Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Завідувач кафедри
маркетингу, менеджменту
та підприємництва
к.е.н., проф. Євтушенко В. А.
протокол №15 від 20 червня 2020 р.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

з дисципліни «Адміністративний менеджмент»

для здобувачів денної (заочної) форми навчання

спеціальність (напрям) 073 Менеджмент

спеціалізація Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Розроблено:
к.е.н., доцент Євтушенко Вікторія Анатоліївна
к.е.н., доцент Кудінова Марина Михайлівна

2020 / 2021 навчальний рік

Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ												
Тема 1 Теорія адміністративного менеджменту	12	1	1			10	12					12
Тема 2 Система адміністративного менеджменту	14	2	2			10	12					12
Тема 3 Toyota Production System (TPS)	16	2	2			12	18	2	2			14
Тема 4 Організаційні структури управління	12	1	1			10	12					12
Разом за розділом 1	54	6	6			42	54	2	2			50
Розділ 2. МЕХАНІЗМ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ												
Тема 5. Функція планування в адміністративному менеджменті	15	2	2			11	16	2	2			12
Тема 6 Функція організації в адміністративному менеджменті	15	2	2			11	16	2	2			12
Тема 7 Мотивування працівників у системі адміністративного менеджменту	13	1	1			11	12					12
Тема 8 Природа адміністративної влади	13	1	1			11	12					12
Контрольна робота 1	5					5	5					5
Контрольна робота 2	5					5	5					5
Разом за розділом 2	66	6	6			54	66	4	4			58
Усього годин	120	12	12			96	120	6	6			108

Конспект лекцій

ЗМІСТ

Тема 1 Теорія адміністративного менеджменту
Тема 2 Система адміністративного менеджменту
Тема 3 Toyota Production System (TPS)
Тема 4 Організаційні структури управління
Тема 5. Функція планування в адміністративному менеджменті
Тема 6 Функція організації в адміністративному менеджменті
Тема 7 Мотивування працівників у системі адміністративного менеджменту
Тема 8 Природа адміністративної влади

Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту

1. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
2. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
3. Принципи адміністративного управління.

1. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.

До кінця XIX - початку XX ст. з'явилися перші роботи, в яких була зроблена спроба наукового узагальнення накопиченого досвіду та формування основ науки менеджменту. Це було відповіддю на потреби промислового розвитку, масове виробництво і масовий збут, орієнтація на ринки великої місткості і великомасштабну організацію у формі потужних корпорацій і акціонерних товариств.

Класичне напрям менеджменту включав:

- науковий менеджмент - акцент робився на науково обґрунтовану організацію виробництва, раціональність і піднесенню промислового менеджменту (Ф.У.Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт);
- адміністративний менеджмент - увага приділялася організації в цілому і таким функціям як планування, організація, командна ланцюжок, координація і контроль (А. Файоль, М. П. Фоллет);
- концепцію бюрократичних організацій, яка передбачає чітке визначення посадових обов'язків і відповідальності працівників, ведення формальної звітності, розподіл власності і управління, що мала будуватися на безособовій, раціональній основі (М. Вебер).

В цілому період домінування класичного напряму менеджменту був плідним - з'явилася наука управління, нове фундаментальне поняття, підвищилася ефективність.

Засновником класичної школи «наукового менеджменту» вважається Фредерік Тейлор (1856-1915) - інженер-практик і менеджер, який вирішував у своїй повсякденній роботі проблеми раціоналізації виробництва і праці з метою підвищення продуктивності і ефективності. Основні погляди Тейлора викладені в книгах «Управління підприємством» (1903), «Принципи наукового управління» (1911).

Головна ідея Тейлора полягала в тому, що управління має стати системою, заснованої на певних наукових принципах, повинне здійснюватися спеціально розробленими методами і заходами, тобто що необхідно проектувати, нормувати, стандартизувати не тільки техніку виробництва, але і праця, його організацію та управління, слід також удосконалювати систему оплати праці. Практичне застосування ідей Тейлора довело всю свою важливість, забезпечивши значне зростання продуктивності праці.

Бурхливий розвиток промисловості визначило подальшу еволюцію наукових поглядів класичної школи. Розвиток ідей Тейлора було продовжено видатним французьким інженером Анрі Файолем (1841-1925), який запропонував формалізований опис роботи менеджерів в організаціях, виділивши характерні для них види діяльності або функції: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль. Їм були сформульовані принципи менеджменту, якими рекомендувалося керуватися при вирішенні управлінських завдань і виконанні функцій менеджменту. Файоль вважається засновником так званої класичної адміністративної школи управління. Внесок цієї школи полягає в тому, що вона розглядає управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємопов'язаних функцій. Вона сформувала теорію управління всією організацією.

