



Менеджмент

«Незнайке захотелось самому научиться управлять автомобилем, и он стал просить Торопыжку:

- Дай мне поехать на автомобиле. Я тоже хочу научиться управлять.

- Ты не сумеешь, - сказал Торопыжка. - Это ведь машина. Тут понимать надо.

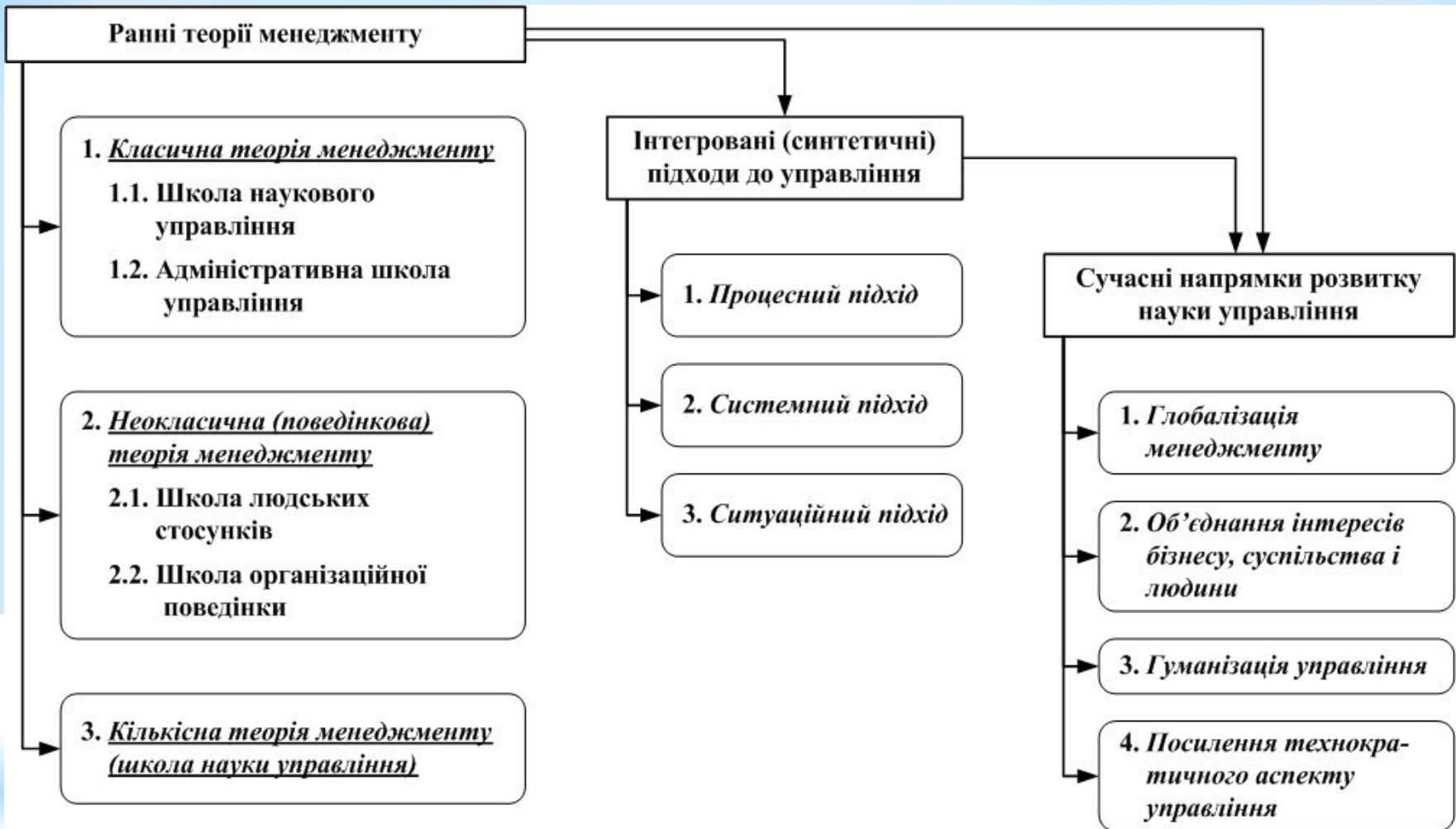
- Чего тут еще понимать! - ответил Незнайка. - Я видел, как ты управляешь. Дергай за ручки да верти руль. Все просто.

- Это только кажется, что просто, а на самом деле трудно. Ты и сам уьешься и автомобиль разобьешь.»

Н.Носов «Приключения Незнайки и его друзей»

Лукін Сергій Юрійович

к.е.н., доцент, Кафедра Державного управління та менеджменту НАДУ



* Еволюція управлінської думки

* “Універсальні принципи управління”

А. Файоля

- **Розподіл загальної роботи** в організації на складові її частини.
- **Повноваження та відповідальність.** Ці категорії "тримають одна одну". "Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність".
- **Дисципліна.** Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.
- **Єдиноначальність.** Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.
- **Єдність керівництва.** Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.
- **Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним.** Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.
- **Винагорода.** Система оплати повинна бути справедливою, стимулювати діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.
- **Централізація.** Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.
- **Ієрархія** (скалярний ланцюг). "Ланцюг" начальників від вищого до нижчого рівня.
- **Порядок.** "Усьому своє місце і все на своєму місці".
- **Справедливість.** Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.
- **Стабільність перебування на посаді.** Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.
- **Ініціатива.** "Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план".
- **Корпоративний дух.** Результат гармонії та єдності персоналу організації.

* “Концепція ідеальної бюрократії” М.Вебера

- * Високий ступінь розподілу праці.
- * Чітка управлінська ієрархія.
- * Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.
- * Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).
- * Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Сильні сторони

1. Такі характеристики, як:
 - високий ступінь поділу праці;
 - чітка ієрархія влади;
 - формальний добір кадрів;
 - значна формалізаціязазвичай підвищують ефективність
2. Спрощення сутності процесу організації

Слабкі сторони

1. Жорсткість, стабільність та негнучкість моделі
2. Ігнорування соціальних процесів в організації
3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною

*** Сильні та слабкі сторони
ідеальної бюрократії**

Менеджмент - це одночасно:

система наукових знань

сукупність здобутих на практиці навичок та досвіду

особисті якості менеджера
(мистецтво управління)

Оптимальна комбінація зазначених складових менеджменту змінюється стосовно:

функцій менеджера:

- фінансовий менеджмент;
- маркетинг;
- управління персоналом;
- облік;
- інноваційний менеджмент;
- тощо

рівня відповідальності менеджера:

- стратегічне управління;
- операційний менеджмент

галузі (сфери) діяльності менеджера:

- банківський менеджмент;
- аграрний менеджмент;
- транспортний менеджмент;
- тощо

*** Основні складові та сфери менеджменту**

Входи в організацію

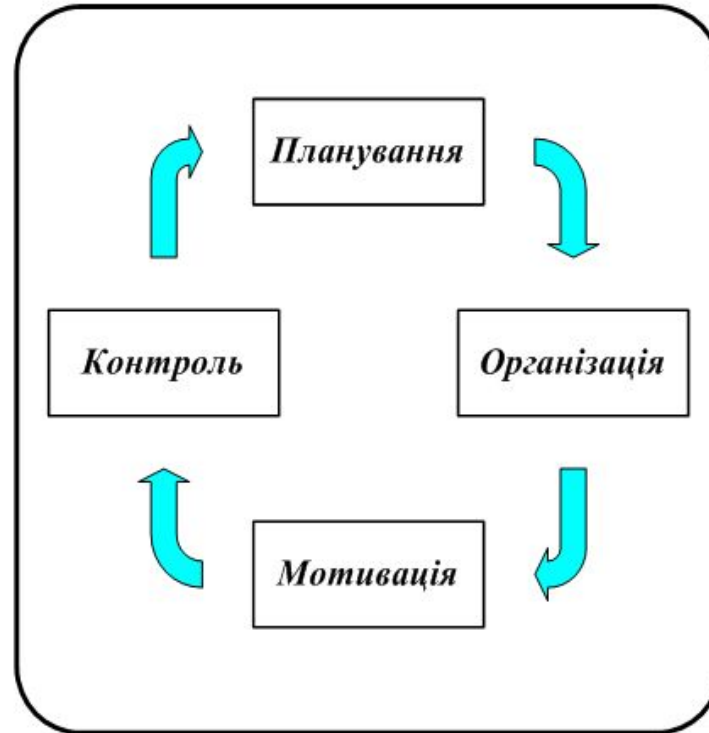
Трансформаційний процес

Виходи з організації



Зовнішнє середовище

- ❖ людські ресурси
- ❖ матеріальні ресурси
- ❖ фінансові ресурси
- ❖ інформаційні ресурси



- задоволення потреб
- продукт
- прибутки (збитки)
- інші результати

Зовнішнє середовище

*** Загальна системна модель організації**

- * **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- * **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ті з них, що вимагають найбільшої уваги);
- * **діагностичні здібності** (здатність діагностувати проблеми організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
- * **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
- * **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, шляхи координації діяльності окремих частин організації, досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

* **Якості успішного менеджера**

Рівні управління

Вищий

*Концептуальні
здібності*

Середній

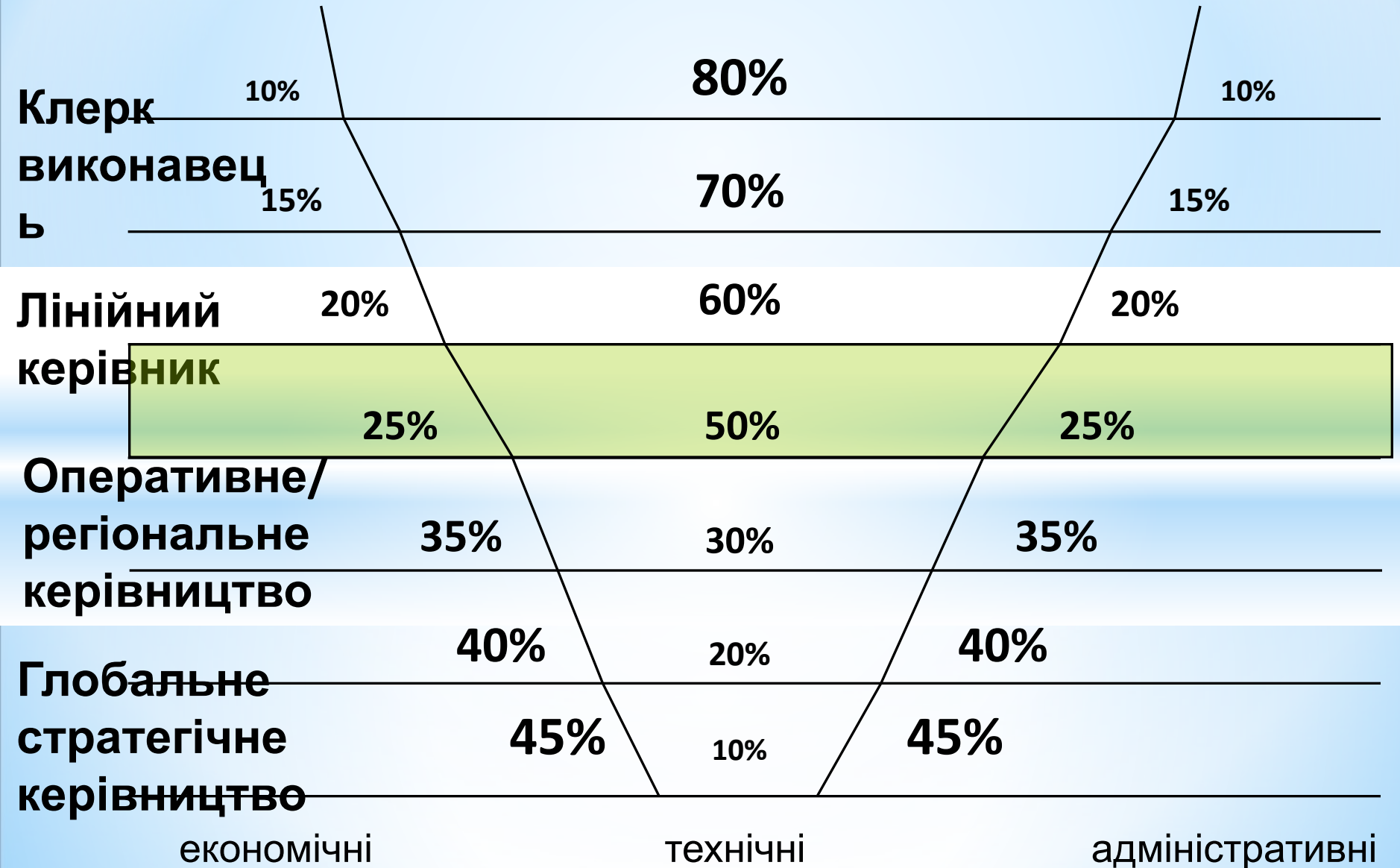
*Комунікативні
здібності*

Нижчий

*Технічні
здібності*

***Якості, необхідні
менеджеру**

Застосування знань



* прогнозування;

* планування;

* організація;

* мотивація;

* координація;

* облік і контроль;

* аналіз. * Загальні функції менеджменту
виділяються по таких етапах
(стадіям) управління:

<i>Управління</i>	Прогнозування	Планування	Організація	Координація	Мотивація	Облік і контроль	Аналіз
Продукцією послугами	i A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17
Персоналом	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27
Матеріальними ресурсами	A 31	A 32	A 33	A 34	A 35	A 36	A 37
Обладнанням	A 41	A 42	A 43	A 44	A 45	A 46	A 47
Нерухомістю	A 51	A 52	A 53	A 54	A 55	A 56	A 57
Фінансами	A 61	A 62	A 63	A 64	A 65	A 66	A 67

*** Співвідношення загальних і конкретних функцій менеджменту**



Менеджер по кадрам

Маркетинг менеджер

Менеджер по логистике

Начальник охраны

IT менеджер

Менеджер по связям

Менеджер проекта

Начальник отдела

PR менеджер

Менеджер по разработкам

Вася

- *1. Організація як процес, за допомогою якого створюється і зберігається структура керованої або керуючої системи.*
- *2. Організація як сукупність (система) взаємовідносин, прав, обов'язків, цілей, ролей, видів діяльності, які мають місце в процесі спільної праці.*
- *3. Організація як група людей із загальними цілями.*

*** Менеджмент організації**



*Прогнозування

- * основа, на якій будуються плани;
- * спонукає керівників думати про майбутнє і готуватися до нього;
- * дозволяє визначити сфери діяльності організації, на яких буде потрібна концентрація зусиль в майбутньому;
- * завжди має певну міру погрішності.

