇ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

*«Ви або частина рішення, або частина проблеми»
Е. Клівер*





ПОМИЛКИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ

НЕОБДУМАНИ РІШЕННЯ

відсувати рішення до тих пір, поки для підготовки вже не залишається 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 тільки на підставі симпатій, настроїв, відкидаючи всякі раціональні міркування

САМОВДОВОЛЕНІ РІШЕННЯ

вважати себе непогрішним і відмовитися від порад інших

ВПЕРТІ РІШЕННЯ

не бажати вчитися на раніше прийнятих рішеннях, здійснювати одні й ті ж помилки

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

— це процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, що усуває проблемну ситуацію.
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 – це можливість для ваших конкурентів. Ваша можливість – це проблема ваших конкурентів.

«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

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



КЛАСИФІКАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

За характером вирішуваної проблеми

- Аналітичний – в рамках існуючої логіки
- Творчі – вихід за існуючі рамки

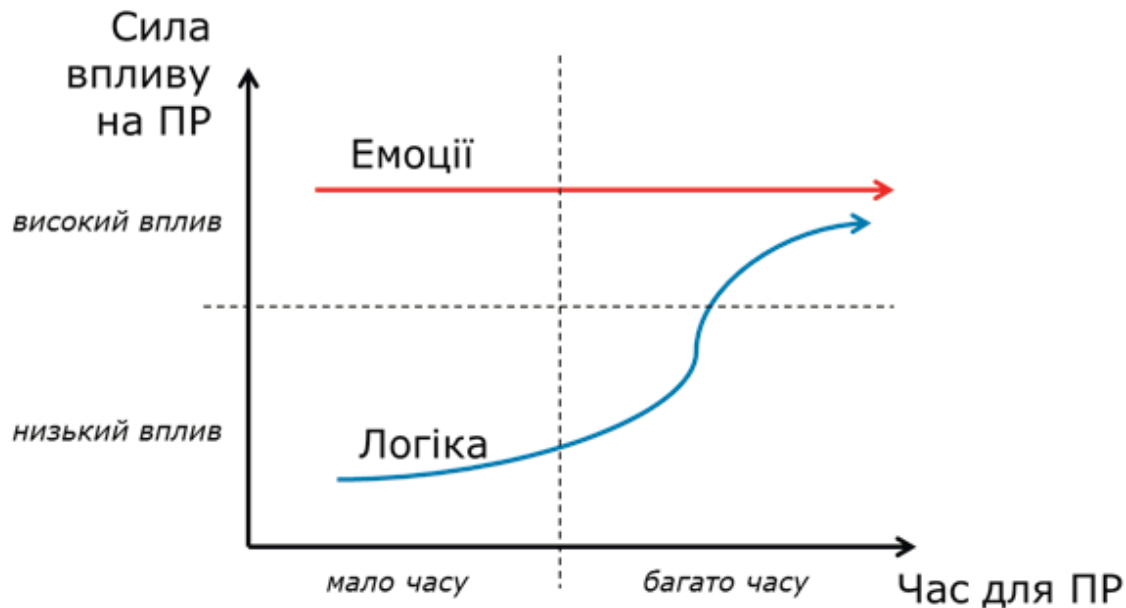
За кількістю залучених до процесу прийняття рішення

- Індивідуальні - самостійний вибір оптимального рішення
- Колективні – вибір рішення із залученням інших

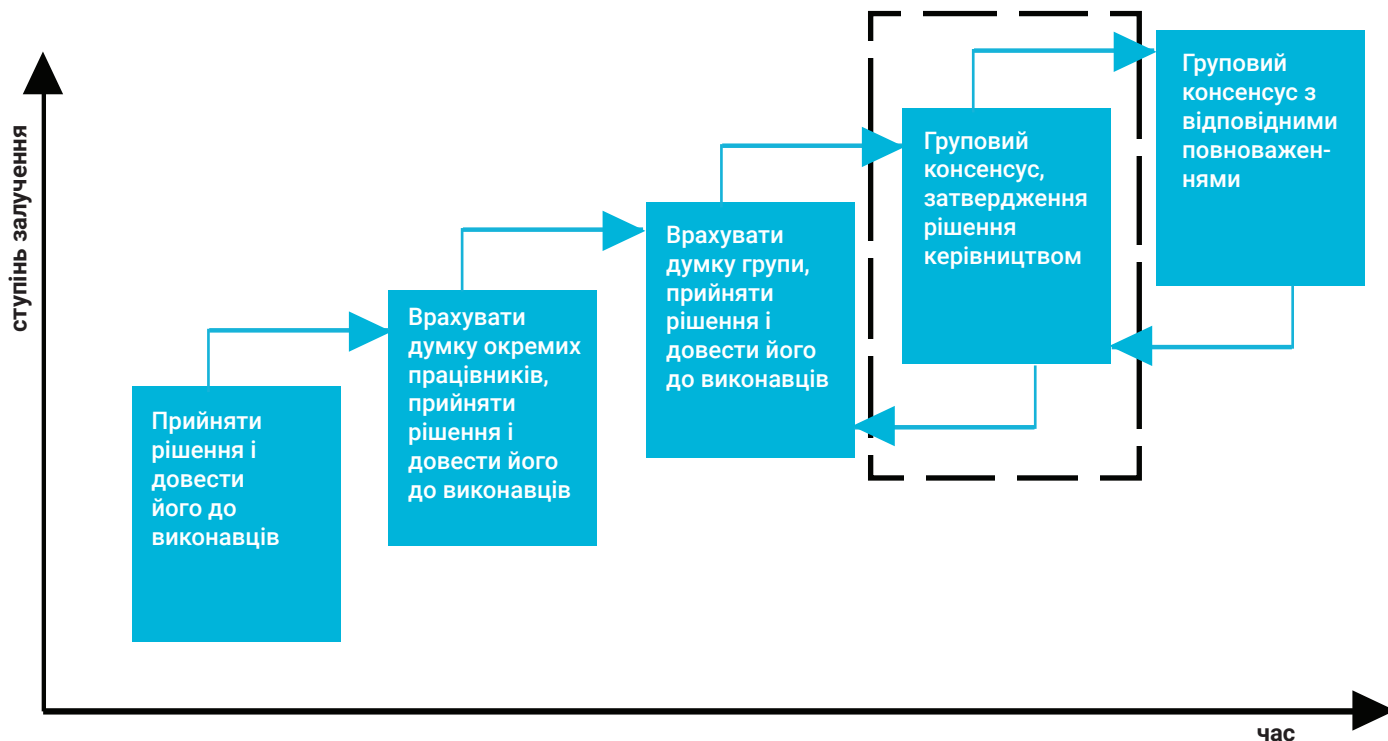
За способом мислення

- Інтуїтивні – вибір на основі відчуття
- Засновані на судженнях – вибір на основі існуючого досвіду
- Раціональні – вибір на основі обґрунтованих аргументів

ВПЛИВ ЕМОЦІЙ ТА ЛОГІКИ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



ІНДИВІДУАЛЬНО-КОЛЕКТИВНИЙ КОНТИНУУМ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



- Підхід до процесу прийняття рішення визначається ситуацією
- Основний принцип – прагнути залучити до процесу прийняття рішень максимально широкого в даній ситуації кола осіб

ЕТАПИ ІНТУЇТИВНОГО ТА ЗАСНОВАНОГО НА СУДЖЕННЯХ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ 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. Мен

ПОРІВНЯННЯ ІНТУЇТИВНОГО ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

ІНТУЇТИВНИЙ ПІДХІД

Суб'єктивний вибір виключно на основі внутрішніх відчуттів без використання об'єктивної інформації

РАЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

Об'єктивний вибір на основі аналізу кожної зі складових елементів проблеми та в їх комплексі, включаючи взаємозв'язки між ними

ЕТАПИ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1

Діагноз проблеми

2

Накопичення інформації з проблеми

3

Розробка альтернативних варіантів вирішення

4

Оцінка альтернативних варіантів

5

Вибір кращої альтернативи - прийняття рішення

«ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ» – ЦЕ ПОШУК ВІДПОВІДЕЙ НА ЗАПИТАННЯ:

1. В чому сутність проблеми (причино 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, в 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?

ВИМОГИ ДО ІНФОРМАЦІЇ ПРИ РАЦІОНАЛЬНОМУ ПІДХОДІ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

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

стилість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згуртованості інформації без втрати її необхідної повноти)

АКТУАЛЬНІСТЬ

відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам

СВОЄЧАСНІСТЬ

здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання срок

КОМУНІКАТИВНІСТЬ

властивість інформації бути зрозумілою для адресата

ВИМОГИ, ЯКИМ МАЮТЬ ВІДПОВІДАТИ АЛЬТЕРНАТИВНІ ВАРІАНТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

ВЗАЄМОВИКЛЮЧЕНІСТЬ АЛЬТЕРНАТИВ

- Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну

ОДНАКОВІ УМОВИ ОПИСУ АЛЬТЕРНАТИВ

- Часові, ресурсні, зовнішні умови мають бути однаково “стартовими” для кожної з оцінюваних альтернатив

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ МОЗКОВОГО ШТУРМУ

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

- підібрати оптимальну команду (кількість - оптимальна група 12-18 чоловік; якість - запросити ентузіастів, не запрошувати скептиків);
- оберіть час (робочий, від 15-20 хвилин, до 3-4 годин);
- підготувати місце (не в кабінеті директора, 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 ідеї, не переформулює, не уточнює, не критикує;
- модератор з жорстким стилем, не висловлює свою думку і ставлення до ідей, оголошує час, метод збору інформації та правила гри:
 - не допускає критику 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.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

РЕАЛІСТИЧНІСТЬ - можливість її здійснити взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, незалежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм)

ВІДПОВІДНІСТЬ РЕСУРСАМ ОРГАНІЗАЦІЇ

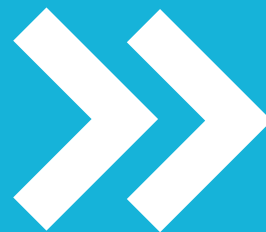
ПРИЙНЯТНІСТЬ НАСЛІДКІВ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ:

- не тільки основних але й побічних
- не тільки в безпосередній період але й в майбутні періоди

ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ВКЛЮЧАЄ ЕТАПИ

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

- 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
- внесення коректив в наступний процес прийняття управлінського рішення



ЯК ПЛАНУВАТИ ТА СТАВИТИ ЦІЛІ

ЯК ПЛАНУВАТИ І СТАВИТИ ЦІЛІ

*“Коли ми витрачаємо час на планування,
часу стає більше”*
Парадокс менеджменту

“Гарно сплановано – наполовину зроблено.”
Життєва мудрість

Планування – це процес визначення цілей і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення. Результатом цього процесу є відповіді на три запитання, послідовністю яких формуються два підходи до планування:

ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ

Ресурсний

- Де ми знаходимося зараз?
- Де ми хочемо бути в майбутньому?
- Як саме нам потрібно пройти шлях від сьогодні до майбутнього?