На думку американських істориків менеджменту, Файоль є найбільш значною фігурою в науці управління першої половини XX ст. З його ім'ям головним чином пов'язане виникнення адміністративної школи.

Узагальнюючи свої багаторічні спостереження, Файоль створив «теорію адміністрації» та досяг популярності завдяки своїм ідеям, які, однак, були прийняті надто пізно. Лише в 1916 було опубліковано працю Файоля "Основні риси промислової адміністрації - передбачення, організація, распорядительство, координування, контроль". Ця праця - основний внесок Файоля в науку про управління.

На відміну від школи наукового управління, що займалася, в основному, питаннями раціональної організації праці окремого робітника, представники класичної школи зайнялися розробкою підходів щодо вдосконалення управління організацією в цілому. Даний підхід пояснюється тим, що Файоль і його послідовники мали досвід роботи як керівників вищої ланки управління у великому бізнесі.

Метою адміністративної школи Файоля було створення універсальних принципів управління, дотримуючись яких, за переконаннями творців школи, організація, безсумнівно, досягне успіху.

До класичної теорії управління досить близька теорія ідеального типу адміністративної організації, названа її автором, німецьким соціологом Максом Вебером (1864-1920), «бюрократією». Більшість американських теоретиків управління, високо оцінюючи евристичне значення організаційної моделі Вебера, підкреслюють разом з тим, що він цікавився лише формальною організацією управління, а всі відхилення від неї розглядав як «ідіосинкразію», яка не представляє інтересу для теоретика.

Школа «людських відносин» (гуманістичний менеджмент) приділяє увагу психології відносин, поведінки і потребам людей, соціальних взаємодій і груповим інтересам. Виділяють три області напрямки: людські відносини, людські ресурси і біхевіоризм, (Г. Мюнстерберг, Е.Мейо, А. Маслоу).

Вважається, що початок цьому напрямку поклав Елтон Мейо (1880-1945), який прийшов до сенсаційного в той час відкриття, досліджуючи залежність продуктивності праці від фізичних аспектів роботи (наприклад, освітлення). Після численних експериментів (хоторнскі експерименти) було зроблено висновок про те, що поведінка групи може у великій мірі не залежати від робочих умов або схеми оплати праці.

Ще до отримання Е. Мейо практичних результатів, їх теоретично передбачила англійка Мері Фоллет (1868-1933). Теорія управління, доводила Фоллет, повинна базуватися не на інтуїтивних уявленнях про природу людини і мотиви його поведінки, а на досягненнях наукової психології.

2. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.

Життя і діяльність Макса Вебера (1864-1920) йшли хронологічно паралельно таким вченим, як Файоль і Фредерік Тейлор. Народжений в Німеччині, в багатому сімействі зі значними соціальними і політичними зв'язками, Вебер був інтелектуалом з численними інтересами в соціології, релігії, економіці, і політичній науці. Будучи професором, редактором, консультантом уряду і автором ряду праць він був визнаний як один з провідних вчених свого часу. "Протестантська етика і дух капіталізму" була однією з його головних робіт, але його інтереси включали в себе і розгляд відносин між економічними організаціями і суспільством.

Вебер відчував потребу встановлення раціональної основи під адміністрування великомасштабними підприємствами і результатом його роботи в цьому напрямку стала концепція бюрократії як ідеалу організаційного устрою.

"Ідеал" для Вебера, не означав бажаний стан, а був "чистою формою" організації. Бюрократичний ідеал служив певною нормативною моделлю, щоб полегшити перехід від дрібномасштабного підприємницького адміністрування до великомасштабної професійної адміністрації. Осмислення Вебером достоїнств бюрократії послужило підставою для його визначення, як "батько теорії організації". Вебер був інтелектуальним прабатьком формального аналізу організаційних структур. Він виявляв інтерес до проектування структур влади.