*** Динамічний і невизначений характер зовнішнього середовища підприємства робить необхідним прогнозування її стану в майбутньому для вживання відповідних підготовчих заходів.**

- * метод думок журі керуючого;
- * метод сукупних думок працівників;
- * метод очікуваних запитів споживачів;
- * математичні методи;
- * дедуктивний метод.

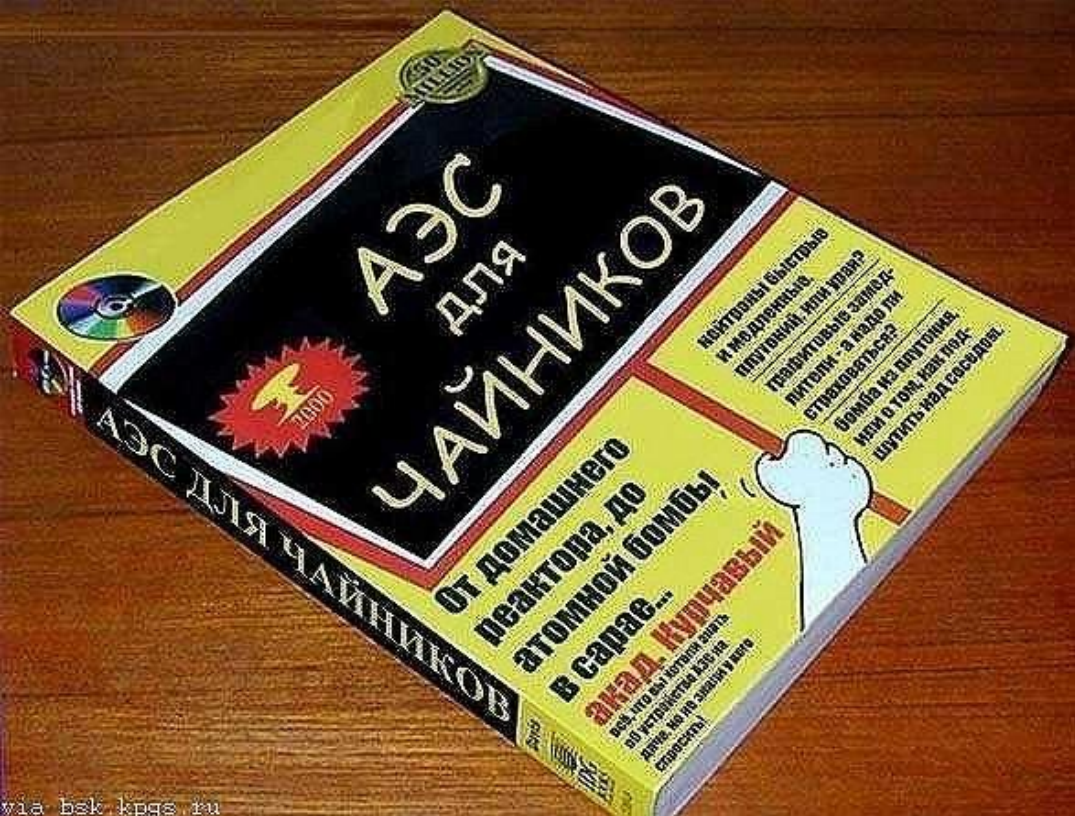
* Методи прогнозування

Основними перевагами цього методу є:

- * доступність і простота;
- * поєднання досвіду і оцінки фактів;
- * необхідність висловлювати свою думку з питань, примушує вищих адміністраторів, що відповідають за різні дільниці роботи, по-перше, ретельно готувати відповідну інформацію, використовуючи дані своєї дільниці діяльності, а по-друге, порівнювати свою діяльність з реальністю.

Основні недоліки методу пов'язані з тим, що, по-перше, прогнози можуть засновуватися на припущеннях, а не на фактах і їх аналізі; по-друге, усереднення думок знижує відповідальність за ретельність підготовки прогнозу.

*** *Метод думок журі керуючого* заснований на інтуїції вищих адміністраторів організації, чії думки з приводу майбутнього збуту розглядаються першою особою, рішення якого приймається за істину**



via bsk kpgs.ru

* У своєму найгіршому варіанті він перетворюється в групову здогадку, а в найкращому являє собою детальний аналіз, що проводиться досвідченими адміністраторами, що ретельно вивчили найважливіші чинники, що впливають на діяльність організації.

Основні переваги методу:

- * прогноз здійснюється тими, завдяки кому він повинен впровадитися;
- * завдяки величезній інформації загальний прогноз набуває певної надійності.

Основні недоліки методу:

- * оскільки, як правило, працівникам звичайно невідомі основні соціальні, політичні і економічні тенденції розвитку суспільства, вони не можуть давати надійні довгострокові прогнози;
- * працівники можуть бути схильні, по-перше, до надмірного оптимізму, якщо упевнені, що завдяки їх прогнозам збільшаться представницькі витрати і т.д.; по-друге, до зайвого песимізму, якщо вони переконані, що внаслідок прогнозу зростання об'єму робіт буде збільшення встановлених норм.

*** *Метод сукупних думок працівників* заснований на переконанні, що галузь краще усього знають ті, хто безпосередньо на ньому працює, тобто працівники виконавці і керівники відповідних підрозділів**

Основною перевагою цього методу є висока міра надійності прогнозу при досить широкому виборі і схильності споживачів до співпраці.

Основними недоліками методу є:

- * висока вартість;
- * повна безвідповідальність споживачів за результати прогнозу.

*** *Метод очікуваних запитів споживачів заснований на думці споживачів про свої майбутні дії***

- * Екстраполювання, яке засноване на положенні, що "минуле є прологом майбутнього"
- * Кореляційний аналіз, заснований на вимірюванні залежності між об'ємом робіт організації і яким-небудь іншим (або іншими) чинником
- * Математичне моделювання, яке полягає у встановленні суворої математичної залежності (у вигляді формул) між об'ємом робіт і рядом інших, що бажано не залежить від діяльності змінних.

Основною перевагою математичних методів є висока надійність при умові точності вхідної інформації.

- * Основними недоліками цих методів є:
 - * 1) необхідність залучення висококваліфікованих фахівців і проведення наукових досліджень зумовлюють їх високу вартість;
 - * 2) не завжди є дані, що дозволяють встановити кореляційну або математичну залежність, а також застосувати метод екстраполювання з необхідною точністю;
 - * 3) істотні, швидкоплинні зміни зовнішнього середовища, які можуть негативно відбитися на рівні об'єму робіт, не визначаються математичними методами, але можуть бути легко які займаються прогнозуванням діяльності.



* Математичні методи прогнозування



** Дедуктивний метод*
заснований на здорових
міркуваннях і умінні робити
логічне виведення, особами що
займаються прогнозуванням



НЕ ОБИЖАЙТЕ ТОЛСТЯКОВ
однажды они могут спасти вам жизнь

* **Планування**

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових питання:

- * де організація знаходиться у даний момент (теперішній стан)?
- * чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- * як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

*** *Планування* - процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення**

*Зачем ми плануємо?

Майбутнє передбачити неможливо.

Але процес планування має явні цінності:

- Ціль Планування - визначення рівня можливостей, а не ілюстрація набору ілюзій
- Планування базується на логіке, (тому люди, які працюють з плануванням повинні мати її в достатньої мірі)
- Результат Планування - ПЛАН;
ПЛАН - систематизована та дисциплінована демонстрація здорового глузду
- Якісний ПЛАН залежить від Вашого критичної участі більше ніж від пасивної довіри

Хочу рыбку!

Хочу мышку!

Хочу молочка!



Хочу управлять миром...

Ambitions

* Результат и конкретика цілей

Нарада: розробити план дій
щодо проекту X

Розробити план дій щодо проекту X на
нараді в 16.00. з Івановим та Петровим.
Кабинет 427

Нарада

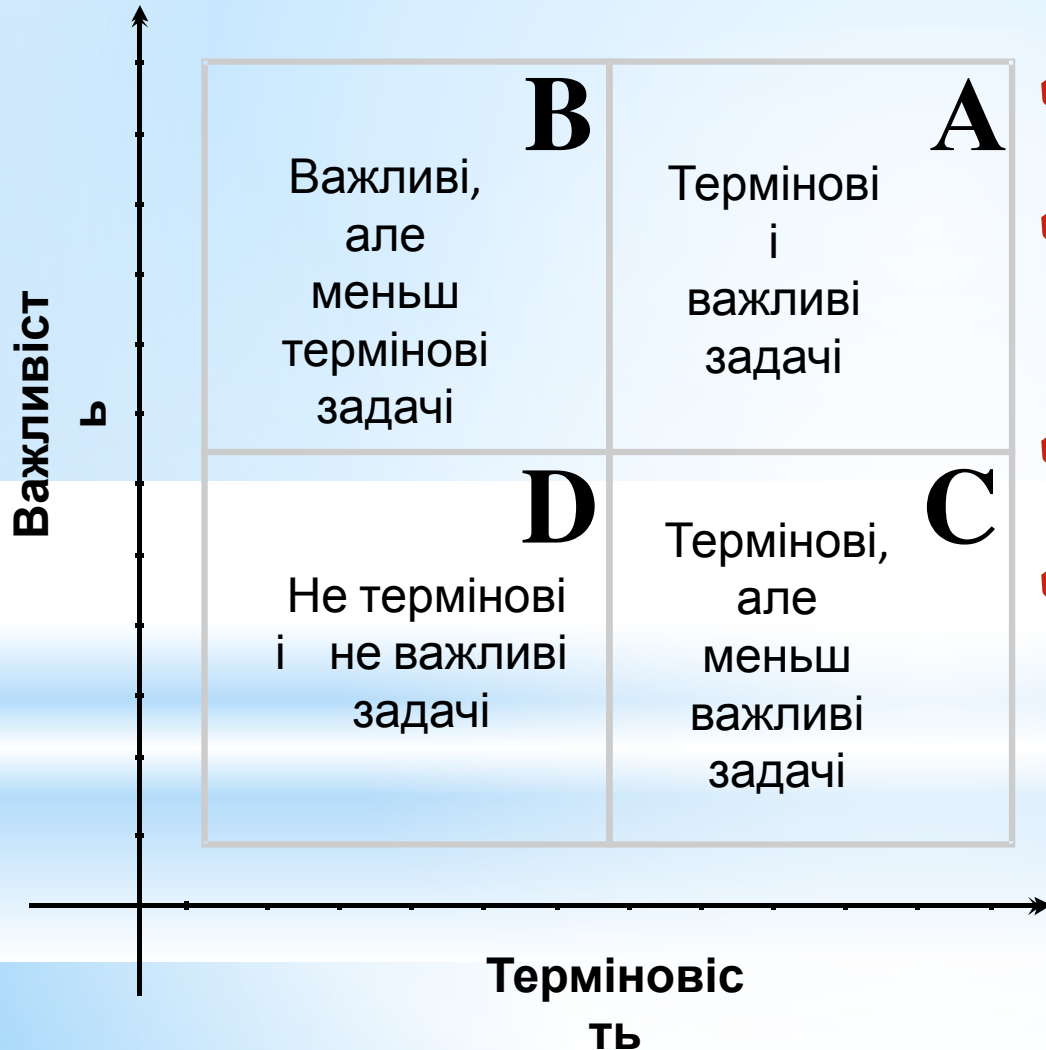
Нарада по проекту X, 16.00.
кабинет 427 . Іванов , Петров

Результато-орієнтованість

Конкретизованість

* Визначення пріоритетів

Принцип Ейзенхауера



✓ А - зроби сам і негайно

✓ В - перепереверити ступінь важливості; швидкість виконання залежить від ступеня важливості

✓ С - необхідно передоручити

✓ D - делегування або виконання при повній відсутності термінових і важливих завдань

DAD, I'M
CONSIDERING
A CAREER IN
ORGANISED
CRIME.