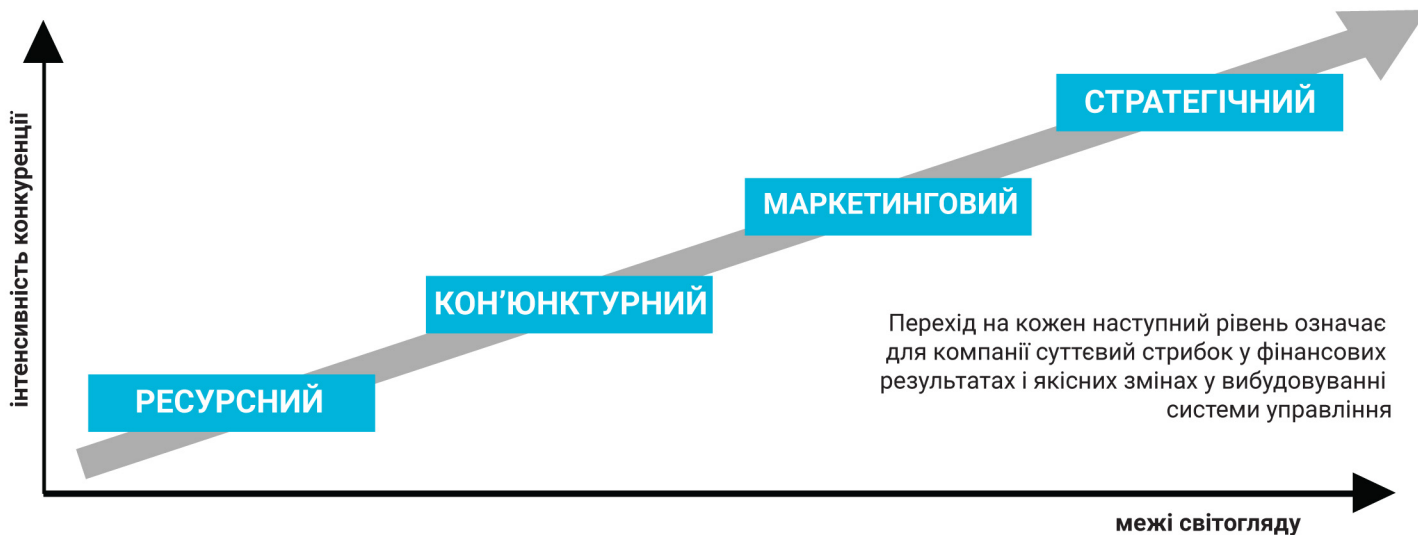
Що можемо робити якнайкраще,
те й намагаємося пропонувати
на ринку

Стратегічний

- Де ми знаходимося зараз?
- Де ми хочемо бути в майбутньому?
- Як саме нам потрібно пройти шлях від сьогодні до майбутнього?

Що є стратегічно важливим з точки зору наших довго -
строкових цілей і цінностей, тим і займаємося

ЕВОЛЮЦІЯ ЕТАПІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПІДХОДУ ДО ПЛАНУВАННЯ



Підприємства-монополісти й ті, що працюють за держзамовленням або за довгостроковим контрактом з одним великим замовником

Підприємства, які мають небагато конкурентів або мало поінформовані про клієнтів і працюють на ненасиченому ринку

Підприємства, у яких є багато конкурентів, значні фінансові можливості та стратегічне бачення себе у довгостроковій перспективі

Підприємства, які мають стратегічну ідею та працюють на розвинутому ринку з високим рівнем інтенсивності конкуренції

ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ

1. Визначення цілей діяльності організації.
2. Формування стратегії досягнення цілей.
3. Розроблення планів реалізації стратегії та її конкретизація.



Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого необхідно досягти за певний період. Ціль повинна відповідати на питання: *«Що має бути в результаті?»*

Стратегія – це оптимальний спосіб досягнення поставленої мети. Має відповідати на питання: *«Як досягнути цілі?»*

План – це завчасно визначений комплекс заходів із зазначенням відповідальних за їх реалізацію, термінів і послідовності виконання визначених робіт у межах вибраної стратегії, спрямованої на досягнення цілі. Має відповідати на питання: *«Що саме і як саме будемо робити?»*

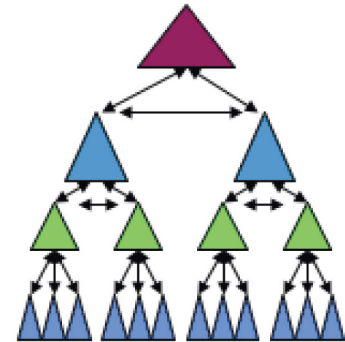


КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ

(Management by Objectives – MBO, 1970-ті):

Кожному працівнику цілі ставляться на певний період (зазвичай на 1 рік) виходячи з цілей організації та підрозділу

- цілі ставляться переважно кількісні, за SMART- критеріями
- цілі для працівника керівник установлює разом із ним
- акцент робиться на самомотивації працівника та його зацікавленні в досягненні організацією поставлених цілей
- у кінці визначеного періоду керівник оцінює результати й особисті досягнення працівника
- фокусування – на отриманих результатах



ВИМОГИ ДО ЦІЛЕЙ SMART:

- specific: конкретність;
- measurable: кількісна вимірюваність;
- achievable: реалістичність, досяжність;
- relevant: адекватність, несуперечливість;
- time-bound: обмеженість часовим інтервалом.



КРИТЕРІЇ ВИМІРЮВАННЯ ЦІЛЕЙ:

- кількісні: відсотки, співвідношення тощо (збільшення продажу на 15 % порівняно з попереднім періодом);
- якісні (позитивні відгуки клієнтів);
- частота події (повторне звернення за послугою кожного другого / третього / п'ятого клієнта);
- інтервальні (три-п'ять відвідувань магазинів торговим представником на місяць).

ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ (МВО)

Етапи	Кроки
1. Установлення цілей	<ul style="list-style-type: none">• Формування довгострокових цілей стратегії організації.• Розроблення конкретних загальних організаційних цілей.• Визначення цілей дивізіонів (департаментів, бізнес-одиниць) і груп (підрозділів, відділів).• Визначення індивідуальних цілей для працівників.
2. Планування дій	<ul style="list-style-type: none">• Ідентифікація дій (заходів, завдань) для досягнення цілей.• Установлення взаємозв'язків між діями.• Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій.• Визначення часу і ресурсів, необхідних для виконання дій.• Делегування повноважень і відповідальності за виконання дій.
3. Самоконтроль	<ul style="list-style-type: none">• Систематичне відстеження та оцінювання ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання.
4. Періодична звітність	<ul style="list-style-type: none">• Оцінювання керівником процесу досягнення цілей, коригувальні дії.• Оцінювання процесу досягнення загальної мети, посилення впливу та коригувальні дії.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ

переваги

- Оптимізація організаційної структури. Завдяки використанню МВО чітко визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної мети організації.
- Забезпечення вмотивованості працівників. Почуття особистої зацікавленості працівників у результатах діяльності виникає внаслідок їхньої особистої участі у процесі встановлення особистих цілей відповідно до цілей організації та реалізації можливості вкласти в ці результати свої ідеї і знання, отримати допомогу від керівника.
- Ефективні методи контролю (винагорода за результат, а не за процес). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей

недоліки

- Складність кількісного визначення цілей певних робіт.
- Обов'язковість установа короткострокових цілей, високої кваліфікації та самомотивації персоналу.
- Високий ступінь бюрократії, що може з часом призвести до застосування формального підходу.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАННЯМ

(Performance Management – PM, 1980-ті):

- для кожного працівника на визначений період (найчастіше – на 1 рік) керівником (у взаємодії із самим працівником) установлюються кількісні цілі та описуються компетенції;
- оцінюється не лише результат, але й процес – те, якими способами має досягатися результат (поведінкові прояви компетентності працівника у його роботі);
- виконання завдань, окрім керівника, оцінюють сам працівник, його колеги та клієнти;
- акцент робиться на лояльності працівників і клієнтів на довгостроковій основі;
- фокусування – на зворотному зв'язку та постійному вдосконаленні процесу виконання роботи. Для покращення виконання роботи керівник надає підлеглому зворотний зв'язок декілька разів на рік формалізовано, а також за потреби по ситуації.

КОНЦЕПЦІЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

(Balanced Score Card – BSC, 1990-ті):

- розроблена на основі МВО та РМ;
- призначена для трансформування місії та стратегії компанії у систему взаємопов'язаних збалансованих показників, а також для донесення стратегічних цілей до працівників усіх рівнів;
- покликана регулярно поставляти керівництву важливу інформацію в чотирьох перспективах: фінанси, ринок, процеси, розвиток, чим забезпечується об'єктивне та всебічне уявлення про стан компанії і її наближення до стратегічних цілей;
- *фокусування на збалансованому зростанні у стратегічних напрямках.*

ЕТАПИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

1. Визначення стратегічних цілей (головної та підпорядкованих їй: каскадування) і їх оцифрування.
2. Розроблення та опис системи ключових показників успішності (КПУ).
3. Визначення поточних і цільових значень КПУ.
4. Каскадування цілей і показників для усіх рівнів компанії.
5. Розроблення стратегічних ініціатив (проектів).
6. Розроблення системи стратегічної управлінської звітності.
7. Розроблення системи стимулювання у прив'язці до системи КПУ.