Вебер визнавав три чистих типу законної (тобто, соціально прийнятної) влади: (1) раціонально-легальна влада, яка спиралася на законність або "право тих, хто піднявся до влади ... можливості керувати; (2) "традиційний" тип, який спирався на віру "в святість давніх традицій і законності статусу тих, хто здійснював владу"; і (3) "харизматична" влада, яка ґрунтується на відданості до певної та виключної святості, героїзму, або виняткових рисах характеру особистості. У разі раціонально-легальної влади покора підлеглих ґрунтується на легально встановленій ієрархії типу бізнесу, державному офісі, військовому об'єднанні або будь-який інший організації. Це є покора до влади встановленої посади чи рангу. У традиційній влади існує покора людині, яка зайняла традиційно санкціоновану владну посаду. У харизматичній владі, лідеру корилися на підставі особистої довіри послідовників і віри в повноваження або одкровення лідера. Форма влади є основою будь-якої організації. Без влади деякого типу, ніяка організація не може направлятися до мети; влада вносить порядок в хаос. З трьох чистих типів влади, відзначав Вебер, раціонально - юридична може забезпечити основу бюрократії, оскільки вона: (1) забезпечує основу для безперервності адміністрації та управління; (2) "раціональна", так як особа, що займає відповідну влади посаду обирається на основі компетентності для виконання обов'язків; (3) лідер забезпечується законними засобами для здійснення влади; і (4) влада чітко визначена і ретельно підігнана до функцій, потрібних для виконання завдань організації ". І, навпаки, традиція як законна влада буде менш ефективна, так як лідери не були обрані на основі компетентності і тому, що така організація буде діяти в інтересах збереження традиції, тобто буде орієнтована на минуле. Аналогічно йде справа і з харизматичної владою, яка занадто емоційна і ірраціональна в тому сенсі, що вона не базується на правилах і звичаях і залежить від містики і божественних відкриттів.

Концепція Вебера кращої адміністративної системи аналогічна тейлоровскій, оскільки управління або адміністрація означали для них здійснення контролю на основі знань. Вони шукали технічну компетентність в лідерах, які здійснюють владу на основі факту, а не примхи, на підставі здібностей, а не фаворітізма. Елементами ідеальної бюрократії Вебера були:

1. Поділ праці, в якому влада і відповідальність була ясно визначена для кожного члена і закріплена в офіційних обов'язках.

2. Чіткою побудовою за ієрархічним принципом, тобто на основі ступеневої підпорядкуваності і залежності числа рівнів ієрархії і керівників від загальної кількості підлеглих;

3.Системи правил, норм, формальних процедур, що визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях і які є основою адміністративного управління і контролю;

4. Побудовою внутрішньої системи відносин на формальних засадах - як взаємодії між посадами, а не особистостями;

5. Підбором кадрів за формальними ознаками на конкурентній основі з подальшим просуванням в залежності від старшинства, стажу роботи і досягнутих в попередньому періоді результатів, що повинно було забезпечувати просування на вищі шаблі найкваліфікованіших працівників. Необхідно зауважити, що подібні принципи роботи з кадрами перегукуються з основними принципами відомої японської системи "довічного найму".

3. Принципи адміністративного управління.

Файоль підсумовував уроки власного досвіду у переліку "Основних принципів менеджменту". Більшість з них стали частиною ноу-хау теорії менеджменту, а багато хто з них вважаються фундаментальними принципами. За його твердженням, принципи - це маяк, що допомагає орієнтуватися. Однак принципи далеко не завжди вимагають жорсткого виконання. Вони гнучкі і рухливі, їх застосування залежить від мінливих обставин, від складу працівників, специфіки підприємства і т.д. Принципи Файоль поділяв на три групи: структурні, процесуальні і результативні.

1. Структурні принципи:

Поділ праці, тобто спеціалізація, необхідна для ефективного використання робочої сили, стосовно до всіх видів праці, як управлінської, так і виконавської. Однак поділ праці ефективно до певних розмірів, при досягненні яких воно не приносить бажаних результатів.

Влада і відповідальність. На думку Файоля, влада і відповідальність зв'язані між собою, причому остання є наслідком першої. Він вважає, що влада базується на офіційній (заснований на займаній посаді) і особистій (що містить в собі сплав розумового розвитку, досвіду, морального рівня, навичок по роду колишньої служби й ін.) засадах.

Відповідальність представляє собою зобов'язання виконувати завдання і забезпечувати їх задовільне завершення. Інструментом влади є повноваження, тобто право розпоряджатися ресурсами підприємства і спрямовувати зусилля співробітників на виконання доручених завдань. Для найбільш ефективної роботи організації повноваження керівника повинні відповідати відповідальності.