GOVERNMENT OR
PRIVATE SECTOR?



* Ознаки ціли, що мотивує

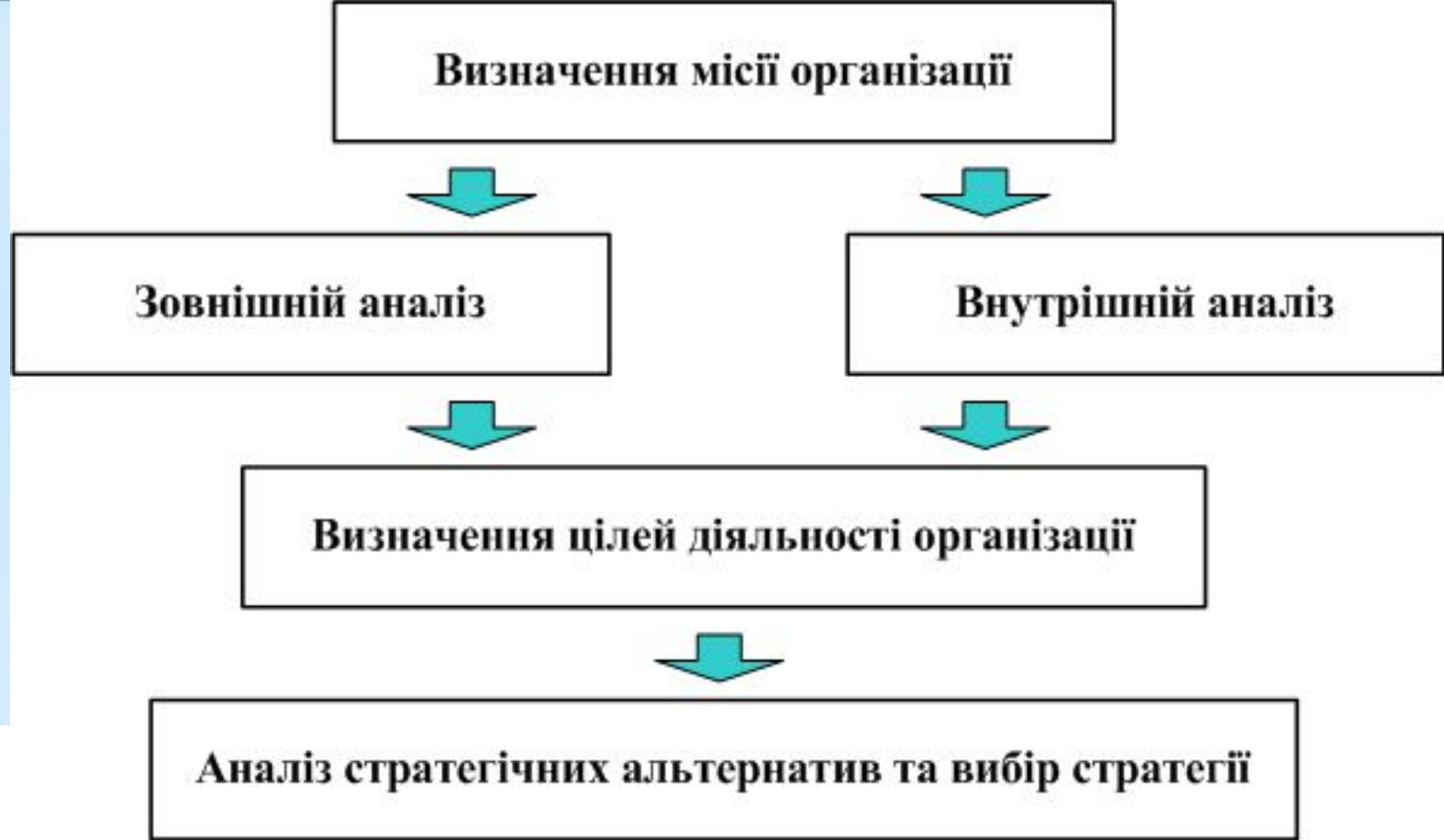
- 1. Важність цілей, їх співвідношення з цінностями людини**
(Часткою якої більшої цілі є дана ціль? Що можна отримати в результаті?)
- 2. Ясність цілей, їх чіткість та конкретний опис** (Як конкретно це буде виглядати? Як можна дізнатися, що ціль досягнута (ознаки досягнення)?)
- 3. Ясність строків досягнення цілі (min-max).** (Скільки часу знадобиться при позитивному\негативному розвитку подій?)
- 4. Розуміння вигід стану справ на цей час** (Чому в нас цього не має до сих пір? Що гарного є в тих, в кого цього немає, і хто не бажає мати це?)
- 5. Необхідність досягнення цілей** (Якщо цього не можна досягнути ..., що буде в житті організації, якщо ми їдемо не туди? Що ми втрачаємо в результаті?)

Стратегічні плани - це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні плани - це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- * що конкретно треба зробити,
- * хто повинен це зробити,
- * як це має бути зроблено.

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Види цілей організації</i>
1. Рівень абстракції	1.1. Глобальна мета 1.2. Місія організації 1.3. Задачі організації
2. Об'єкт спрямованості	2.1. Фінансові цілі 2.2. Цілі, що по'язані із виробництвом 2.3. Цілі, що по'язані із ринком діяльності організації 2.4. Цілі, що по'язані із персоналом 2.5. Цілі, що по'язані із дослідженнями та розробками
3. Ступінь відкритості	3.1. Офіційно проголошені цілі 3.2. Неофіційні цілі (закриті, таємні)
4. Організаційний рівень	4.1. Загальноорганізаційні цілі 4.2. Дивізіональні цілі 4.3. Групові цілі 4.4. Індивідуальні цілі
5. Часовий інтервал	5.1. Довгострокові цілі 5.2. Середньострокові цілі 5.3. Короткострокові цілі



***Послідовність етапів стратегічного планування**

SWOT - абрєвіатура англійських слів:

- *S - strenght - сила,
- *W - weakness - слабкість,
- *O - oportunites - можливості,
- *T - threats - загрози.

*** Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу.**

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле „СіМ” (сила і можливості)	Поле „СіЗ” (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле „СлМ” (слабкість і можливості)	Поле „СлЗ” (слабкість і загрози)

*** Матриця SWOT-аналізу**

Тактичні плани - короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

Одноразові плани:

- * а) **програми** - це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);
- * б) **проекти** - це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них меншою широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми;
- * в) **бюджети** - це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Плани, що повторюються:

- * а) **політика** - це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає напрямок діяльності. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, встановлює орієнтири організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;
- * б) **стандартні операційні процедури (СОП)** показують, які конкретні дії має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності. Головне в них - хронологічна послідовність дій, які вимагаються. СОП є швидше орієнтирами для дій, ніж для мислення. На практиці СОП - це випробувані способи дій у ситуаціях, що часто повторюються;
- * в) **правила** - це найбільш вузька форма планів, що повторюються (опис змісту дій, які вимагаються від виконавця). Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.
 - * СОП та правила дуже схожі. Вони слугують заміниками прийняття рішень. Але СОП звичайно описують послідовність дій, тоді як правила - сконцентровані на самих діях. Правила та СОП за своєю природою розраховані на усунення мислення. Менеджер використовує їх тоді, коли не хоче, щоб підлеглі діяли самостійно



* організація

- * а) *поділ праці* - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- * б) *департаменталізація* - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- * в) *делегування повноважень* - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- * г) *встановлення діапазону контролю* - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеріві;
- * д) *створення механізмів координації* - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

* Основні складові організаційного процесу

1. Поділ праці

(спеціалізація)

широка

вузька

2. Департаменталізація

(ознака групування)

гомогенна

гетерогенна

3. Повноваження

(принцип делегування)

централізація

децентралізація

4. Діапазон контролю

(кількість підлеглих)

багато

мало

5. Координація

(механізми)

формальні

неформальні

* Діапазони рішень в процесі організаційної діяльності

- * **Складність** - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.
- * **Ступінь формалізації** - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.
- * **Централізація** - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.
- * **Децентралізація** - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

*** Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія**

<p><i>Система 1</i></p> <p><i>Експлуататорсько-авторитарна</i></p>	<p><i>Система 2</i></p> <p><i>Прихильно-авторитарна</i></p>	<p><i>Система 3</i></p> <p><i>Консультативно-демократична</i></p>	<p><i>Система 4</i></p> <p><i>Партисипативно-демократична</i></p>
<p>Керівники автократичні, <u>не довіряють</u> підлеглим, <u>мотивують</u> їх погрозою покарання, застосовують заохочення, <u>інформацію</u> допускають тільки зверху вниз, обмежують <u>прийняття рішень</u> тільки вищою ланкою</p>	<p>Керівники поблажливо впевнені у собі, <u>вірять</u> у підлеглих, <u>мотивують</u> їх заохоченням і частково страхом покарання, припускають деяку <u>інформацію</u> знизу, отримують <u>ідеї</u> від підлеглих, дозволяють їм <u>приймати рішення</u> з деяких питань, але під суворим контролем</p>	<p>Керівники значно, але <u>не повно довіряють</u> підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх <u>ідеї</u>, <u>мотивують</u> заохоченням і часом покаранням, організують потік <u>інформації</u> в обох напрямках, <u>консультуються</u> із підлеглими</p>	<p>Керівники <u>повністю довіряють</u> підлеглим із усіх питань, завжди вислуховують їх <u>ідеї</u> та конструктивно їх використовують, <u>заохочують</u> підлеглих, <u>залучають</u> до постановки цілей і оцінки роботи, організують широкий обмін <u>інформацією</u>, <u>діють як рівні</u> у складі груп</p>

*** Системи управління організацією за Р. Лайкертом**

* **Технологія** - процес перетворення входів в організацію (ресурсів) у виходи. Таке розуміння дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

* **Розмір** - збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація). Отже для забезпечення необхідного рівня координації діяльності робітників потрібна більша кількість менеджерів.

* **Середовище**. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- **складність середовища** - визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- **динамічність середовища** - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- **невизначеність середовища** - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

*** *Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.***

Поділ праці - процес поділу загальної роботи в організації на окремі завдання фактично є *спеціалізацією*.

Процес проектування робіт складається з *двох стадій*:

- а) аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);
- б) власне проектування робіт.

***Аналіз робіт** виявляє такі три основні аспекти роботи:

- **зміст роботи** (задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах);
- **вимоги до роботи** (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);
- **середовище здійснення** (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

***Проектування робіт** виявляє дві ключові характеристики роботи:

- а) **обсяг роботи**
- б) **змістовність роботи** (відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище):

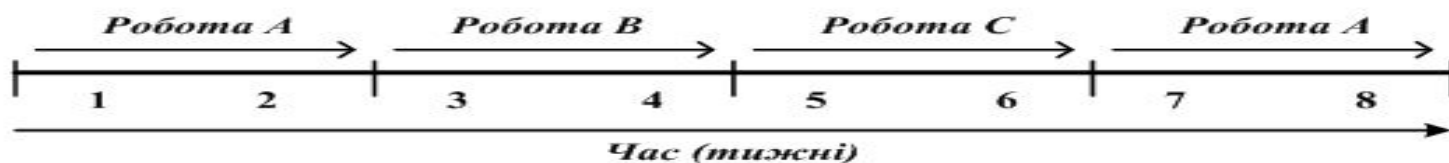
❖ самостійність у плануванні та виконанні роботи;

❖ самостійність у визначенні ритму роботи,*

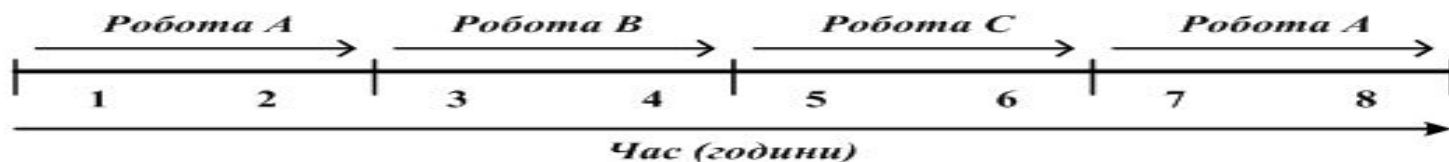
❖ участь у прийнятті рішень тощо.