ВИДИ ПЛАНОВИХ ДОКУМЕНТІВ У МЕЖАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Типи планів	Призначення	Форми документів
Одноразові	Визначення курсу дій, які зазвичай не повторюються	<ul style="list-style-type: none">• Програми• Проекти• Бюджети• Поточні плани
Багаторазові	Визначення курсу дій, які зазвичай повторюються з певною періодичністю або час від часу і змінюються при зміні стратегії	<ul style="list-style-type: none">• Системи• Політики• Процедури• Стандарти• Правила• Інструкції

ОДНОРАЗОВІ ПЛАНОВІ ДОКУМЕНТИ

- **Програми.** Передбачають велику кількість дій (декілька проектів), які не повторюються у майбутньому. Розробляються на декілька років (наприклад, програма впровадження нової продукції, програма розроблення нової технології, програма створення нових виробничих потужностей тощо).
- **Проекти.** За сутністю схожі на програми, але відрізняються від них меншою масштабністю і складністю та меншим часом виконання. Зазвичай вони є складовими більших документів (програм) і при цьому мають чітку структуру та конкретний зміст.
- **Бюджети.** У них передбачено розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації із зазначенням відповідальних за виконання бюджетних показників.
- **Поточні плани.** Це складені з метою вчасного та якісного виконання переліки завдань і заходів із розбивкою за кварталами та місяцями відповідно до цілей, визначених на рік. У поточні плани не включаються проекти й програми, для яких передбачено окремі бюджети.



БАГАТОРАЗОВІ ПЛАНОВІ ДОКУМЕНТИ

- **Системи.** Цілісні описи роботи окремих елементів організації у їх взаємозв'язку (наприклад, система стратегічного планування, система бюджетування, система контролю, система стимулювання тощо).
- **Політики.** Викладення загального контексту для прийняття рішень і виконання дій, своєрідний кодекс законів організації, на які опираються лінійні менеджери у прийнятті управлінських рішень (наприклад, амортизаційна політика, облікова політика, кадрова політика, корпоративна культура, кодекс бізнес-етики).
- **Процедури** (стандарты, технологічні карти тощо). Визначають послідовність часто повторюваних конкретних дій, які треба виконувати за певних умов. Головне у них – хронологічна послідовність (наприклад, процедура захисту бюджетів, процедура адаптації нових працівників, процедура списання неліквідів).
- **Правила.** Опис необхідних і дозволених дій у певній сфері та певних умовах (наприклад, правила техніки безпеки, правила проходження медогляду, правила компенсації відпусток, правила проходження випробовуваного періоду).
- **Інструкції.** Набори вказівок, які встановлюють порядок і способи виконання певних дій для того, хто не уповноважений самостійно приймати рішення за тих чи інших умов, обставин (наприклад, посадова інструкція, інструкція для роботи з касовим апаратом).

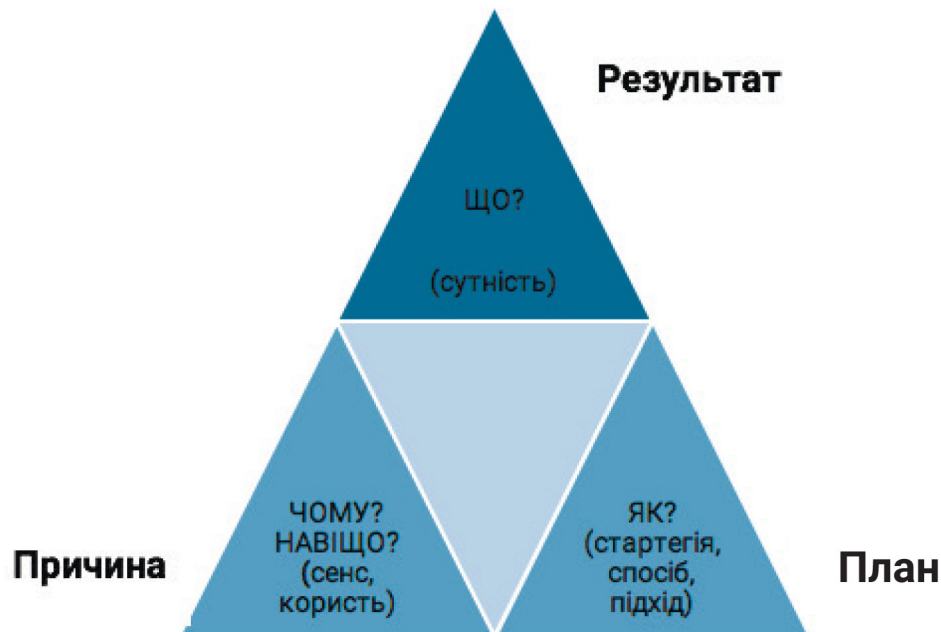


ЦІЛЬ ПОСТАВЛЕНА ПРАВИЛЬНО, ЯКЩО ПРАЦІВНИК:

"Навіть найповільніша людина, якщо вона не втрачає цілі з поля зору, йде швидше, ніж та, що блукає безцільно."
Г. Лессінг

- знає, що потрібно зробити і яким має бути результат;
- може виконати заплановане, і в нього є все необхідне для цього;
- бачить межі свободи своїх дій у процесі досягнення результату;
- розуміє, що отримає в результаті, і в чому полягає його інтерес.

МОДЕЛЬ УСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ «ТРИКУТНИК»



МОДЕЛЬ УСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ «SMART»

Чи достатньо точно в формулюванні цілі виражено її сутність?
Наприклад, «покращити обслуговування клієнтів» – дуже розпливчата ціль.

Specific

Як менеджер і працівник зможуть оцінити досягнення цілі
(покращено обслуговування чи ні)?

Measurable

Чи може робота бути оцінена кількісно? структуру та конкретний зміст.

Achievable

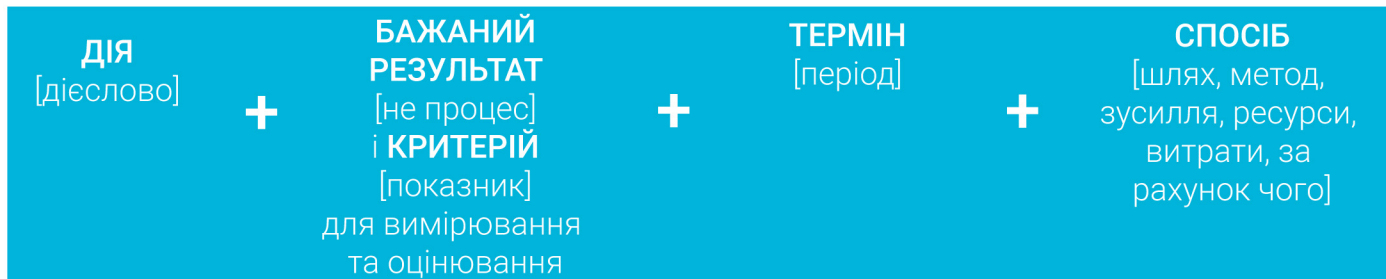
Чи реально досягнути того, що планується? Ціль
має бути достатньо амбіційною, але досяжною.
Чи стосується ціль бізнесу організації в цілому і як вона пов'язана з цілями
інших підрозділів?

Relevant

Які терміни мають бути дотримані? Чи є якісь проміжні етапи, які потрібно
завершити до певного часу?

Time bound

МОДЕЛЬ УСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ «ФОРМУЛА»



Збільшити...

Підвищити...

Знизити...

Удосконалити...

Провести...

Здійснити...

Завершити...

Досягти...

Виробити...

Подолати...

Набути...

Упровадити...

Розробити...

Отримати...

Що саме ви хочете
отримати?

Скільки?

Наскільки?

У яких одиницях
вимірювання?

У які терміни?

До якої дати?

За який період?

За незмінних умов...

Оптимізація...

Зниження...

Збільшення...

Прискорення...

Скорочення...

Ліквідація...

Розвиток...

Інтеграція...

Фокусування...

Диверсифікація...

Диференціація...

Методом...

МОДЕЛЬ УСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ «6W»

- What? Чого саме потрібно досягнути?
- Why? Чому (для чого?) це потрібно?
- When? Коли має бути результат?
- Where? Де я знаходжуся зараз відносно цієї мети?
- Who? Хто може допомогти в її досягненні?
- How? Як саме я діятиму?

ТЕХНІКА ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ «РАМКА РЕЗУЛЬТАТУ»

- Що було? Що відбувалося?
- Чого ви хочете? Що буде найкращим результатом?
- Як ви цього досягнете? Як можете це отримати?
- Які є ризики? Що може заважати? Як ви можете на це впливати?
- Як ви дізнаєтеся, що отримали бажане? Які відчутні докази підтвердять, що результату досягнуто?
- Як ви себе заохотите, привітаєте?

ТЕХНІКА ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ «4 КВАДРАТИ»

ЦІЛІ НА МАЙБУТНЄ

- Чого ви 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?

МИНУЛА СИТУАЦІЯ

- Чого ви хотіли досягти?
- Які цілі ставили?
- Що відбувалося?
- Що ви робили?
- Що при цьому відчували?

4

1

3

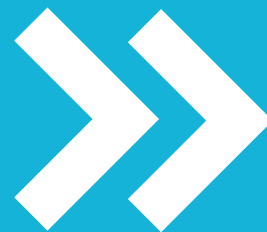
2

РЕЗЕРВИ

- Які надії не виправдалися? Чому?
- Що саме не вийшло?
- З яких причин?
- Які дії не принесли результату?
- Чого не вистачало?
- Чи можна щось покращити, змінити?
- Що саме залежить від вас?

УСПІХИ

- Яких реальних результатів та успіхів досягнуто?
- Які задумки реалізувалися?
- Які дії принесли успіх? За рахунок чого вони досягнуті?



ЯК ДЕЛЕГУВАТИ ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ЯК ДЕЛЕГУВАТИ ПОВНОВАЖЕННЯ І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

«Ефективні менеджери заохочують працювати інших, неефективні – працюють самі»

«To delegate» – доручати.