Централізація. Рішення приймаються в основному на верхніх рівнях управління і потім реалізуються на більш низьких, що дозволяє реалізувати принцип єдинокерованості. Вибір правильного співвідношення між централізацією і децентралізацією на конкретному підприємстві дозволяє досягти найкращих результатів.

Єдність керівництва. Види діяльності, що переслідують одну і ту ж мету, повинні мати одного керівника і керуватися єдиним планом.

Подвійне керівництво може виникнути, на думку Файоля, лише внаслідок невиправданого змішання функцій і недосконалого розмежування їх між підрозділами, що не тільки зайве, але і вкрай шкідливе. Ні в одному з випадків, на його думку, не буває пристосування соціального організму до

дуалізму розпорядження. Файоль підкреслював: «Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, що мають спільну мету».

Єдинокерованість. Працівник повинен одержувати розпорядження та вказівки від свого безпосереднього керівника. Єдинокерованість має в порівнянні з колегіальністю перевагу, бо забезпечує єдність точки зору, єдність дії і єдність розпорядження.

Скалярний ланцюг (ієрархія), тобто, за визначенням Файоля, «ланцюг начальників» від самого вищого до самого нижчого рангу, від якої не потрібно відмовлятися, але яку варто скоротити, якщо занадто ретельне проходження їй може зашкодити.

Раціональна структура управління організацією вимагає наявності не тільки ієрархії, а й горизонтальних зв'язків.

2. Принципи процесу.

Дисципліна. Розуміючи дисципліну як повагу угод, розрахованих на те, щоб забезпечити покору, старанність, енергійність і зовнішній прояв поваги, Файоль підкреслює, що для підтримки дисципліни необхідна наявність гарних керівників на всіх рівнях. У разі непокори до працівників можуть застосовуватися санкції. Однак з усіх засобів впливу на підлеглих з метою зміцнення дисципліни одним з найдійовіших Файоль вважав особистий приклад начальника.

Винагорода. Методи стимулювання праці повинні бути справедливими і доставляти максимально можливе задоволення співробітникам і роботодавцям. Справедливість, лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися поважним і справедливим ставленням адміністрації до підлеглих.

Корпоративний дух, тобто принцип «в єднанні - сила».

Підпорядкування приватних інтересів загальним. Інтереси службовця чи групи службовців не повинні ставитися вище інтересів підприємства; інтереси держави повинні бути вище інтересів громадянина або групи громадян ... Здавалося б, подібне правило не потребує нагадувань. Але неуцтво, честолюбство, егоїзм, лінощі і інші людські слабкості штовхають людей до зневаги загальними інтересами на догоду приватних.

3. Принципи кінцевого результату

Порядок, тобто «Всьому (кожному) своє місце, і всі (кожний) на своєму (його чи її) місці». Файоль поділяв порядок на матеріальний і соціальний. Кожен працівник повинен мати своє робоче місце, забезпечене всім необхідним. Для цього керівник повинен добре знати своїх підлеглих і їхні потреби.

Стабільність робочого місця для персоналу. Файоль вважав, що зайва плинність кадрів є одночасно і причиною, і наслідком поганого управління, і вказував на пов'язані з цим небезпеки і витрати.

Ініціатива, тобто, за визначенням Файоля, обмірковування і виконання плану. Файоль закликає адміністраторів «поступитися особистим

марнославством», з тим, щоб підлеглі одержали можливість виявити особисту ініціативу.

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, Файоль, проте, вказував, що їхнє застосування має гнучкий характер і враховує ситуацію, в якій здійснюється управління. Він відзначав, що система принципів ніколи не може бути завершена, навпаки, вона завжди залишається відкритою для доповнень, змін, перетворення, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні, узагальненні.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту

1. Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS).
2. Структура AMS.

1. Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS).

Всі великі, середні та малі компанії на Заході і в Азії в своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління - Administrative Management System (AMS). У тому числі такі відомі компанії, як TOYOTA, HONDA, FORD, BMW, VOLKSWAGEN, SONY, SAMSUNG, COCA-COLA, McDonald's та інші. Дана система є базисної системою управління. Вона значно спрощує процес управління і суттєво підвищує ефективність будь-яких організацій, їх конкурентоспроможність і прибутковість.

Адміністративний менеджмент зародився в США на початку 20 століття. Американський основоположник менеджменту Ф.У.Тейлор опублікував свою книгу "Принципи наукового управління", в якій виклав методи наукової організації праці (НОТ). Дані методи швидко увійшли в практику управління і дозволили здійснити стрибок у рівні продуктивності праці.