Основи організаційного проектування

1 Ротація робіт - переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу



2 Формування робочих модулів - ротація у відносно короткі проміжки часу

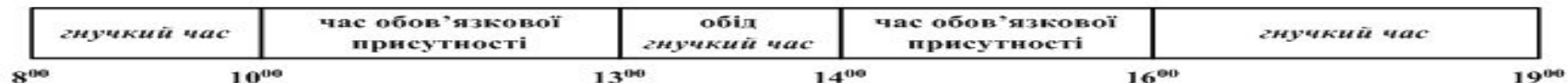


3 Розширення роботи - збільшення кількості операцій (завдань) та скорочення частоти повторення циклу



4 Збагачення роботи - підвищення змістовності роботи шляхом:
а) встановлення зворотнього зв'язку;
б) навчання (підвищення кваліфікації);
в) самостійного опрацювання графіків роботи;
г) зменшення ступеню контролю

5 Використання альтернативних графіків роботи:
а) стислий робочий тиждень (програма 4 - 40);
б) гнучкий час



1

Функціональна департаменталізація - групування робіт за основними функціями управління



2

Продуктова департаменталізація - групування робіт за окремими видами продуктів, що виробляються



3

Територіальна департаменталізація - групування робіт за географією розташування підрозділів



4

Департаменталізація за споживачами - групування робіт за найбільш значущими споживачами



* Базові
схеми
департа-
менталізації

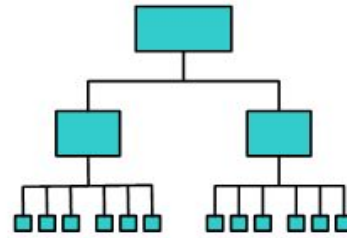
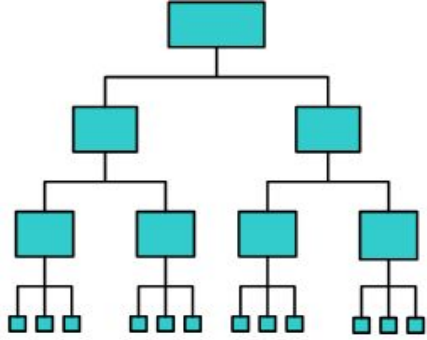


Схема високої структури організації

Схема плоскої структури організації

*** Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації**

<i>Тип структури</i>		
<i>висока</i>	<i>плоска</i>	
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • простота, чіткість взаємодії • надійний контроль • більш тісне керування 	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність інформації та рішень • незначна кількість менеджерів • задоволеність підлеглих роботою
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості управлінців 	<ul style="list-style-type: none"> • виконавці легко виходять з-під контролю
Сфери застосування	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, що вимагають жорсткого контролю • роботи із частими змінами 	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, ідентичні для багатьох виконавців • керівництво висококваліфікованими працівниками

Механізми вертикальної координації

Механізми горизонтальної координації

1. Прямий контроль
(нагляд)

2. Стандартизація:

2.1. правила

2.2. стандартні
операційні
процедури

2.3. графіки робіт

1. Взаємодопомога
(взаємні комунікації)

2. Створення тимчасових
робочих груп

3. Створення комісій

4. Організація зборів
між підрозділами

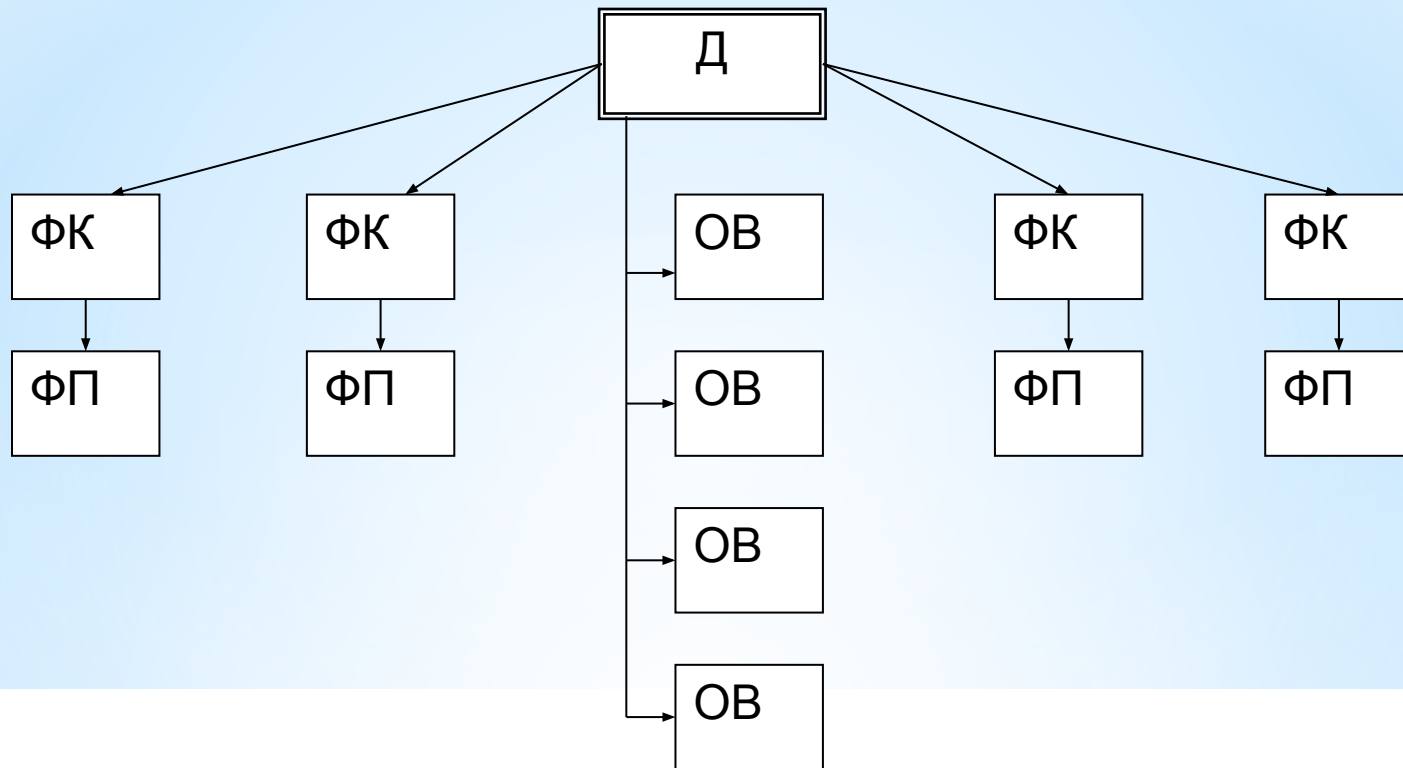


Нетрадиційні механізми координації:

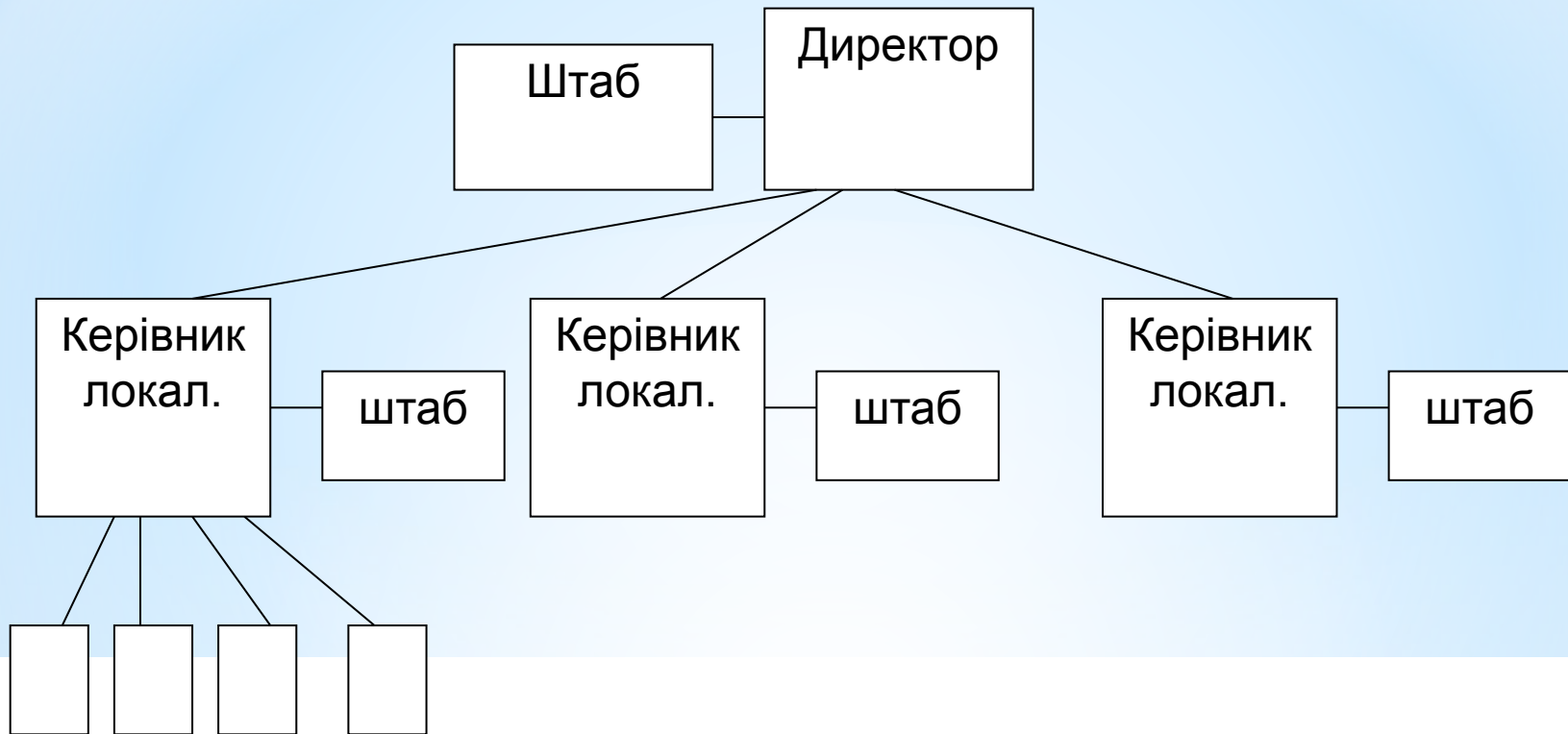
1. Організаційна культура

2. Неформальні комунікації

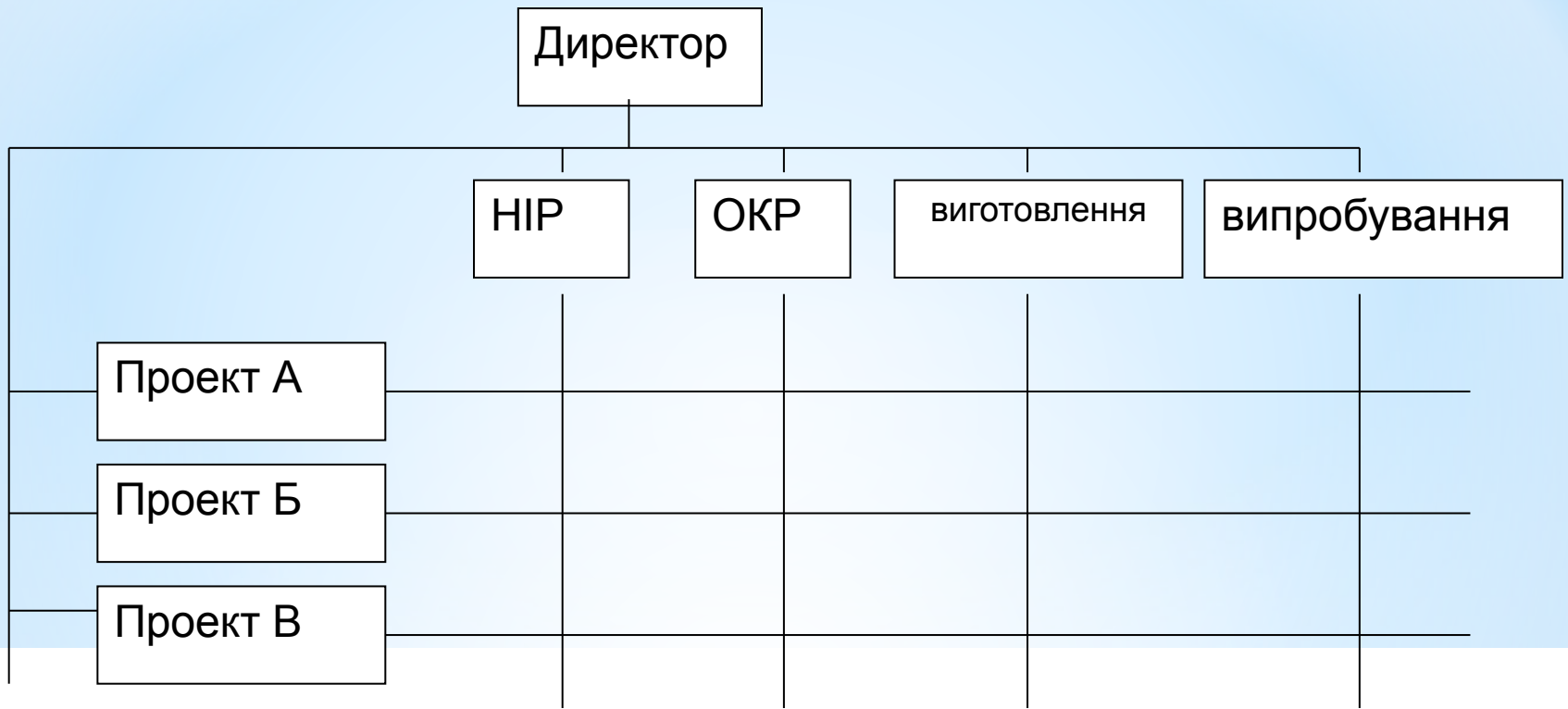
*** Механізми
координації
діяльності
організації**



*** Лінійно-функціональна структура - ступінчаста ієрархічна.** При ній лінійні керівники є єдиноначальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих рівнів ринків не підлеглі функціональним керівникам вищих рівнів управління



*** Дивізіональна (філіальна структура) Дивізіони (філіали) виділяються або по області діяльності або географічно.**



*** Матрична структура управління по проектах**

- * **Метод аналогій** - полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).
- * **Експертно-аналітичний метод** - полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями - експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.
- * **Метод структуризації цілей** - передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.
- * **Метод організаційного моделювання** - базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями.