– **Доручення** – прохання/вказівка іншій особі про те, що і як вона має зробити стосовно якоїсь простої дії, яку вона може виконати так, що практично відсутня можливість порушити технологію й отримати невірний результат.

«Delegation» – передавати.

– **Повноваження** – можливість на свій розсуд приймати рішення по ходу виконання задачі в рамках наданих на даний момент можливостей.

ДОРУЧАТИ

- Співробітник виконує завдання, яке керівнику недоцільно робити самому
- Підлеглий працює в тісному контакті з керівником, узгоджує з ним і відповідає за кожен етап роботи
- Постановки цілей від керівника до підлеглого
- Керівник «батьком», який і допоможе, і пожуристь, і припише чужі заслуги собі або зробить винним
- Таку модель доручень називають «нульовим делегуванням»

ДЕЛЕГУВАТИ

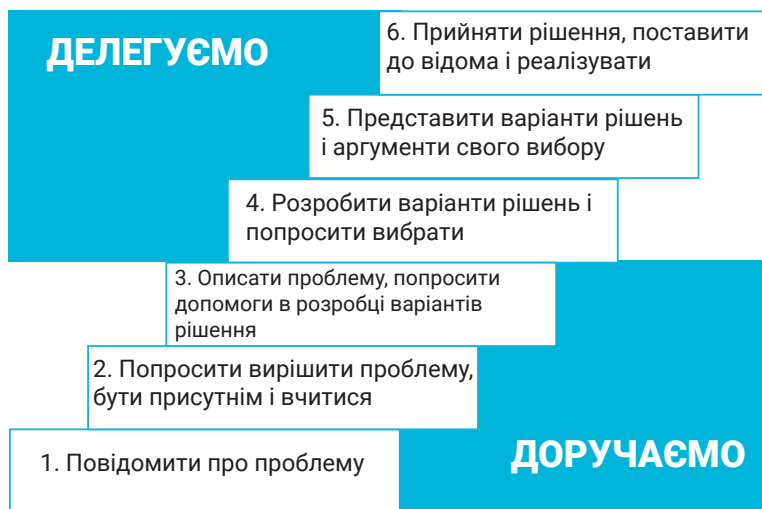
- Делегується не тільки виконання завдання, а й відповідальність за результат
- Працівнику передаються повноваження (права) в рамках його компетенції для прийняття поточних рішень тобто він має свободу у визначених рамках
- Виконавець передає на верхній рівень лише прийняття тих рішень, які не може компетентно здійснити сам в межах своїх повноважень

СХОДИ ЗРІЛОСТІ (ГОТОВНОСТІ ДО ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ)

Вибір моделі взаємодії залежить від рівня зрілості працівника тобто його готовності і бажання приймати на себе відповідальність.

Рівень зрілості – це ступінь усвідомлення наслідків своїх дій та рішучості їх здійснити. Складові зрілості:

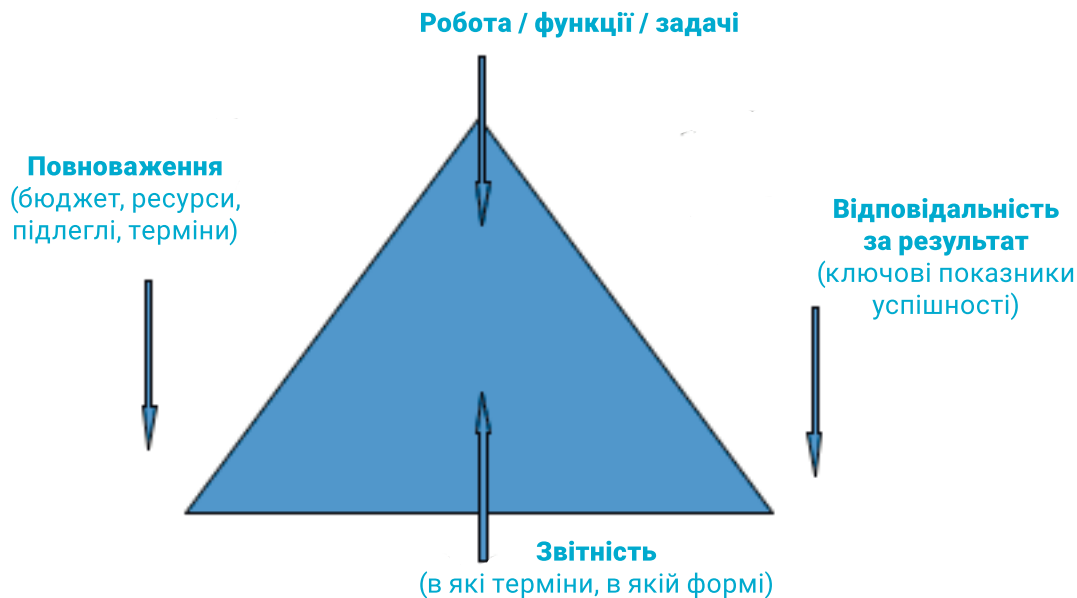
- досвід (знання та навички) щодо конкретного завдання,
- бажання досягти поставленої мети,
- кількість факторів середовища, які людина може проаналізувати та врахувати при прийнятті рішення,
- здатність нести відповідальність за себе та інших.



СКЛАДОВІ ДЕЛЕГУВАННЯ

Делегування – це метод організації робіт, коли керівник доручає (уповноважує, довіряє...) підлеглому досягнення встановлених разом цілей. При цьому керівник надає підлеглому реальні автономію, повноваження, ресурси, відповідальність і заздалегідь обумовлює процедури контролю.

Делегування включає передачу частини роботи, повноважень по її виконанню та відповідальності підлеглим, які стають підзвітними.



ПОВНОВАЖЕННЯ І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Повноваження – це надане право приймати у певних рамках рішення та використовувати ресурси без запиту на дозвіл вищого керівництва, домогтися їх виконання і нести відповідальність за досягнення необхідних організаційних результатів.

Відповідальність - це головність (прийнятне зобов'язання) здійснювати певні види робіт з повною підзвітністю за відповідність очікуваній результативності та ефективності їх виконання.

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



РАМКИ ДЕЛЕГУВАННЯ (РЕСУРСИ):

- *Матеріальні* – можливість розпоряджатися лімітованою грошовою сумою, націнкою, обладнанням, матеріалами тощо.
- *Інформаційні* – наявність необхідних знань, досвіду, інструкцій, технологій, ноу-хау, обмеження щодо розголосу інформації тощо.
- *Часові* – достатній час, етапність робіт, контроль на окремих етапах.
- *Людські* – можливість за необхідності залучити інших працівників, змінити склад команди, отримати консультацію у експерта тощо.

ПОВНОВАЖЕННЯ ДЕЛЕГУЮТЬСЯ:

- *Письмово* в посадових інструкціях згідно схеми організаційної структури управління, формалізованих процедур та правил.
- *Усно* (в рамках зазначених в посадових інструкціях пунктах “виконує інші доручення керівника”).
- *Нормативно* відповідно сформованої корпоративної культури (традиції, стереотипи, звичаї, норми).



ЩО НЕОБХІДНО ДЕЛЕГУВАТИ:

- Завдання, які входять у природне коло обов'язків співробітників і для яких у них є всі необхідні компетенції й інформація.
- Часто повторювана робота - та, що робиться день у день. Завдання технічного характеру.
- Завдання, які чудово вирішуються і без втручання керівника, і в його відсутності.
- Завдання, які інші можуть виконати швидше і краще.
- Завдання, які необхідно вирішувати для того, щоб компанія у всіх ситуаціях могла діяти гнучко і оперативно.

ЩО МОЖНА ДЕЛЕГУВАТИ ЧАСТКОВО:

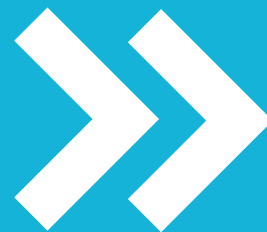
- Задачі термінові й важливі у випадку дефіциту часу.
- Об'ємні і складні задачі, які найкраще вирішуються керівником за допомогою інших.
- Завдання, компетенція для виконання яких у підлеглих вище ніж у керівника.

ЩО НЕ МОЖНА ДЕЛЕГУВАТИ:

- Визначення візії, стратегії, політик.
- Зв'язки з ключовими партнерами.
- Прийняття бюджету.
- Здійснення контролю.
- Призначення на посаду, звільнення, підвищення, переговори про зарплату.
- Оголошення заохочень, доган тощо.
- Формування команди.
- Створення мотиваційного клімату.
- Обговорення планів індивідуального розвитку безпосередніх підлеглих.
- Затвердження рішень по вищезгаданих питаннях.

ПРАВИЛА УСПІШНОГО ДЕЛЕГУВАННЯ

- Делегуйте, враховуючи здібності та можливості своїх співробітників.
- Переконайтеся в тому, що співробітник може і хоче взятися за доручену роботу.
- Кожного разу при делегуванні пояснюйте чи йде мова про одиничний випадок, чи про постійну основу.
- Рішення однорідних завдань краще доручати одному й тому ж співробітнику.
- Остерігайтеся доручати одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це.
- При делегуванні важливо не тільки пояснювати суть завдання, але і його сенс і мету.
- Передавайте разом із завданням і роботою повноваження, навіть до права підпису документів, якщо це необхідно.
- Переконайтеся в тому, що ваше завдання зрозуміли правильно. Пам'ятайте, що працівник може зробити тільки те, що ви йому пояснете, а не те, що ви собі уявляли або мали на увазі.
- Великі, важливі і нові завдання рекомендується доручати в письмовій формі за такою схемою:
 - зацікавити 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.
- Уникайте без вагомих причин втручатися в робочий процес.
- Разом з тим, запевніть працівника в тому, що у разі виникнення труднощів чи проблем він завжди може попросити у вас поради чи підтримки.
- Домовтеся зі співробітником про частоту і форму його повідомлень вам про стан справ.
- Контролюйте кінцеві результати і одразу інформуйте співробітника про вашу оцінку його результативності, ефективності, якості.
- Об'єктивно і щиро хваліть успіхи і конструктивно критикуйте недоліки у виконаній роботі.