Далі на світ з'явилася класична адміністративна школа управління. Адміністративна школа, спираючись на методи наукової організації праці, почала виробляти підходи до вдосконалення управління організацією в цілому, прагнучи при цьому найкращим чином створити структуру управління, розділивши організацію на підрозділи з урахуванням їх спеціалізації, створити раціональну систему документообігу, налагодивши ефективну взаємодію між підрозділами. Мета - виробляти високоякісні товари і послуги з максимально можливою продуктивністю і мінімально можливою собівартістю.

З початку 20 століття в США адміністративний менеджмент швидко набирав обертів. Компанії, що впровадили систему, були наділені ефективним організаційним механізмом. Вони ставали високопродуктивними і конкурентоспроможними. Вони починали швидко розвиватися і впевнено завойовувати ринки. Решта компаній, чий організаційний механізм був

неефективним, програвали їм у жорсткій конкурентній боротьбі. Вони були приречені на банкрутство.

Ефективність системи адміністративного управління стала всім очевидна. Нарешті, в середині 20 століття США пережила справжній бум, пов'язаний з постановкою ефективного адміністрування. Всі американські компанії і організації були охоплені завданням, пов'язаної з виходом на рівень високої ефективності шляхом впровадження системи адміністративного управління. Наукова постановка питань організації та управління не обійшла стороною і систему американської освіти. Курси з питань організації та управління були поступово введені в програми вищих навчальних закладів США. Вирішуючи проблеми управління, США не тільки вийшли з депресії, їх економіка почала небаченими досі темпами набирати обороти.

В кінці 40-х років 20 століття (відразу після Другої світової війни) Великобританія поспішила піти за США - за лідером світової економіки. У 1947 році був створений "Британський інститут управління". Англійці, прагнучи підвищити конкурентоспроможність своїх компаній, а значить, і всієї своєї економіки, почали активно пропагувати адміністративний менеджмент і впроваджувати у всіх організаціях систему адміністративного управління. Незабаром за цим же шляхом пішли і інші країни Західної Європи. Процес йшов так швидко, що вже в 1959 р в Женеві була створена «Міжнародна асоціація центрів з викладання методів управління», в яку крім Англії увійшли такі країни, як Франція, ФРН, Бельгія, Італія, Швейцарія та ін.

В результаті впровадження системи адміністративного управління стали ефективними компанії і організації в масштабі цілих держав, завдяки чому країни Заходу за відносно короткий термін підвищили потужність своїх економік до фантастичних висот.

Нові індустріальні країни Азії - Японія, Південна Корея, Гонконг, Сінгапур, Тайвань пішли по цьому ж шляху. Результат - азіатське економічне диво. У 70-х роках японська компанія Toyota удосконалила адміністративний підхід до управління. У компанії Toyota була розроблена система адміністративного управління виробництвом - Toyota Production System (TPS), яка була націлена на бережливе виробництво (lean production). Система управління виробництвом TPS базується на принципі точно вчасно (just in time) і системі Канбан - методі управління виробництвом і запасами з використанням простих фізичних сигналів (карток, світлових сигналів і т. П.). Ідея бережливого виробництва (lean production) - виявити і виключити з процесу виробництва всі зайві матеріальні ресурси, дії і операції, які прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а значить, тільки шкодять компаніям, збільшуючи собівартість продукції.

Нарешті, завдання адміністративного менеджменту була повністю досягнута - система адміністративного управління, цілком спрямована на бережливе виробництво, дозволила виробляти високоякісні товари і послуги

з максимально можливою продуктивністю і мінімально можливою собівартістю.

Так крок за кроком протягом 20 століття адміністративний менеджмент в світі виробив стрункy теорію і практику управління, починаючи від методів організації праці і закінчуючи методами моделювання всієї системи адміністративного управління компаніями, що сприяло суттєвому зростанню продуктивності праці, появи високоефективних компаній у всьому світі, багатство націй багаторазово зросла.

2. Структура AMS.

Система адміністративного управління дозволяє вирішити два основні завдання управління, спрямовані на зростання продуктивності:

Виходячи з двох основних завдань управління цілісна система адміністративного управління складається з двох підсистем:

Підсистема I - Система адміністративного управління організацією або Організаційна система управління.