*** вибор типу організаційної структури управління:**



* **МОТИВАЦІЯ**

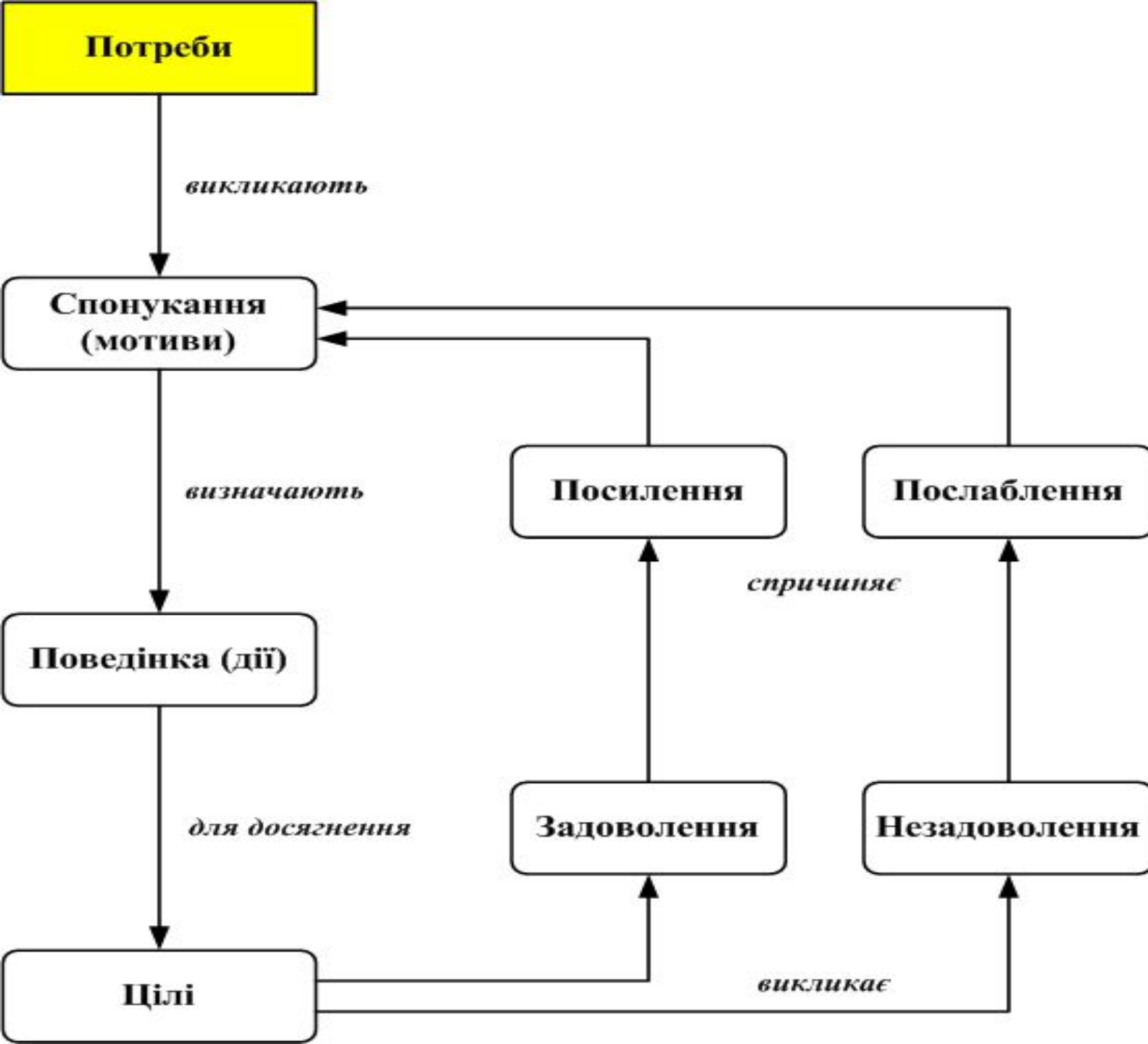
Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- * усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- * розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

*** *Мотивація* у широкому розумінні
- це процес спонукання
працівників до діяльності для
досягнення цілей організації**



NO MONEY - NO HONEY!



* Спро-
щена
мо-
дель
про-
цесу
МОТИ-
вації

**Загальні
приклади**

**Організаційні
приклади**

Досягнення

**Потреби
у
самореалізації**

*Можливість
розкрити власний
потенціал*

Статус

Потреби у повазі

Посада

Дружба

Потреби у належності

Престиж фірми

Стабільність

Потреби у безпеці

Пенсія

Їжа

Фізіологічні потреби

Зарплата

*** Ієрархія потреб за А.
Маслоу**

Я ВЕДЬ РАНЬШЕ
ПОЧЕМУ ЗЛОЙ БЫЛ?..



- * створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників організації;*
- * підтримка виникнення неформальних груп в організації;*
- * делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;*
- * організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;*
- * знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами організації.*

**** Задоволення потреб вищих рівнів***

Види та характеристика потреб



1 **Потреби в успіху** - потреби у перевищенні встановлених стандартів діяльності

Характеристики робіт, що найбільше мотивують людей з відповідними потребами



- персональна відповідальність виконавця
- хороший зворотній зв'язок
- помірний ступінь ризику (50:50)

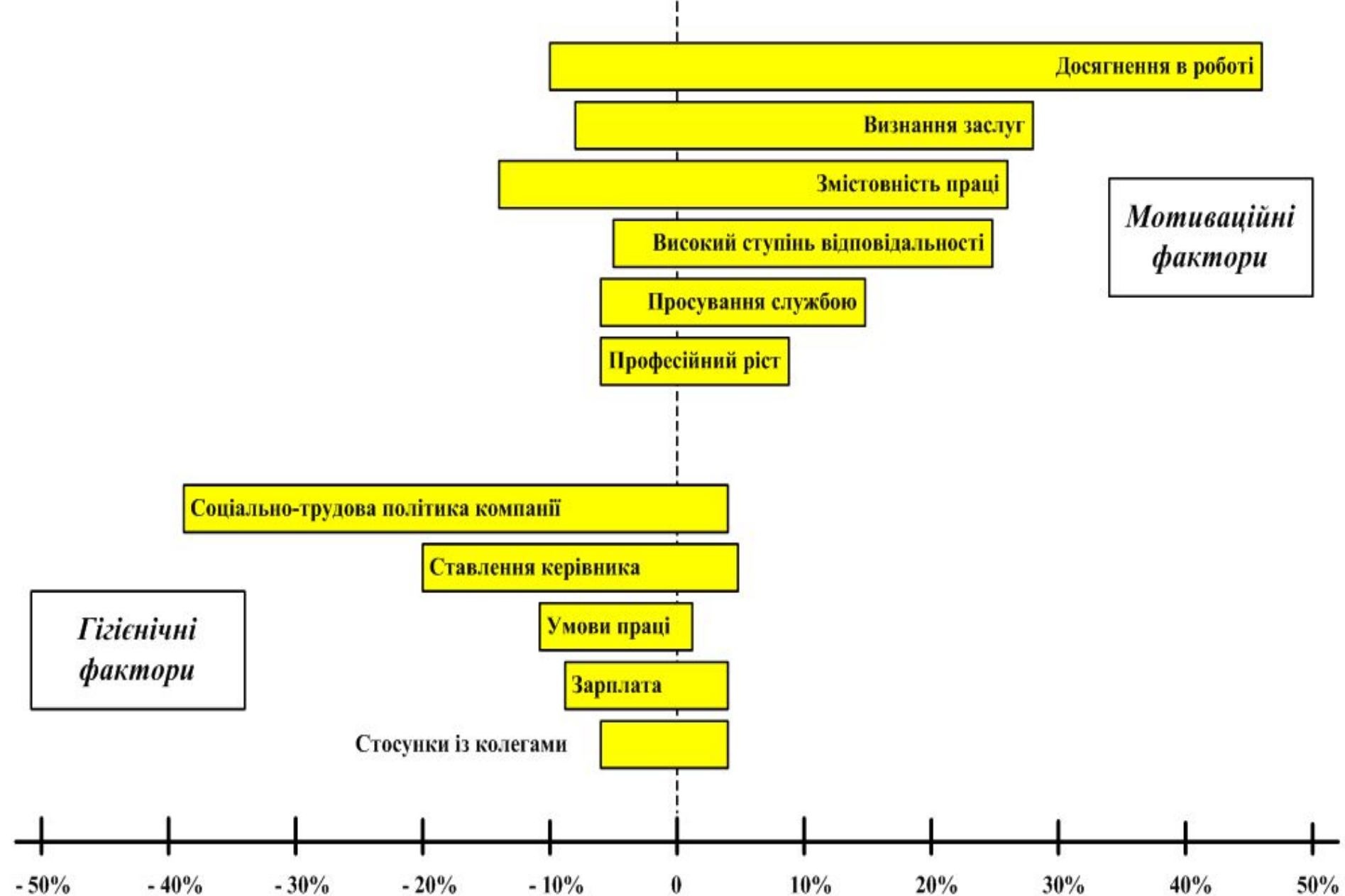
2 **Потреби у владі** - потреби впливати на поведінку інших людей

- відповідальність за дії інших людей
- атмосфера конкуренції або орієнтації на статус