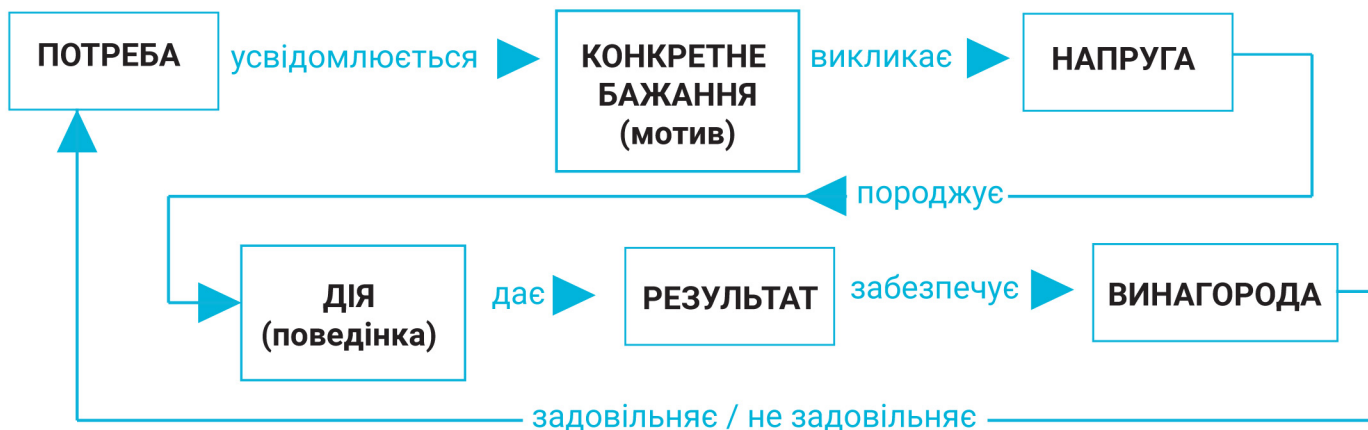


ЩО ТАКЕ МОТИВАЦІЯ І ЯК З НЕЮ ПРАЦЮВАТИ

ЩО ТАКЕ МОТИВАЦІЯ І ЯК З НЕЮ ПРАЦЮВАТИ

*“Намагатися створити мотиви для кращої роботи людей – марна трата часу.
Питання полягає в тому, як їх стимулювати.
Якщо люди підібрані правильно, вони не потребують мотивування.
Все, що потрібно, – це забезпечити відсутність демотивуючих факторів.”*
Д. Коллінз

Модель процесу мотивації



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

Мотив – це переважно усвідомлене бажання, внутрішня сила (спонука), що змушує людину діяти для задоволення потреби і пояснює причини її дій.

Потреби та мотиви є довготривалими і формують свідоме ставлення особистості до життя, роботи, організації тощо. Їх неможливо безпосередньо вимірювати. Про їх існування можна робити висновки, спостерігаючи за поведінкою людини.

Стимул – це спонукання позитивного чи негативного характеру, зовнішній подразник, який підвищує інтенсивність певних мотивів діяльності людини. Стимули чинять короткостроковий вплив на поведінку.

Заохочення – це позитивна оцінка результатів роботи працівника керівником, визнання його досягнень. Сприяє емоційному піднесенню та задоволенню працівника.

Покарання – це форма негативної оцінки діяльності чи результатів роботи працівника, яка може спонукати його до виправлення помилок, покращення результатів.

ЕВОЛЮЦІЯ УЯВЛЕНЬ ПРО ЛЮДИНУ

I. Мотивація «1.0» (до XIX ст.): люди є біологічними створіннями, які борються за виживання.

II. Мотивація «2.0» (перша половина XX ст.): люди реагують на зовнішні винагороди та покарання.

II.I. Мотивація «2.1» (друга половина XX ст.): крім базових потреб, людьми керують більш високі мотиви.

III. Мотивація «3.0» (початок XXI ст.): людьми керують потреби в постійному навчанні, розвитку та зміні на краще навколишнього світу.

Сучасні підходи до управління зосереджуються переважно на заохоченнях та інших формах винагороди з фокусуванням на позитиві та свідомому ставленні працівників до своїх обов'язків.



МОДЕЛЬ МОТИВІВ СУЧАСНОЇ ЛЮДИНИ «3.0» CHAMPFROGS

- Ціль. Мета мого життя знаходить відображення в моїй роботі.
- Свобода. У своїй роботі я не залежу ні від кого і можу самостійно приймати певні рішення.
- Честь. Я пишаюся тим, що керуюся в роботі особистими цінностями.
- Майстерність. Моя робота кидає виклик моїм компетенціям, але в межах моїх здібностей.
- Цікавість. У моїй роботі є багато можливостей для досліджень і роздумів.
- Визнання. Колеги схвально оцінюють мою роботу і мої професійні якості.
- Влада. У мене достатньо можливостей впливати на те, що відбувається навколо мене.
- Приналежність. У мене хороші стосунки з людьми на моїй роботі.
- Порядок. У моїй роботі є достатньо діючих правил і політик для стабільності робочого середовища.
- Статус. Моя професійна позиція мене влаштовує і визнається колегами.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МОТИВАЦІЇ ЗІ СТИМУЛЮВАННЯМ



Мотивація – це свідоме внутрішнє ставлення працівника до виконуваної ним роботи та організації в цілому.

Стимулювання – це процес впливу керівника на поведінку працівника з метою спрямування його діяльності та корегування поведінки в необхідному організації напрямі.

СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ МОТИВУВАННЯ



Мотивування – це процес забезпечення керівником наявності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, формують і підтримують його свідоме ставлення до роботи та організації в цілому, визначають поведінку, спрямовують дії на досягнення особистих цілей та цілей організації.

ВИКОНАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ

Перший етап. Ідентифікація особистих інтересів працівника та інтересів компанії

Інтереси компанії:

- результативна та ефективна робота на користь компанії;
- утримування цінних працівників;
- лояльність.

Інтереси працівника:

- цікава робота;
- справедлива грошова винагорода;
- вибудовування кар'єри;
- гарний колектив.

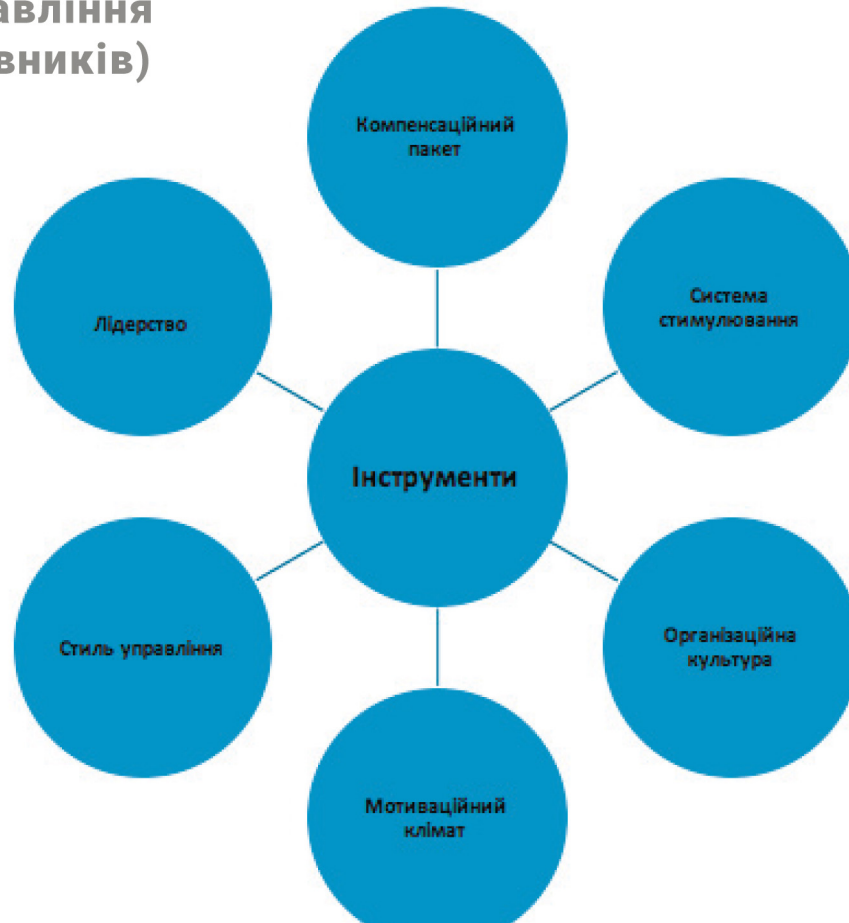
Другий етап. Визначення співвідношень особистих інтересів працівника та інтересів компанії і ступеня їх кореляції

Третій етап. Визначення умов і форм реалізації інтересів працівника, зрозумілих для нього та ефективних для компанії

Досягнення успіху	Орієнтація на результат	<ul style="list-style-type: none">● гідна оплата праці;● посадове підвищення за досягнення цілей;● інші заохочення за досягнення цілей;● можливість внутрішніх переходів;● винагорода за видатні результати
		<ul style="list-style-type: none">● публічне визнання результатів, подяки, грамоти;● можливості для навчання, розвитку здібностей і формування нових навичок;● змагання за результат
	Значущість змісту роботи /задоволення процесом / самореалізація	<ul style="list-style-type: none">● цікава робота, що має сенс;● позитивний клімат у колективі, культура взаємоповаги та довіри;● участь у виконанні нових цікавих завдань і проектів;● висока репутація компанії;● наявність вільного часу та певної свободи дій
	Уникання невдач і покарань	<ul style="list-style-type: none">● чітко визначені цілі;● наявність конкретних критеріїв оцінювання результату;● зрозумілість правил і вимог, дотримання яких є критично важливим для компанії;● право на помилку;● навчання та підтримка

Відповідні їм умови та форми реалізації

Інструменти управління (впливу на працівників)



КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ –

- це гарантовані працівнику роботодавцем згідно з контрактом / угодою виплати з моменту працевлаштування за виконання посадових обов'язків відповідно до посадової інструкції;
- складається із основної заробітної плати (ставки), надбавок, доплат, пільг тощо;
- відповідає витратам робочого часу, кваліфікаційному рівню, умовам праці тощо;
- відповідає діючим нормам законодавства про оплату праці та має бути конкурентним на ринку праці.