Підсистема II - Система адміністративного управління персоналом або Раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці.

Підсистема I: Система адміністративного управління організацією "Організаційна система управління"

Завдання організаційної системи:

- За рахунок правильної постановки планування, організації праці та контролю забезпечити раціональний рух матеріальних та інформаційних потоків в рамках всього підприємства з метою отримання максимально можливого прибутку.

Складові частини організаційної системи:

- Прозора система планування і бюджетування, що охоплює всю діяльність підприємства.
- Ретельно пророблена структура управління.
- Положення про підрозділи і посадові інструкції.
- Штатно-посадовий розклад
- Маршрутні карти руху документообігу.
- Форми документів, необхідних для виконання всіх процедур даного документообігу.

Принципи регулювання виробничих відносин:

- горизонтальний і вертикальний розподіл праці;
- єдність дирекції;
- централізація управління;

Організаційна система відповідає на питання:

хто, що, як і коли повинен робити в організації для виконання її цілей і завдань.

Підсистема II: Система адміністративного управління персоналом "Раціональна модель трудових відносин"

Завдання Раціональної моделі трудових відносин:

Забезпечити високий рівень продуктивності і якості праці, трудової, виробничої і виконавської дисципліни на кожному робочому місці, за рахунок правильного регулювання трудових відносин та використання ефективної системи оплати праці.

Складові частини Раціональної моделі трудових відносин:

- Уніфікована тарифна система;
- Уніфікована система результатів;
- Уніфікована система участі персоналу в доходах (прибутках);

Принципи регулювання трудових відносин:

- єдинокерованість (у кожного працівника тільки один начальник - безпосередній керівник);
- неухильне підпорядкування кожного працівника свому безпосередньому керівнику;
- сувора дисципліна і порядок;
- єдині правила співпраці для всього персоналу;
- відповідність грошової винагороди затратам праці;
- персональний підхід до заробітної плати кожного працівника.

Раціональна модель трудових відносин відповідає на питання:

- як потрібно кожному працювати,
- як працівникам будувати відносини з керівниками і колегами,
- як оплачується праця,
- як керівникам правильно управляти персоналом.

Тема 3. Toyota Production System (TPS)

1. Система управління виробництвом Тойота (TPS)
2. Лін-мислення (Lean production / Lean manufacturing)

1. Система управління виробництвом Тойота (TPS)

Система управління виробництвом Тойота (TPS) дозволяє кожному учаснику виробничого ланцюжка оптимізувати якість шляхом покращення процесу й зменшення нераціонального використання природних, людських і корпоративних ресурсів.

Система TPS зачіпає кожен аспект нашої організації, включно зі зведенням цінностей і процедур. Кожен працівник має чітко визначені повноваження і відповідальність на кожному етапі виробництва, що дозволяє йому зробити свій внесок у загальний процес оптимізації.

На сьогодні система TPS визнана всіма виробниками автомобільної промисловості та спорідненими сферами виробництва. Багато компаній навіть беруть за взірець цю систему. Наш метод дозволяє досягати стійких

результатів із продуктивності, при цьому сподівання клієнта щодо якості нашої продукції і термінів постачання виправдані.

Принцип Jidoka (автоматизація + людський чинник)

Принцип Jidoka Компанія Toyota Material Handling Europe відома системою контролю якості, яка застосовується на кожному етапі виробничого процесу. Наше обладнання спроектоване в такий спосіб, що будь-який сегмент завжди може бути оптимізований. Виробничий конвеєр зупиняється, щойно виявляються які-небудь дефекти або відхилення, зроблені машиною-роботом чи оператором. Відхилення усуваються безпосередньо на місці, що дає можливість дізнатися, як покращити процес.
Така «вбудована» система контролю якості є квінтесенцією принципу JIDOKA. Це справжній початок прогресивного розвитку. Ця система гарантує максимальну якість продукту в усі часи.

Принцип "Точно за графіком"

Мистецтво постачання «Точно за графіком». Система керування замовленнями Тойота (TPS) виконує вимоги Клієнта швидко й ефективно, адаптуючи всі етапи виробництва під реальну ємність ринку.

Система TPS починається з реєстрації замовлення і завершується своєчасним постачання продукції кінцевому споживачу. Вона будується на ретельно відрегульованій послідовності операцій, у якій використовується тільки необхідна кількість деталей і тільки тоді, коли в них є потреба. Ми називаємо цю систему «Точно за графіком».