3 **Потреби в належності** - потреби у дружніх стосунках з колегами

- високий ступінь порозуміння
- атмосфера кооперації, а не конкуренції

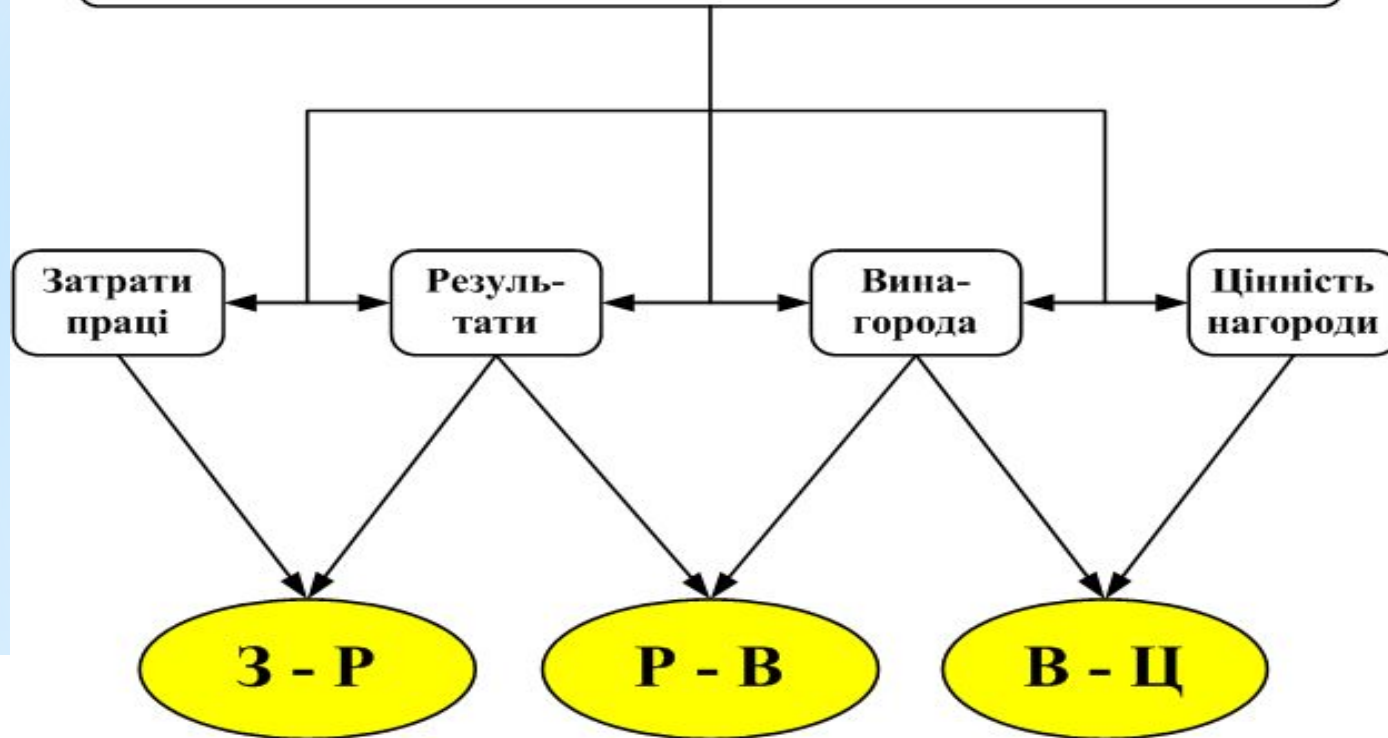
* Теорія набутих потреб
Д. МакКлелланда



*** Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга**

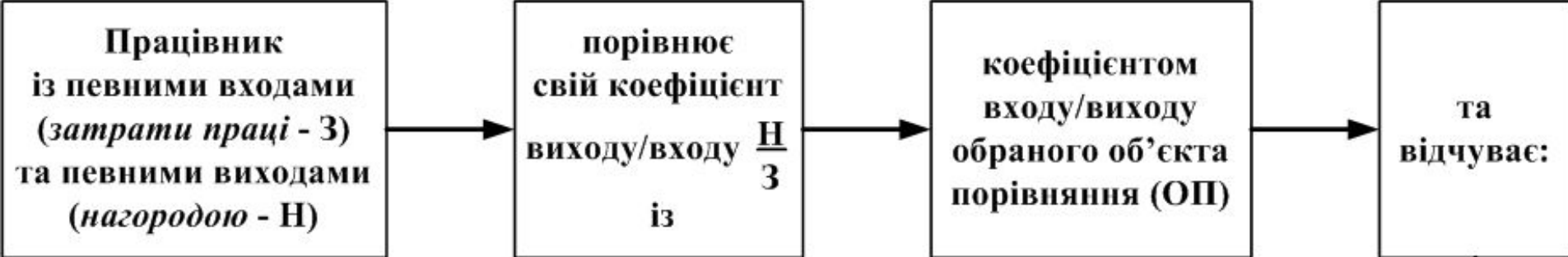


Сила прагнення до отримання винагороди залежить від наявності чіткого зв'язку у наступних співвідношеннях

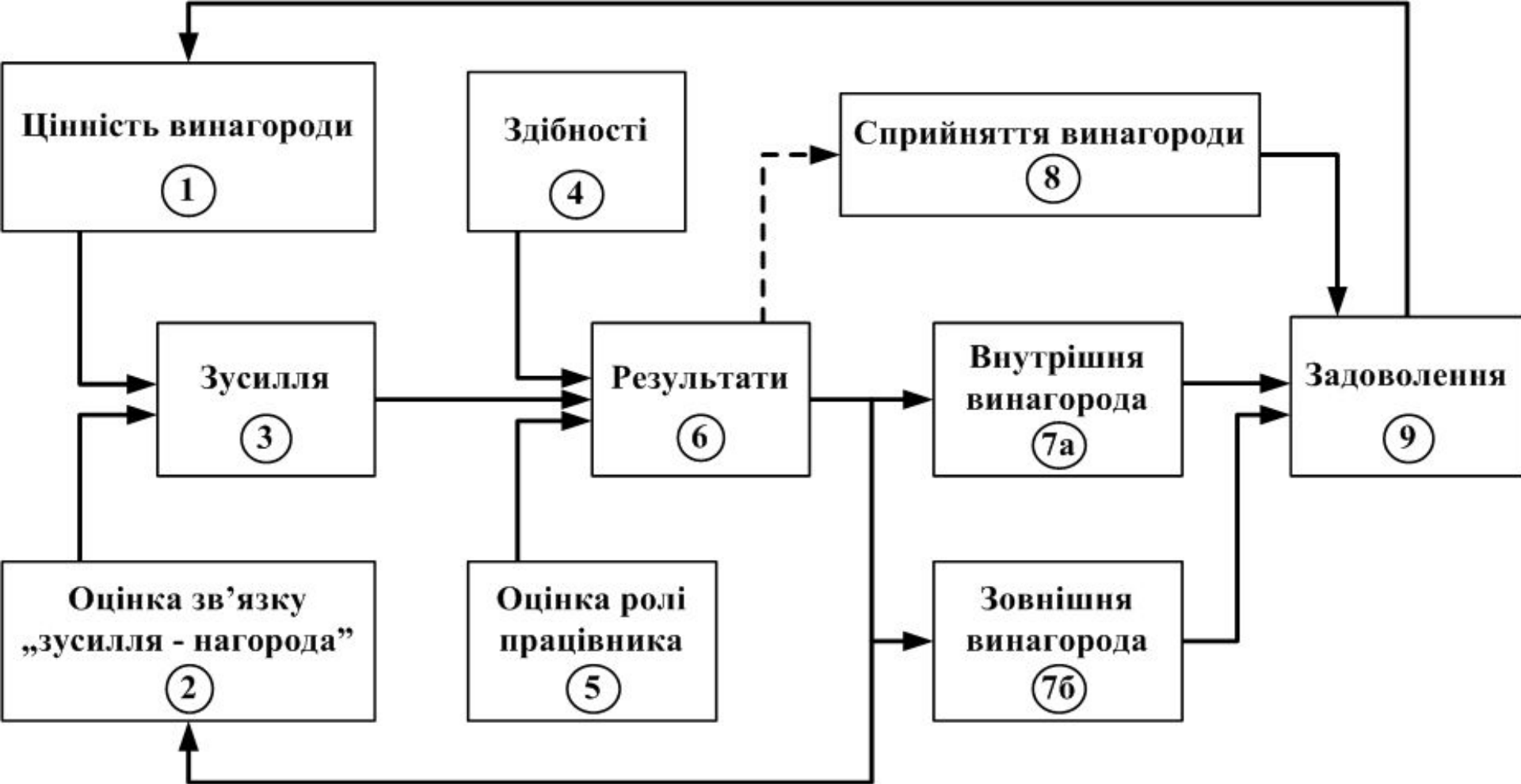


$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

* Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума



* Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса



*** Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера**

**Результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки - задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;*

Мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності **необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.*



www.holt-dob.ru

 **КООРДИНАЦІЯ**

- * для досягнення своїх цілей люди вимушені об'єднуватися;
- * будь-яка спільна діяльність буде більш ефективною, якщо для кожного члена будь-якого колективу визначено,
 - ❖ що він повинен робити;
 - ❖ за що він несе відповідальність;
 - ❖ хто контролює його діяльність

*** Координація діяльності
зумовлена наступними
аспектами**

- * *визначення норм керованості, тобто визначення тієї кількості чоловік, якому ефективно може управляти керівник;*
- * *встановлення взаємовідносин повноважень і відповідальності, які зв'язують керівників різних рівнів і їх підлеглих;*
- * *формування структури підприємства, тобто його розподіл на підрозділи і встановлення зв'язків між ними.*

*** У координаційній діяльності можна виділити три основних напрями**

- * виникає необхідність збільшення витрат на управління, які йдуть на встановлення горизонтальних і вертикальних зв'язків і на координацію діяльності різних рівнів управління;
- * збільшуються втрати і спотворення інформації при передачі її з одного рівня на інший;
- * збільшується час на прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання і контроль за виконанням.

* Норми керованості

Між керівником і підлеглими існують три вигляду зв'язків.

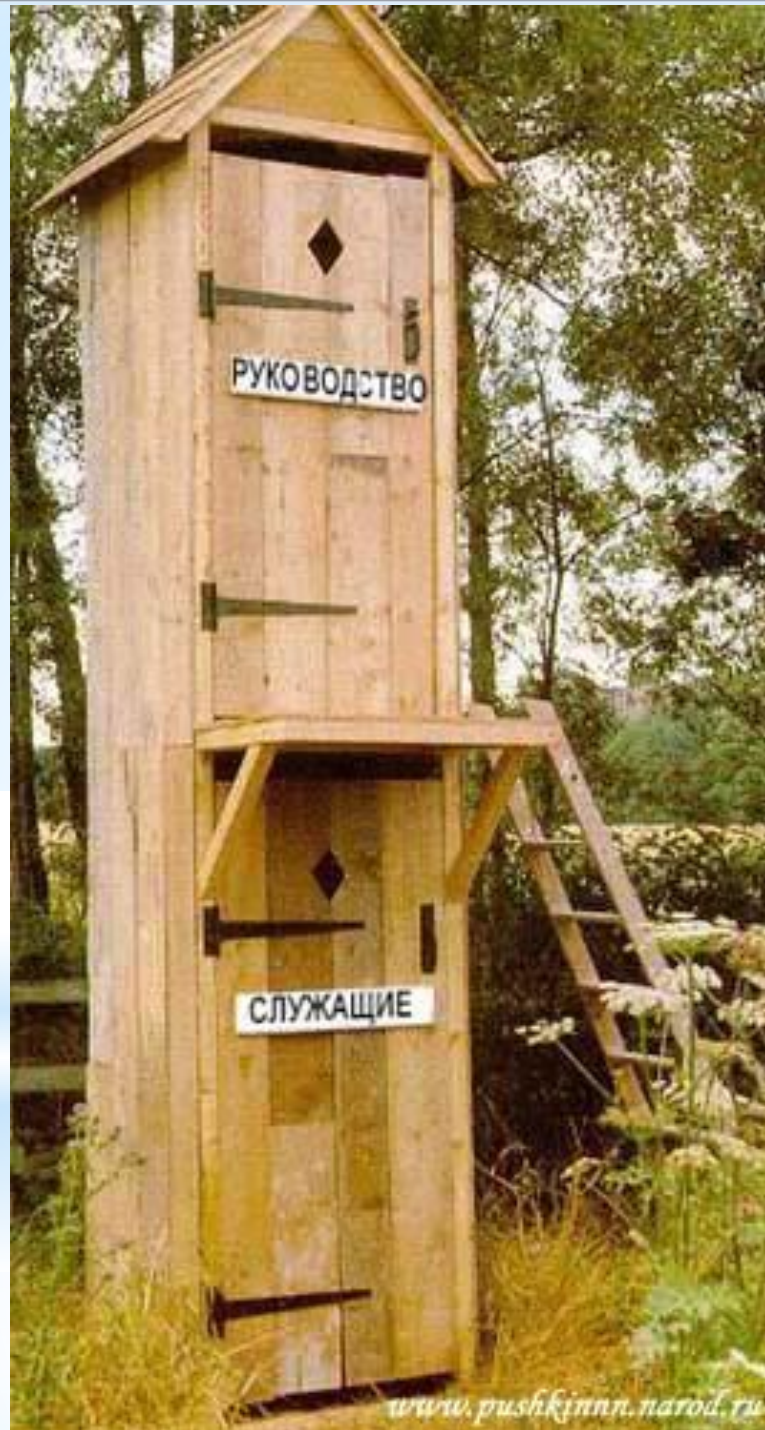
- * *Прямий одиничний зв'язок*, тобто безпосередній зв'язок керівника з кожним з його підлеглим. Якщо у керівника A є два підлеглих B і C , то у нього існують дві прямі одиничні зв'язки $A - B$ і $A - C$.
- * *Прямий груповий зв'язок*, який існує між керівником і будь-якою можливою комбінацією підлеглих, тобто керівник може працювати з одним підлеглим в присутності іншого (або інших) або з всіма разом. Якщо у керівника A два підлеглих B і C , то можливі зв'язки: $A - B$ в присутності C , $A - C$ в присутності B , $A - B$ і C одночасно.
- * *Перехресний зв'язок*, коли підлегли працюють один з одним під контролем керівника. Якщо у A два підлеглих B і C , то можливий один перехресний зв'язок $B - C$ під контролем A .

Взагалі кількість зв'язків, які повинен контролювати керівник, визначається по формулі

$$k = n(2^{n-1} + (n - 1)),$$

де n кількість підлеглих.

*** Теорія Грайкунаса.** Дозволяє встановити міру ускладнення управлінської діяльності при збільшенні числа підлеглих. Основний її недолік відсутність обліку інтенсивності і тривалість зв'язків "керівник - підлеглий"



- * Професійна підготовленість підлеглого. Очевидно, що чим вона вище, тим менше часу треба керівнику на службові контакти з підлеглим.
- * Чітке формулювання поставлених перед підлеглими задач, оскільки нечітко поставлена задача або взагалі не буде виконана, або зажадає від керівника великих тимчасових витрат. Якщо підлеглі повинні самі ставити перед собою задачі, то в цьому випадку скорочення контактів керівника з ними може відбуватися за рахунок вироблення і доведення до підлеглих загальних принципів діяльності і цілей організації.
- * Делегування повноважень, тобто підлеглий повинен володіти повноваженнями, достатніми для прийняття рішень, необхідних для виконання чітко сформульованих задач.
- * Темпи розвитку організації. Чим швидше розвивається організація, тим більше навантаження по контактах з підлеглими лягає на керівника.
- * Використання об'єктивних оцінок діяльності підлеглих. Якщо підлеглі знають, що результати їх роботи фіксуються і при їх оцінці використовуються об'єктивні норми, то у них немає необхідності часто доповідати керівнику про досягнуті ними результати.
- * Техніка зв'язку, що використовується, дає можливість керівнику оперативно взаємодіяти з підлеглими, не вступаючи в безпосередній контакт з ними.