*Винагорода має служити не тому, щоб змусити нееправильних людей людей робити правильні речі, а тому, щоб залучати й утримувати в організації найдостойніших.
Управлінська мудрість*

СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ –

- це критерії, правила та механізм розподілу додаткових винагород залежно від результатів роботи працівника та його вкладу в досягнення цілей організації;
- доводиться до працівників на початку планового періоду одночасно з цілями; не може змінюватися часто і вводиться постфактум;
- покликана підвищувати напругу та інтенсивність праці; фокусує увагу на принципово важливих для організації результатах і пріоритетах.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА –

це унікальна для організації сукупність писаних і неписаних, формальних і неформальних норм, цінностей, традицій і правил поведінки, які:

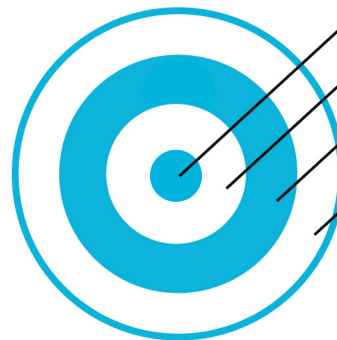
- відбираються з історично накопиченого досвіду організації та створюються спеціально;
- повинні прийняти всі працівники;
- потрібні задля внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішніх умов і забезпечення щоденного функціонування організації.

МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА Г. ХОФШТЕДЕ

ДОСВІД

СТРАТЕГІЯ

ЗОВНІШНЄ
СЕРЕДОВИЩЕ



цінності

герої

управлінські ритуали

символи

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ:

- Особистий приклад першої особи, особливо у ситуаціях форс-мажору: на що звертають увагу і в якій формі.
- Процедура та культура прийняття і виконання управлінських рішень: хто приймає рішення, як довго, з ким радяться, як реалізують.
- Система комунікації: яка інформація кому і яким способом передається.
- Система винагороди та просування: кого й за що винагороджують, підвищують у посаді.
- Система навчання та розвитку: кого, чого і як навчають.
- Причини звільнення з ініціативи компанії: за що звільняємо.

БАЛАНС

Очікування працівника

Розуміти

- що і для чого він робить;
- яким має бути результат;
- за якими критеріями будуть оцінювати досягнутий ним результат.

Бути впевненим

- що цілі будуть ним досягнуті, тобто що він буде забезпечений усіма необхідними ресурсами й повноваженнями;
- що винагорода за результат буде адекватною його зусиллям;
- що все буде справедливо.

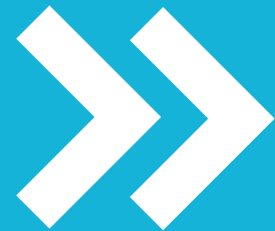
Обов'язки керівника

- Розуміти, що саме спонукає працівника.
- Правильно ставити працівникам правильні цілі.
- Бути впевненим, що працівник розуміє та розділяє цілі, які стоять перед компанією та перед ним особисто.
- Пояснювати як саме потрібно виконувати завдання і яким саме має бути результат.
- Забезпечувати необхідними ресурсами.
- Наділяти необхідними повноваженнями.
- Надавати конструктивний зворотний зв'язок та справедливу винагороду.
- Обґрунтовувати підстави саме такої винагороди.

МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ

- це сукупність факторів, що формують робочу атмосферу сприятливу для досягнення цілей організації та особистих цілей працівників;
- завдяки йому кожна особистість, досягаючи організаційних цілей, може максимально реалізувати свій потенціал;
- оцінюється за рівнем задоволення працівниками своєю роботою, умовами праці, взаємодією з колегами, керівництвом тощо;
- за його створення відповідає кожен лінійний керівник у своєму підрозділі.





ЯК ОБИРАТИ ОПТИМАЛЬНИЙ СТИЛЬ ВЗАЄМОДІЇ В КОМАНДІ

ЯК ОБИРАТИ ОПТИМАЛЬНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

«Управляти – означає вміти змінювати стиль».
Управлінська мудрість

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей, що базується на праві приймати рішення та розпоряджатися ресурсами. Влада може надаватися відповідно структури організації у вигляді формальних повноважень (“владу дають») або отримуватися завдяки особистим якостям (“владу беруть”).



ОСНОВНІ ФОРМИ ВЛАДИ

Влада, що залежить від формальних повноважень

- Влада традицій – працівник вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх; базується на культурних традиціях.
- Влада винагороди – працівник вірить, що саме керівник має можливість задовольнити його життєві потреби; базується на почутті залежності.
- Влада примушування – працівник вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить задоволенню потреб виконавця; базується на почутті страху.

Влада, що залежить від особистих якостей

- Експертна – працівник вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця.
- Еталонна (влада прикладу) – привабливі характеристики або властивості керівника спонукають працівника бути схожим на нього. Еталонна влада починається з впевненості керівника в собі.
- Харизматична – працівник оцінює керівника, як обдаровану особливими якостями і рисами особистість, здатну впливати на інших людей.
- Влада інформації – працівник вірить, що керівник має доступ до потрібної виконавцю важливої інформації та може використовувати її для впливу на інших.
- Влада зв'язків – працівник вірить, що керівник має зв'язки із впливовими особами як в організації, так і за її межами, що можуть бути використані на користь працівника.

ВПЛИВ:

поведінка однієї людини, що вносить зміни в поведінку інших людей.

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.

Наказ:

офіційне розпорядження особи, що має владу; його не обговорюють, а виконують.

Погроза:

вплив через залякування негативними наслідками.

Підкуп:

вплив через схиляння на свій бік різними засобами.

БАЛАНС ВЛАДИ:

Керівник і підлеглі є взаємозалежними відносно один одного.

Баланс влади – це гармонійне співвідношення ступеня залежності підлеглих від керівника і ступеня залежності керівника від підлеглих.

У випадку, якщо одна зі сторін зловживатиме своєю владою, інша вирівнюватиме баланс застосувавши свою владу.

Саме управланець відповідає за збереження балансу влади.

ВЛАДА КЕРІВНИКА

- розподіл роботи (суть та вимоги)
- допомога і навчання
- оцінюванні і винагорода, покарання
- доступ до інформації
- розвиток і просування
- ...

ВЛАДА ВИКОНАВЦЯ

- результативність роботи
- досвід та експертність
- доступ до інформації
- неформальний вплив
- зв'язки
- ...



СТИЛЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

це певний тип поведінки керівника по відношенню до працівників.

Автократичний керівник

- централізує владу
- залишає всю відповідальність за собою
- переважно вживає займенник «Я»
- не залучає до прийняття рішень
- жорстко контролює всю роботу і результати
- комунікації «зверху-вниз», не готовий чути інші думки
- максимально структурує роботу підлеглих
- вводить численні правила та процедури
- обмежує свободу підлеглих щодо роботи
- зважає виключно на базові потреби підлеглих
- ступінь довіри низький
- у фокусі уваги - результат

Демократичний керівник

- децентралізує владу, уникає нав'язувати свої рішення
- кожен стає відповідальним і впливає на загальний результат
- переважно вживає займенник «Ми»
- активно залучає до прийняття рішень, делегує та стимулює до самоконтролю
- комунікації відкриті багатоканальні
- робить обов'язки працівників більш складними і цікавими
- спонукає до самостійного вибору напрямків розвитку та пошуку варіантів вирішення проблем
- створює атмосферу відкритості та довіри
- робить ставку на прагнення людей до самостійності, розвитку та цілеспрямованості
- у фокусі уваги – ефективність як наслідок командної роботи

Ліберальний керівник

- віддає владу всім, хто її прагне
- розраховує, що всі розуміють свою відповідальність
- переважно вживає займенник «Самі»
- уникає втручатися в процес прийняття рішень без потреби
- комунікації нерегульовані, всеканальні, переважно неформальні
- віддає розподіл робіт на рішення працівників, сприяє максимальній автономності
- використовує мінімум правил і процедур
- впевнений у прагненні людей до свободи і незалежності
- у фокусі уваги – самореалізація кожного

ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ОСНОВНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Автократичний керівник

Забезпечує виконання більших обсягів роботи

Унеможливорює оригінальні підходи та ініціативу

Знижує мотивацію людей до роботи

Призводить до прихованого невдоволення і залежної поведінки людей

Підвищує агресивність по відношенню до лідера та інших членів колективу

Демократичний керівник

Сприймається людьми набагато краще ніж автократичний і ліберальний

Вимагає високого ступеня зрілості від кожного

Ліберальний керівник

З часом знижуються обсяги та якість роботи, погіршується дисципліна та ставлення до керівника, він втрачає авторитет