14 принципів TPS

1. Філософія довгострокової перспективи: можна піти на збитки для досягнення віддаленої мети.

2. Виробничий потік повинен бути безперервним.

3. Канбан: виробництво за системою «точно вчасно» без проміжних запасів.

4. хейдзунка: рівномірний розподіл навантаження на всіх етапах технологічного процесу.

5. Андон і Джідока: автоматична зупинка виробництва з метою вирішення проблем.

6. Формалізація накопичених знань: досягнуте треба робити новим стандартом.

7. Візуальний контроль: іноді проста лампочка ефективніше комп'ютерного монітора.

8. Впроваджувати тільки перевірені технології.

9. Виховувати власних лідерів, щиро сповідують філософію компанії.

10. Формувати і виховувати робочі команди, в яких кожен щиро сповідує філософію компанії.

11. Поважати і розвивати партнерів-постачальників.

12. Генті генбуцу: перед тим як почати розбиратися в ситуації, побачити все своїми очима.

13. немаваси: приймати колективні рішення тільки після згоди більшості, але впроваджувати - негайно.

14. Ханс і кайзен: будь-який процес можна постійно аналізувати і вдосконалювати.

2. Лін-мислення (Lean production / Lean manufacturing)

Лін-мислення (Lean production / Lean manufacturing) – це ефективна концепція менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнта (ринку) і врахування мотивації кожного працівника. Впровадження методології Лін-виробництва в ідеалі дозволяє вирішити цілу низку основних проблем, з якими щодня і щогодини зіштовхуються більшість підприємств: досягти високої якості при мінімальних витратах, скоротити терміни створення продукції, уникнути надвиробництва, врегулювати питання поставок.

Автором концепції вважають Тайіті Оно, який розробив унікальну виробничу систему для корпорації Toyota – Toyota Production System (TPS), на Заході вона називається Lean production. Принципи Лін-виробництва свого часу намагався донести до бізнес-громадськості ще Генрі Форд. Але його ідеї тоді не сприйняли. Впровадивши методологію Лін-виробництва першими у світі, японці ще раз продемонстрували свій талант не стільки генерувати нові ідеї, скільки розвивати вже існуючі.

З «Тойотою» вийшло з точністю до навпаки: її «фірмова» виробнича система цього разу зацікавила американців, внаслідок чого з'явився знаменитий «посібник з ощадливого виробництва» – книга Джеймса Вумека і Деніела Джонса, в якій автори «розсекретили» головні складові успіху «Тойоти» – інструменти TPS, що включають TPM (Total Productive Maintenance – загальне продуктивне обслуговування устаткування); систему 5S (сортування, раціональне розташування, прибирання (утримання в чистоті), стандартизація, вдосконалення); систему швидкого переналагодження SMED – Single-Minute Exchange of Die (переналагодження / переоснащення устаткування менш ніж за 10 хвилин).

Ця система має низку основних переваг. Вона зменшує необхідність зберігання великих запасів запасних частин і дозволяє нам швидко реагувати на зміни потреб клієнта. Вона створює «тягу» у виробничій системі, що дозволяє чітко реагувати на зміни ринку.

Що таке Lean-мислення?

Lean - це створення максимальної користі для клієнта, мінімізуючи ресурси, час, енергію та зусилля.

Лін-підхід до роботи - це:

- розуміння того, що справді відбувається у місці, де створюється цінність (широко відома як gemba)
- вдосконалення процесів, за допомогою яких продукти та послуги створюються та доставляються
- розвиток та розширення можливостей людей шляхом вирішення проблем та тренінгів
- розвиток лідерів та ефективна система управління

Лін-мислення та практика допомагають організаціям стати як інноваційними, так і конкурентоспроможними, що в свою чергу дозволяє їм стати стабільними. Сьогодні Лін став новим, більш ефективним підходом до роботи, незалежно від того, яка це робота, сектор чи розмір організації. У Лін-організації проблеми - це можливості для змістовного навчання і вдосконалення, а не помилки, які не помічають або швидко вирішуються. Менеджери виступають тренерами, допомагаючи іншим легко ідентифікувати проблеми та здійснювати безперервне вдосконалення. Лідерство означає створення системи управління для створення нового підходу до роботи, шляхом виконання роботи вже зараз (не не відкладаючи роботу на майбутнє). Метою LGN є допомогти індивідуумам та організаціям почати робити речі кращими завдяки Лін-мисленню та практиці вже сьогодні.