* Оптимізація координації

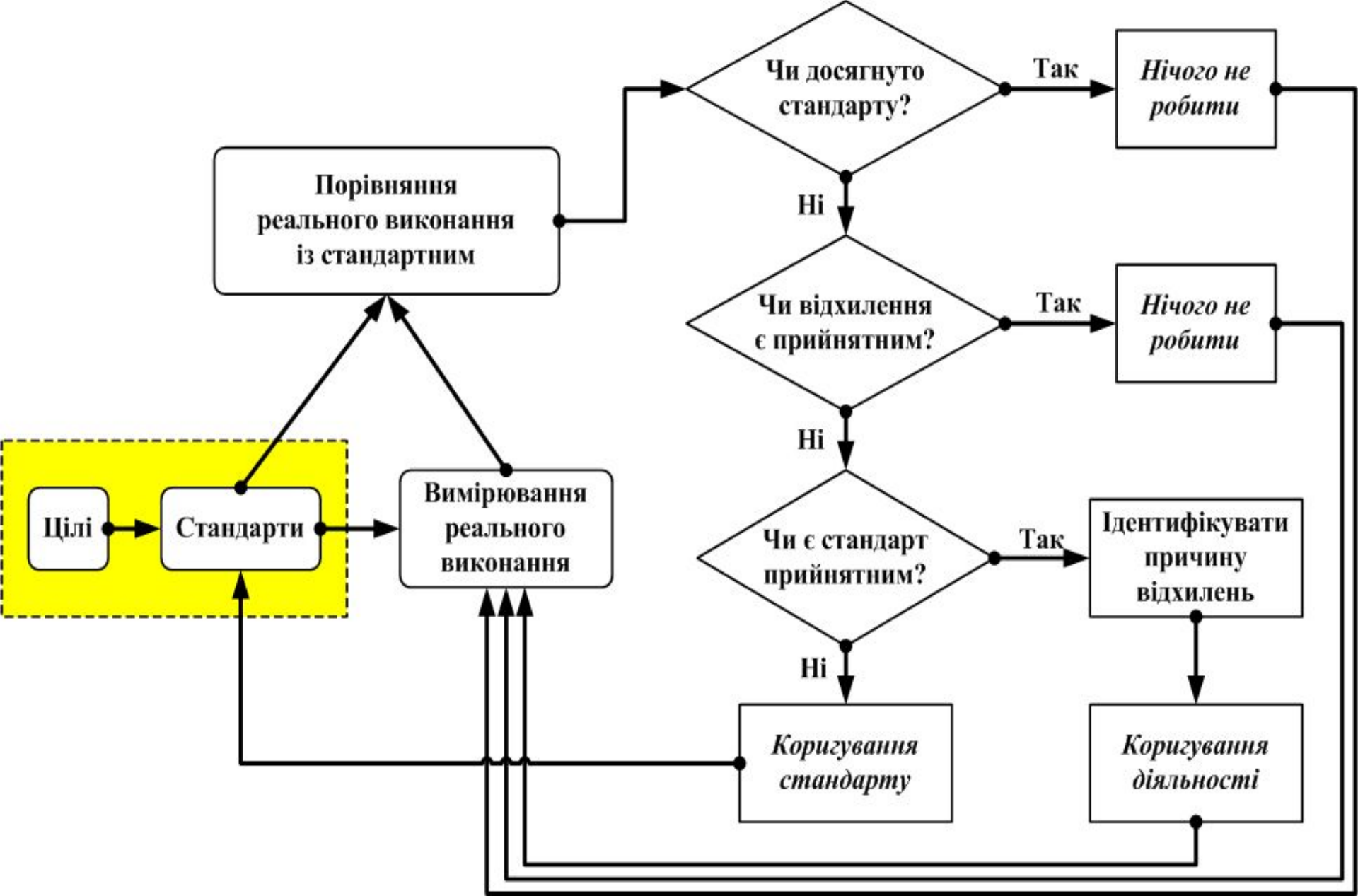
- * *Лінійні* повноваження безпосередньо передаються від начальника до підлеглого і далі іншим підлеглим.
- * *Штабні* повноваження можна розділити на рекомендаційні, повноваження обов'язкового узгодження, функціональні.
- * З поняттям повноважень дуже тісно пов'язане поняття влади. *Якщо* повноваження визначають, що особа, що займає яку-небудь посаду, має право на дії, то влада визначає, що вона дійсно може робити.
- * **Повноваження делегуються посаді, а не людині, її що займає. Разом з тим поки посада не зайнята, говорити про передачу повноважень не має значення.**

- * Працівники штабного апарату можуть наділятися повноваженнями *обов'язкового узгодження*. У цьому випадку лінійне керівництво зобов'язано погоджувати свої дії з штабним апаратом, який в деяких випадках наділяється правом вето на рішення, що приймаються лінійним керівництвом.
- * Штабні працівники, що мають *функціональні* повноваження. можуть не тільки виступати в ролі консультантів, але і висувати власні пропозиції, які стають обов'язковими для лінійних керівників при прийнятті рішень з спеціальних питань. Саме функціональні повноваження штабного апарату є найбільш поширеними на промислових підприємствах.
- * *Рекомендаційні*, або консультативні, повноваження виникають тоді, коли лінійні керівники стикаються з якими-небудь проблемами і запрошують Відповідних фахівців на тимчасовій або постійній основі. При цьому ради фахівців носять тільки рекомендаційний, а не обов'язковий характер. Лінійні керівники можуть навіть не повідомляти фахівців про прийняті рішення. У багатьох випадках це приводить до конфліктів між лінійними і штабними працівниками.

*** В > П, В = П, В < П.**



* облік і контроль

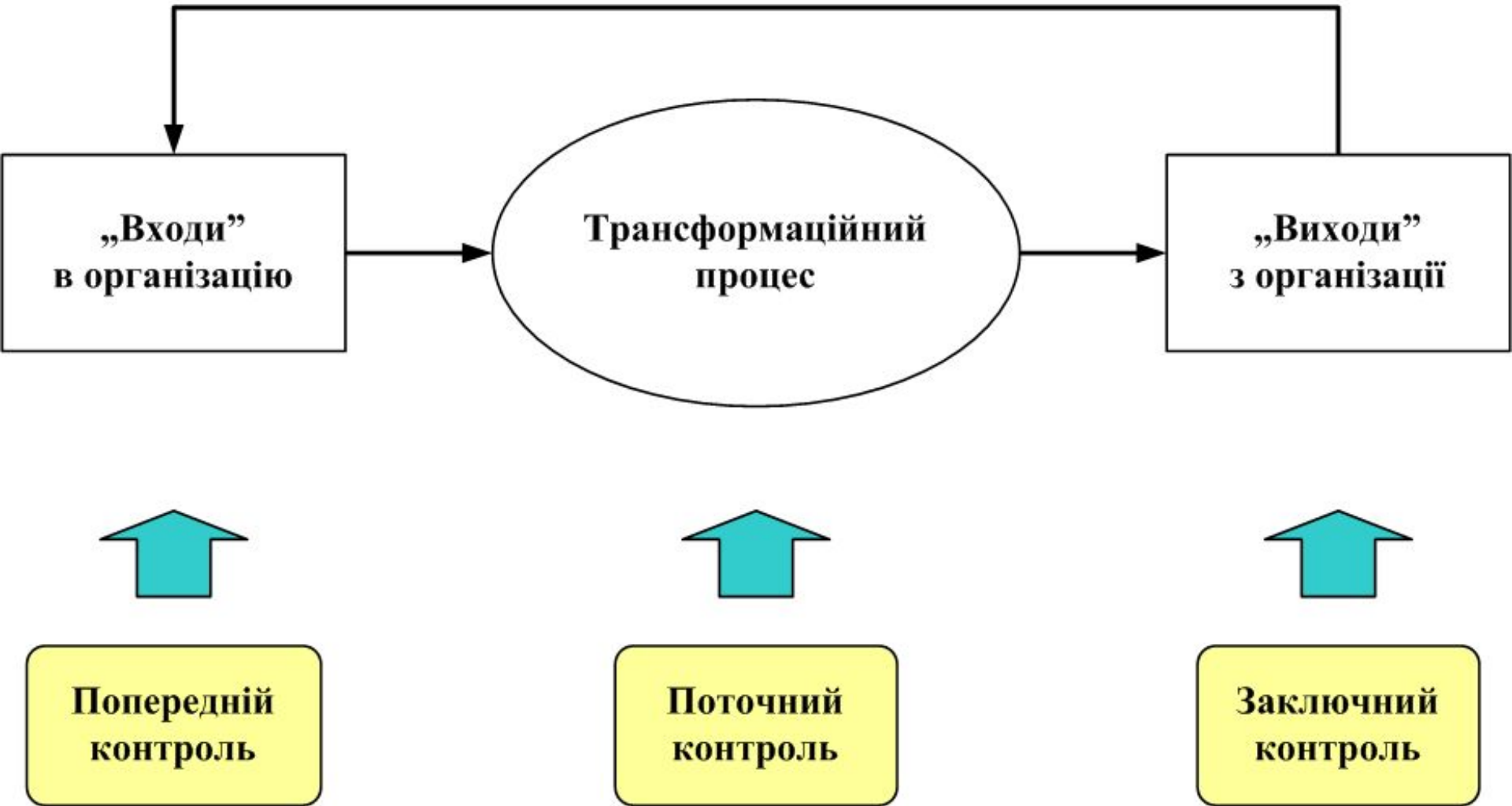


*** Модель процесу контролю**

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації	1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
② <i>Статистичні звіти</i>	1. Згрупованість і упорядкованість інформації	1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок	1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	1. Легка каталогізація (можливість посилання)	1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації

*** Характеристика
ОСНОВНИХ
МЕТОДІВ
ВИМІРЮВАННЯ**

Зворотній зв'язок



*** Види управлінського контролю**

- * **Точність.** Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує.
- * **Своєчасність.** Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно.
- * **Економічність.** Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням.
- * **Гнучкість.** Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.
- * **Зрозумілість.** Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.
- * **Обґрунтованість критеріїв.** Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію.
- * **Стратегічна спрямованість.** Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього.

❖ на відхиленнях, що трапляються найчастіше;

❖ на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;

❖ на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

* **Особлива увага виняткам!**

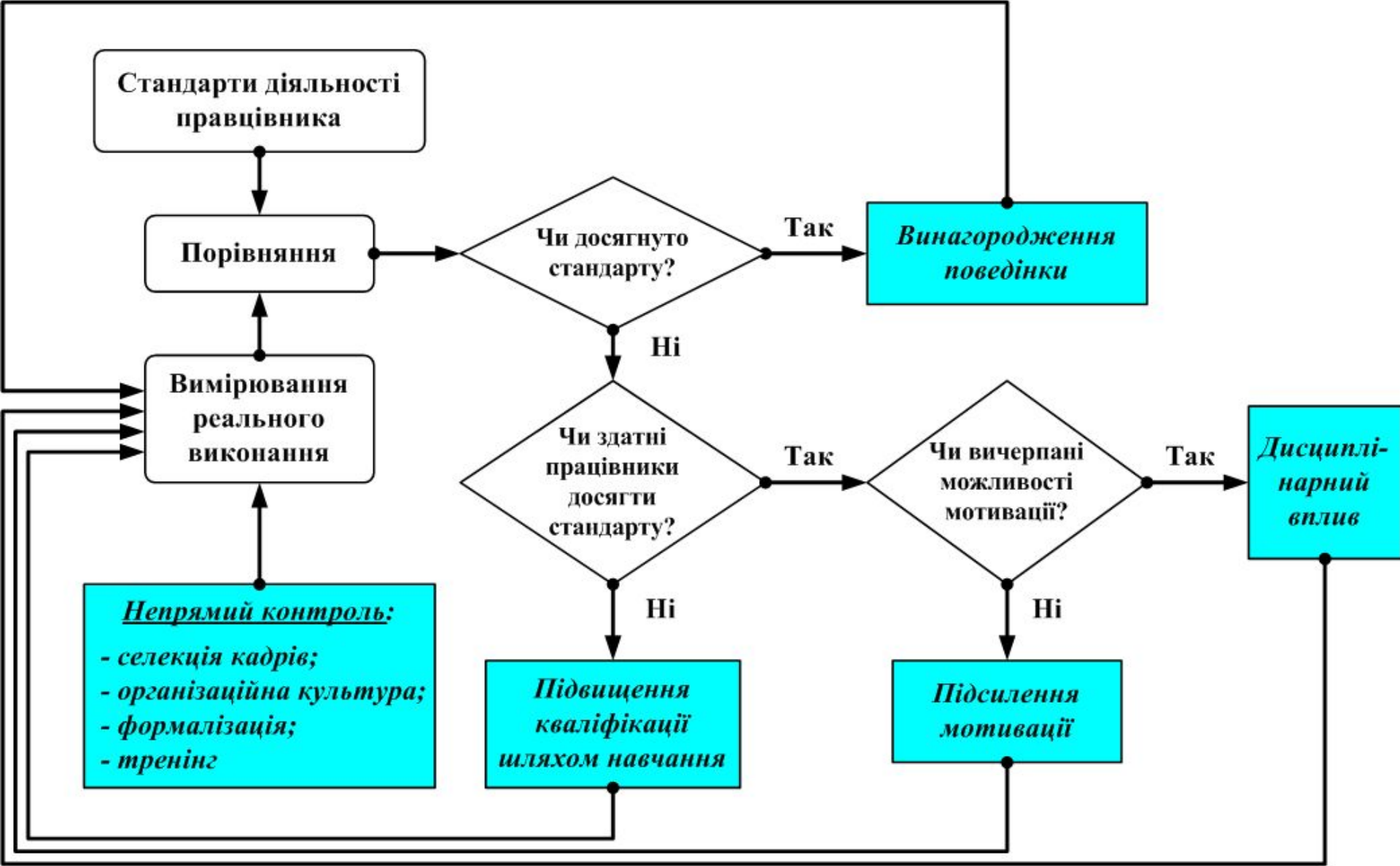
* **Численність критеріїв.** Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються:

❖ кількома критеріями важче маніпулювати;

❖ наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

*** Параметри ефективної системи контролю.**

* **Підтримка коригуючих дій.** Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації.