Знання та досвід не передаються в компанії

КЛАСИФІКАЦІЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ

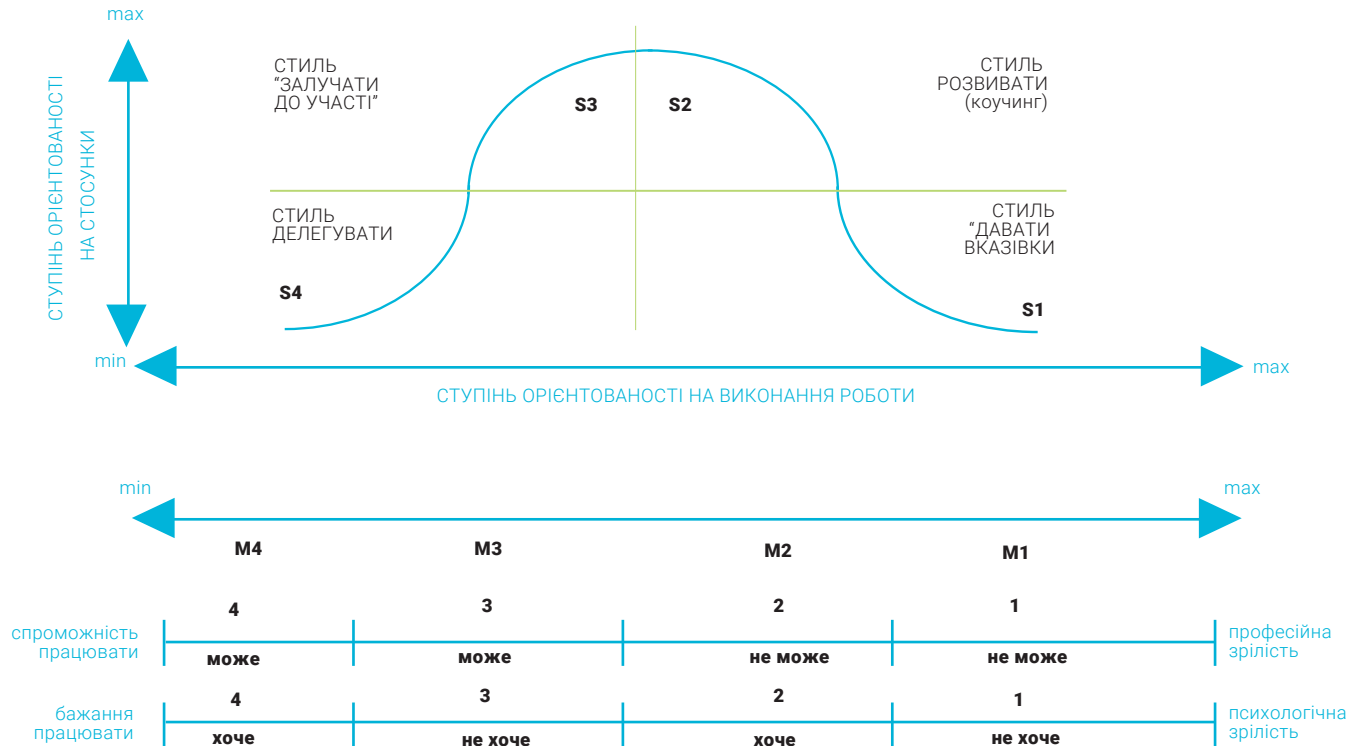
Р. Танненбаума і У. Шмідта



КЛАСИФІКАЦІЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ Д. ГОЛЕМАНА

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

Модель вибору стилів управління залежно від рівня зрілості виконавців П.Херсі і К.Бланшарда

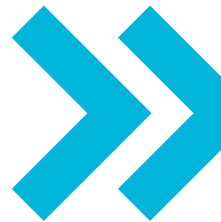


ЗРІЛІСТЬ ВИКОНАВЦІВ

– це ступінь усвідомлення наслідків своїх дій та рішучості їх здійснити.

Складовими зрілості є:

- досвід (знання та навички)
- бажання досягти поставленої мети,
- кількість факторів середовища, які людина може проаналізувати та врахувати при прийнятті рішення,
- готовність нести відповідальність за себе та інших.



КОУЧИНГ ЯК СТИЛЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

- це діалог між менеджером і працівником з метою удосконалення його результативності та підвищення зацікавленості в роботі не шляхом прямої вказівки й контролю, а шляхом підведення працівника до самостійного знаходження способу виконання поставленої задачі;
- це 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;

Особливості коучінгової взаємодії:

- Коучінг означає таку взаємодію, щоб навчаємий самостійно знайшов і запропонував найкраще рішення, спосіб, захід для виконання свого завдання.
- Коуч найчастіше утримується від своїх порад, визнаючи за навчаємим спроможність до творчого пошуку і втілення свого рішення в реальність.
- Коучінг – це **усвідомлене партнерство**, стосунки «дорослий– дорослий».



ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНОВОГО СТИЛЮ

- усвідомлення необхідності саме цього стилю
- вміння слухати і чути співрозмовника
- вміння правильно задавати правильні запитання
- авторитет коуча
- взаємна довіра та повага:
 - відкритість і готовність розуміти почуття, емоції і цінностей інших
 - щирість (відповідність дій словам)
 - розуміння наслідків (ризика для працівника)



“ПРАВИЛЬНІ” ЗАПИТАННЯ В СИЛІ “КОУЧИНГУ”

*«Умен ли человек – узнаешь по его ответам.
Мудр ли человек – узнаешь по его вопросам».
Naguib Mahfouz,
Лауреат Нобелевской Премии*

НЕПРАВИЛЬНО ВИКОРИСТОВУВАТИ

Іменники, особливо абстрактні:
«клієнти», «комунікації»,
«продуктивність» тощо

Неспецифічні дієслова, що можуть
мати більшу різноманітність значень
(«лякає», «передає», «вважає»)

Порівняння, для яких предмет порівняння
відсутній («більше», «менше», «краще»,
«гірше», «швидше»)

Узагальнення, що обмежують мислення
в пошуку нових можливостей («кожний»,
«ніхто», «все», «ніколи»)

Неможливість/необхідність («повинен»,
«необхідно», «неможливо», «слід», «не можу»)

ПРАВИЛЬНО ВИКОРИСТОВУВАТИ

Хто? Що?
Коли?
Котрий? Який саме?
Як саме?
Що конкретно ви маєте на увазі під...?

Порівняння:
Чим що?
На скільки саме?
Приведіть приклад...

Чи є виключення?
Ніколи? - с запитальним наголосом на узагальненні.
Чи може ситуація скласти по іншому? В яких саме випадках?

Що станеться якщо...?
Давайте придумаємо, що необхідно для того, щоб...
Які є варіанти?

ТЕХНІКА КОУЧИНГУ ПРИ ПЛАНУВАННЯ “РАМКА РЕЗУЛЬТАТУ”

Чого хочете досягнути? Що буде найкращим результатом? Чому це важливо?

Що буде, коли Ви цього досягнете? Що відбудеться, якщо не досягнете?

Як Ви збираєтеся це зробити? Що потрібно врахувати?

Що може завадити? Які ризики? Як Ви можемо на них впливати? На що не зможете вплинути?

Як визначите, що досягнули мети? За якими відчутними параметрами ви дізнаєтеся, що результат досягнутий?

ТЕХНІКА КОУЧИНГУ ПО ЗАВЕРШЕННЮ РОБОТИ

Чого хотіли досягнути? Який результат отримали? Чи задоволені ним? Наскільки?

Що вдалося реалізувати повністю? Завдяки чому / кому? Чия допомога / підтримка виявилася важливою?

Що не вдалося реалізувати як задумувалося?

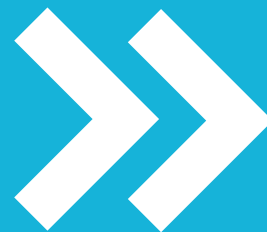
Що можна зробити наступного разу краще / по іншому? Як саме?



Одним із важливих досягнень сучасної теорії лідерства є розуміння факту, що універсальний стиль управління – це утопія.

Обираючи манеру управлінської взаємодії сучасний управлінець має: визначити важливість та складність завдання і робочої ситуації; об'єктивно оцінювати ступінь зрілості своїх працівників; знати сильні сторони і обмеження притаманного йому стилю.

Відповідно, сучасний професійний управлінець може бути гнучким обираючи стиль управлінської взаємодії в певному діапазоні відповідно ситуації.



ЯК КОНТРОЛЮВАТИ ТА НАДАВАТИ ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

ЯК КОНТРОЛЮВАТИ ТА НАДАВАТИ ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

*«Розуміння того, що відбувається у вашому бізнесі –
дуже прибуткова звичка.»
Р. Мердок*

*«Від надмірного контролю вмирає довіра.»
Г. Александров*

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають задля удосконалення діяльності організації.

Сутність контрольної функції полягає у отриманні та наданні зворотного зв'язку та корекції ресурсів, процесів, результатів тощо.

Мета контролю - виявити слабкі місця і помилки, своєчасно відкоригувати їх та не допустити повторення.

Контроль розпочинається насамперед з домовленості про баланс свободи і підзвітності в певних рамках. Межі цих рамок в свою чергу залежать від ступеня довіри і зрілості кожної зі сторін, що домовляються.

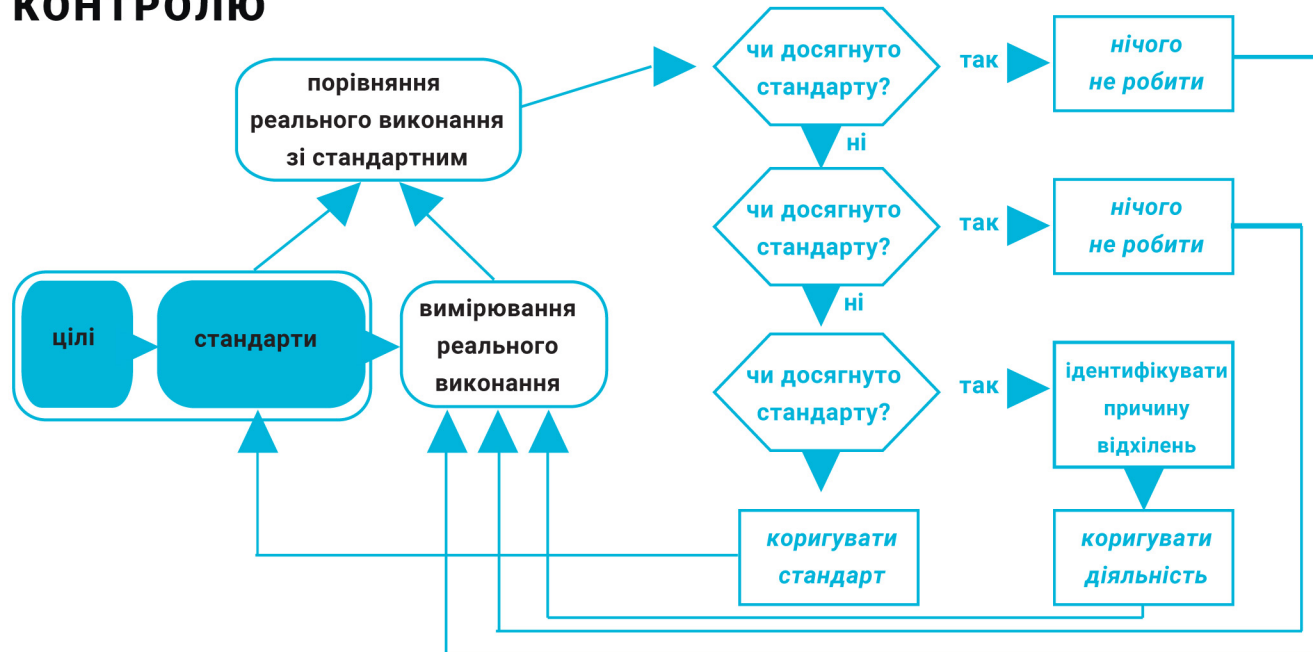


ПРОЦЕС КОНТРОЛЮ

Етапи процесу контролю:

1. Вимірювання реальних процесів
2. Порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими цілями та стандартами
3. Реакція на порівняння (коригуючі дії).

МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ



РЕАГУВАННЯ НА РЕЗУЛЬТАТИ КОНТРОЛЮ

Варіанти управлінських рішень та дій за результатами здійснення функції контролю:

- 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:

- завищенні або занижені стандарти - в результаті стандарти та нормативи мають бути переглянуті 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 знаходяться за рамками його компетентності.

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



ВИДИ КОНТРОЛЮ:

- попередній
- поточний
- заключний

РЕСУРСИ → ПРОЦЕС ПЕРЕТВОРЕННЯ → РЕЗУЛЬТАТИ



попередній
контроль

об'єкт контролю:
сировина,
комплектуючі,
інформація,
кваліфікація
персоналу та
відповідність
цінностям компанії.



поточний
контроль

об'єкт контролю:
якість «Процесів
перетворення»:
технології,
робота обладнання,
поведінка
людей на
робочому місці.



заклучний
контроль

об'єкт контролю:
якість «Виходів»
з системи:
результати діяльності,
продукти, послуги,
прибутки/збитки
відповідно
поставленим
цілям та стандартам,
імідж і репутація 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 відхилення;
- заключний контроль – отримання інформації для удосконалення системи планування та системи стимулювання в майбутньому.

Методи спостереження та вимірювання реальних процесів, поведінки і результатів

МЕТОД	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• начні витрати часу на спостереження• можлива некомпетентність спостерігача у вузькоспеціалізованих сферах
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 інформація підлеглими• не дають повної картини• труднощі з документуванням• не можливі для спостереження за фінансовими показниками
Письмові звіти підлеглих	<ul style="list-style-type: none">• можливість збереження, накопичення і каталогізації інформації• можливість співставлення і аналізу в довгостроковій перспективі• менше часу у порівнянні з особистими спостереженнями	<ul style="list-style-type: none">• низька оперативність отримання інформації• значні витрати часу працівників на складання• формальна суб'єктивна оцінка ситуації
Аналітична 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)• помилки в інформаційній системі щодо даних первинного обліку можуть викривлювати реальний стан справ
Від третіх осіб	<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 таку інформацію

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК В УПРАВЛІННІ:

- ▶ форма реалізації контрольної функції керівника;
- ▶ періодичний обмін думками і спостереженнями між керівником і працівником про процес роботи і його результати задля вдосконалення процесів, результатів і майстерності працівника і керівника:
 - з одного боку, керівник передає працівникові своє уявлення, ставлення і оцінку роботи, досягнутих результатів, якості тощо;
 - з іншого боку, працівник передає керівникові свої уявлення, ставлення і оцінку відносно своєї роботи, успіхів, труднощів тощо.

ВИДИ ЗВОРОТНЬОГО ЗВ'ЯЗКУ

ПОЗИТИВНИЙ = МОТИВУЮЧИЙ



існує для того, щоб дати оцінку ефективній поведінці працівників і тим самим закріпити таку поведінку на майбутнє

НЕГАТИВНИЙ = КОРИГУЮЧИЙ



служить для оцінки невідповідної поведінки працівника з метою неповторення поведінки у майбутньому

ВИДИ ЗВОРОТНЬОГО ЗВ'ЯЗКУ

ПОЗИТИВНИЙ
(мотивуючий)



ЗАКРІПИТИ
БАЖАНУ ПОВЕДІНКУ

НЕГАТИВНИЙ
(коригуючий)



КОРИГУВАТИ
НЕБАЖАНУ ПОВЕДІНКУ



ПРИПИНИТИ
НЕБАЖАНУ ПОВЕДІНКУ

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

	модель		надання зворотнього зв'язку "BOFF"
1	Behaviors	Дія	без емоцій назвати факт/подію/ситуацію/поведінку
2	Outcome	Результат	назвати, які наслідки цих дій вже сталися чи стануться)
3	Feelings	Почуття	описати своє ставлення до ситуації і свої почуття відносно цього
4	Future	Майбутнє	запитати, що працівник готовий зробити аби виправити цю ситуацію, і що планує робити в майбутньому щоб ситуація не повторилася

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК



Модель надання зворотного зв'язку "Бутерброд"

- Що вийшло добре
- Що треба покращити або змінити
- Підкреслити позитивне



Модель надання зворотного зв'язку "Намір-Наслідок"

"Я впевнена, що Ви хотіли ... (допомогти, вирішити, прискорити), і все ж таки вийшло так, що ... (порушили, запізнились, перевищили) .
Як думаєте виправляти ситуацію? "



ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК



Моделювання зворотній зв'язок "feedBACK" та "feedFORWARD"

"feedBACK"

- Які рішення прийняли/не прийняли?
- Що сталося/не сталося?
- Що відбулося/не відбулося?
- Які наслідки?
- У чому причина?
- Яка оцінка ситуації?
- Які фактори вплинули?
- Що не передбачили?
- Хто відповідає?
- Які висновки зробили?
- ...

"feedFORWARD"

- Що намагаєтеся досягнути?
- Які причини затримки бачите?
- Які варіанти дій можливі?
- Як швидко можна вирішити ситуацію?
- Чи плануєте рухатися швидше?
- Як це зробити?
- Які ризики бачите?
- Як це може спрацювати?
- Які рішення готові прийняти?
- Чия підтримка потрібна?
- ...



ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК



Техніка зворотного зав'язку "4 квадрати"

Крок 1: "Ситуація, що минула"

- Що хотіли?
- Які цілі ставилися?
- Що відбувалося?
- Що робили?
- Що при цьому почували?
- ...

Крок 4: "Цілі на майбутнє"

- 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?
- ...

Крок 2: "Успіхи"

- Які реальні результати та успіхи досягнуті?
- Які задумки реалізувалися?
- Які дії принесли успіх?
- За рахунок чого вони досягнуті?
- ...

Крок 3: "Резерви"

- 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?
- ...

1 2
4 3

РЕКОМЕНДОВАНА БІЗНЕС-ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес Ицхак К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб: ПИТЕР, 2009. – 384 с.
2. Адізес Іцхак К. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. – К.: Видавничий дім "Києво-Могилянська Академія", 2006. – 45 с.
3. Ариели Д. Позитивная иррациональность. Как извлекать выгоду из своих нелогичных поступков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 304с.
4. Баллок Сайен. Мозг и тело. Как ощущения влияют на наши чувства и эмоции. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 272 с.
5. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О.Гассман, К.Франкерберген, М.Шик : Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 432 с.
6. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. - мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
7. Голдрат Э. М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования / Пер. с англ. П. А. Самсонов. – Мн.: «Поппури», 2004. – 560с.
8. Горовіц Б. Розбудова бізнесу в умовах невизначеності: Безжальна правда про нещадний бізнес. – Наш формат, 2015.
9. Гуняр Франсис Ж., Келин Джеймс Н. Преобразование в организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
10. Джейкобс С.Чарльз. Нейроменеджмент. – К. – Companion Group, 2011. – 208 с.



РЕКОМЕНДОВАНА БІЗНЕС-ЛІТЕРАТУРА

11. Джина Харрис. Коучинг: личный рост и успех. – Спб.: «Речь», 2003.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – Спб: Издательство “Питер”, 1999. – 560с.
13. Друкер Питер Ф. Менеджмент : задачи, обязанности, практика. - М.: ООО "ИД Вильямс", 2008. – 992 с.
14. Друкер Питер Ф., Макьярело Джозеф А. Менеджмент. : Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
15. Иванова С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Бук, 2005.
16. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – Олимп-Бизнес, 2008. – 304 с.
17. 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.
18. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – Альпина Бизнес Букс, 2004. - 512 с.
19. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Пер. с англ. П. Павловского. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 303 с.
20. Кристенсен К. Стратегия жизни. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 242 с.
21. Кунц Г., О`Доннел. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. – 2 тома. – 495 и 512 с.
22. Кяран У. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом. – 4-е изд. – Киев: Companion Group, 2006. – 400 с.



РЕКОМЕНДОВАНА БІЗНЕС-ЛІТЕРАТУРА

23. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2004.
24. Лейкин Д. Корпоративный центр : Ключевые вопросы управления группой компаний / Дмитрий Лейкин. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 96 с.
25. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
26. Ленсиони П. Смерть от совещаний: Как решить самую наболевшую проблему бизнеса. – Williams, 2007. - 256с.
27. Лидер и самообман: как выбраться из собственной скорлупы / Институт Арбингера.
28. Малик Ф. Управлять, работать, жить / Фредмуд Малик; пер. с нем. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.
29. Роджер Л.Мартин. Вирус ответственности / - Williams: 2005. - 320 с.
30. Пекар В. Разноцветный менеджмент. Эволюция мышления, лидерства и управления. - Евроиндекс: 2015. - 184 стр.
31. Пинк Д. Драйв: что нас мотивирует. – 2-е издание. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 274 с.
32. Фарсон Р. Менеджмент абсурда: парадоксы менеджмента. – К.: «София», 2001. – 240 с.
33. Шпренгер, Райнхард. Мифы о мотивации. Выход из тупика \ Перевод с нем. – Калуга, 2004, 296 с.