*** Модель процесу контролю поведінки працівників в організації**

- * **1. Стандарти діяльності працівників.** Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.
- * **2. Вимірювання реального виконання.** В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

*** Складові елементи процесу контролю поведінки працівників в організації:**

- * винагородження;
- * підвищення кваліфікації підлеглих;
- * підсилення мотивації;
- * дисциплінарний вплив.

** Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації*

- * ефективна селекція (підбір кадрів);
- * використання феномену організаційної культури;
- * формалізація процедури прийому на роботу;
- * навчання працівників (тренінг).
 - * ***Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю).***



*аналіз

- * він передує плануванню і служить для оцінки положення, що створилося і власних можливостей;
- * він дозволяє визначити причини відхилень, що виникають в ході виконання плану;
- * він слідує за заключним контролем, завершуючи управлінський цикл, і служить для оцінки досягнень.

*** В управлінському
циклі аналіз відіграє
троїсту роль**

- * *накопичення загальних відомостей про підприємство, що включають галузеву приналежність і вид діяльності, форму власності, кількість працюючих, в тому числі управлінського персоналу, статутний фонд і вартість основних фондів, основних споживачів готової продукції (послуг) і основних постачальників;*
- * *оцінку виробничих і матеріальних потоків, що використовуються виробничих технологій і обладнання, організацію виробництва і праці промислового персоналу;*
- * *оцінку економічного становища (фінансовий аналіз), що порушує прибутковість, рентабельність, оборотність фондів, наявність вільних фінансових ресурсів і можливість їх отримання.*
- * *оцінку системи управління, що торкається розподілу і закріплення за структурними підрозділами конкретних і спеціальних функцій, організаційну структуру управління, методи що переважно використовується в управлінні, пануючий стиль управління, методика прийняття управлінських рішень, що склалася;*
- * *оцінку персоналу підприємства, що включає оцінку знань, навичок і кваліфікації співробітників, згуртованості (корпоративного духу) організації, переважаючих інтересів співробітників і їх можливих змін.*

**Об'єктивні джерела* - це відображені в бухгалтерській і статистичній звітності результати виробничо-господарської діяльності. Основна їх перевага - можливість об'єктивного аналізу, що надається, а основний недолік - складність виявлення проблем в якій-небудь конкретній діяльності на підприємстві із загальної сукупності проблем підприємства.

**Суб'єктивні джерела* - це результати анкетування, тестування, інтерв'ювання керівників, фахівців і зовнішніх експертів. Основна їх перевага - можливість сконцентруватися на специфічних проблемах різних служб підприємства і можливість отримання не відображеної в документах інформації, основний недолік - не дуже висока міра достовірності



О, Боже!!! И сколько можно трындеть?

* ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЯ В УПРАВЛІННІ

<u>Стан інформації</u>	<u>Повна</u>	<u>Неповна</u>	
<i>Рішення</i>	з визначеністю	з ризиком	з невизначеністю
<i>Об'єктивні очікування</i>	однозначні	квазіоднозначні	неоднозначні
<i>Суб'єктивні відчуття</i>	упевненість	невпевненість	

*** ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЯ В УПРАВЛІННІ**



- * У системах з розподілом праці індивіди не володіють однаковою інформацією і тому необхідний її обмін або комунікації - ідеалізований інформаційний процес

Допоміжними критеріями забезпеченості інформацією є:

- * кількість інформації (повнота);
- * її значущість;
- * точність;
- * надійність;
- * зрозумілість (наприклад, відсутність семантичних помилок);
- * актуальність;
- * гнучкість;
- * економічна ефективність інформаційного процесу (співвідношення прибутку від інформації і витрат на неї);
- * облік захищеності інформації.

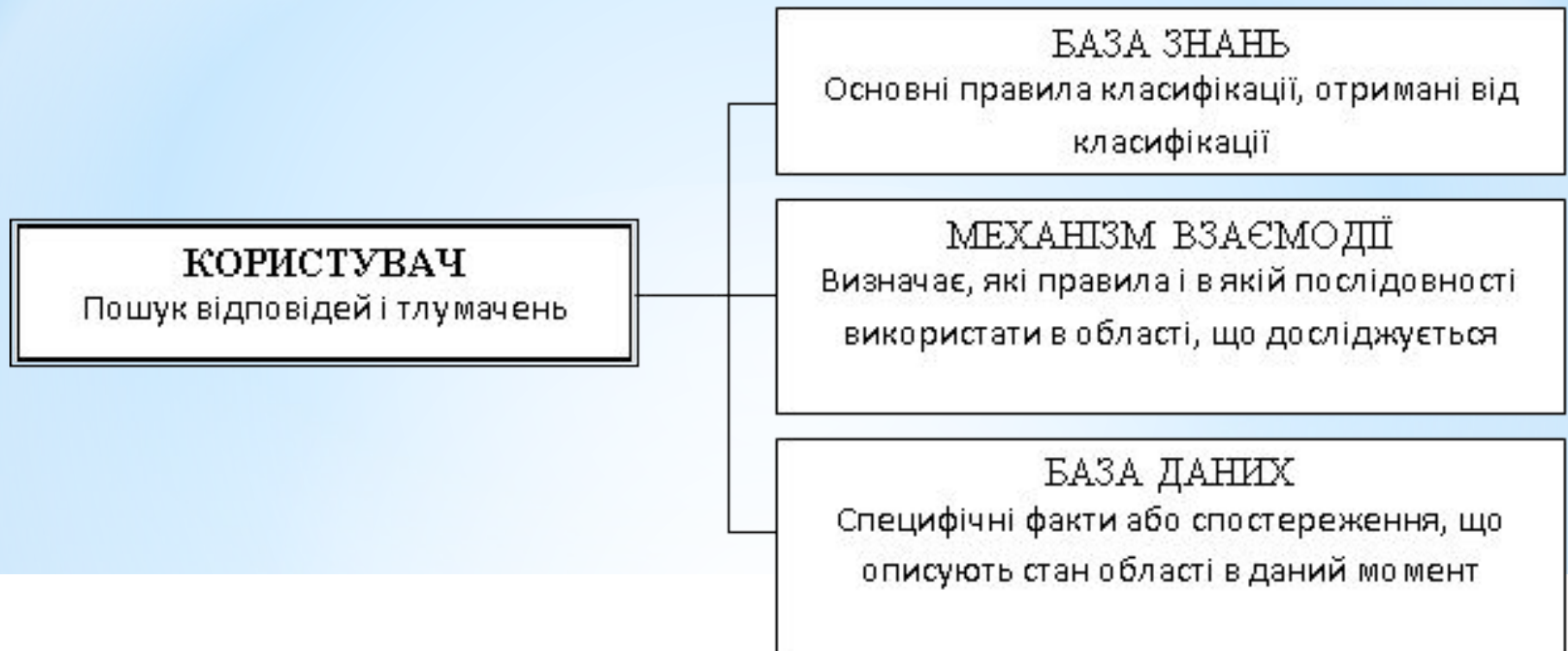
*** Центральна задача - поліпшення інформованості**

ОПР. Міра інформованості - відношення фактичного рівня інформації до необхідного. Потреба в інформації - різниця між ними.



Всего один бит!

А сколько новой информации...



*** Структура інформації в експертній системі класифікації**

- * усна комунікація;
- * письмова комунікація;
- * невербальна комунікація.

**** Основні методи міжособових комунікацій***

Переваги усної комунікації:

- * швидкість обміну інформацією;
- * хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- * простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- * використання для повідомлення неадекватних слів;
- * можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- * велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- * викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

- * **Усна комунікація - найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми.**
До популярних форм усної комунікації відносяться:
промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

Переваги письмової комунікації:

- * незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- * матеріальність, помітність;
- * спроможність піддаватись перевірці;
- * ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

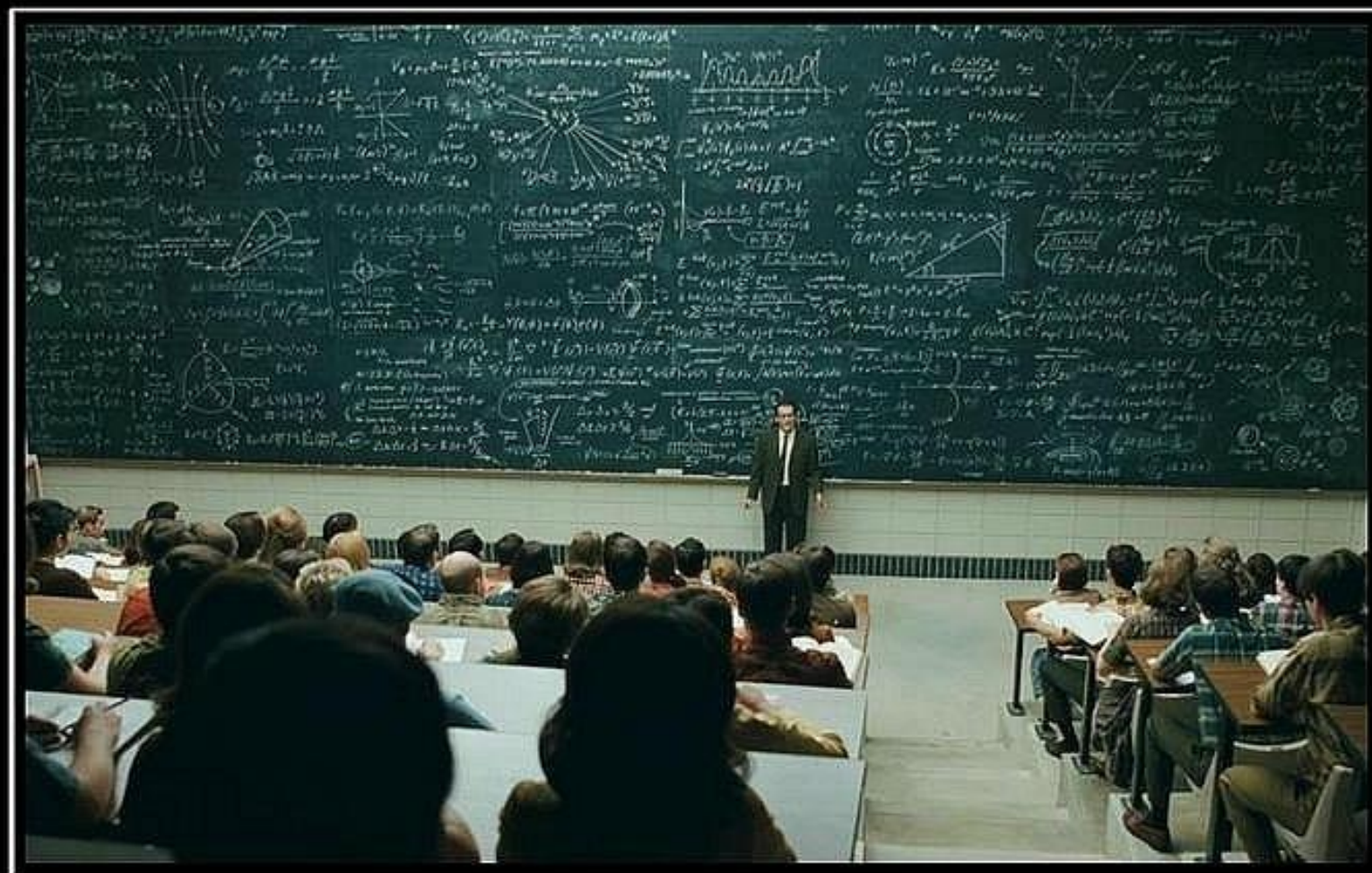
Недоліки письмової комунікації:

- * Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації, але тим самим втрачається фактор доступності та універсальність.

* **Формами письмової комунікації виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.**

Основні системи невербальних засобів комунікації	Елементи системи
<i>Рухи частин тіла (“мова тіла”)</i>	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
<i>Мова</i>	Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
<i>Простір</i>	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
<i>Час</i>	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
<i>Рух очей</i>	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

- * Невербальна комунікація - це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи).
Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу



Всё, я побежал
Кто-нибудь, сотрите с доски