Часто Лін розуміють неправильно, як, наприклад:

Інструменти: події 5S, події Кайзена, карти потокового значення, а також візуальний менеджмент, показники, інформаційні панелі, А3 тощо.

Програми: ефективність, вдосконалення процесу, управління продуктивністю, MBO, скорочення витрат, 6Sigma та ін., зроблені для керування цінними ресурсами керівниками, аутсайдерами чи внутрішніми спеціалістами.

Щось, що стосується тільки виробництва чи операцій.

- Навчання для отримання сертифікатів.
- Зменшення штату >>> "lean = mean".
- Регламентація через стандартну роботу

Що таке Лін-мислення і практика за визначенням LGN?

Забезпечення цінності для кожного клієнта та процвітання суспільства в цілому шляхом:

- розвитку людей, щоб постійно вдосконалювати свою роботу завдяки вирішенню проблем
- зосередження уваги та безперервному вдосконаленні роботи
- мінімізації / усунення втрат: очікування, надмірні зусилля людини, травми, запаси, капітал, зайвий простір, дефекти, переробка тощо.
- вирішення, який тип управління поведінки та системи управління необхідні для поліпшення та перетворення організації.

Для покращення (або трансформації) організації повинні звернути увагу на такі аспекти, як:

Мета - Яка цінність для клієнтів?

Процес - як постійно вдосконалюватися?

Люди - як поважати, залучати і розвивати працівників?

Вирівнювання цілей, процесу та людей є центральним завданням управління

Що таке Лін-трансформація?

Трансформація підприємства - це процес переходу підприємства від існуючого стану до бажаного .

Лін-трансформація вимагає вивчення нового способу мислення та дії, характеризується не шляхом реалізації ряду кроків чи рішень, а визначенням чітких цілей, процесу та людей.

Тема 4. Організаційні структури управління

На здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища впливає те, як організовано підприємство, як побудована структура управління. Організаційна структура підприємства - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Вибір організаційної структури залежить від таких факторів, як:

- організаційно-правова форма підприємства;
- сфера діяльності (тип продукції, що випускається, її номенклатура і асортимент);
- масштаби підприємства (обсяг виробництва, чисельність персоналу);

- ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- використовувані технології;
- інформаційні потоки усередині і поза фірмою;
- ступінь відносної забезпеченості ресурсами і ін.

Розглядаючи організаційну структуру управління підприємством, також враховують рівні взаємодії:
- організації з зовнішнім середовищем;
- підрозділів організації;
- організації з людьми.

Важливу роль тут відіграє структура організації, за допомогою якої і через яку ця взаємодія здійснюється. Структура фірми - це склад і співвідношення її внутрішніх ланок, відділів.

Для різних організацій характерні різні види структур управління. Однак зазвичай виділяють кілька універсальних видів організаційних структур управління, таких, як лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична.

Лінійна структура

Розглянемо лінійну організаційну структуру. Для неї характерна вертикаль: вищий керівник - лінійний керівник (підрозділу) - виконавці. Є тільки вертикальні зв'язки. У простих організаціях окремі функціональні підрозділи відсутні. Ця структура будується базі виділення функцій.

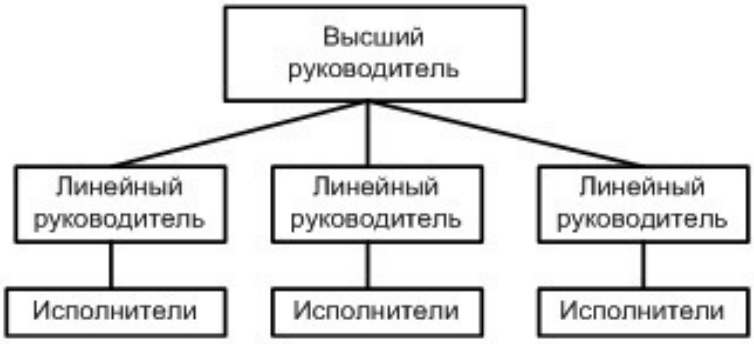


Рис. 1 Лінійна структура

Лінійно-штабна організаційна структура

По мірі зростання підприємства, як правило, лінійна структура перетвориться в лінійно-штабну. Вона аналогічна попередній, але управління зосереджено в штабах. З'являється група працівників, які безпосередньо не дають розпоряджень виконавцям, але виконують консультаційні роботи і готують управлінські рішення.

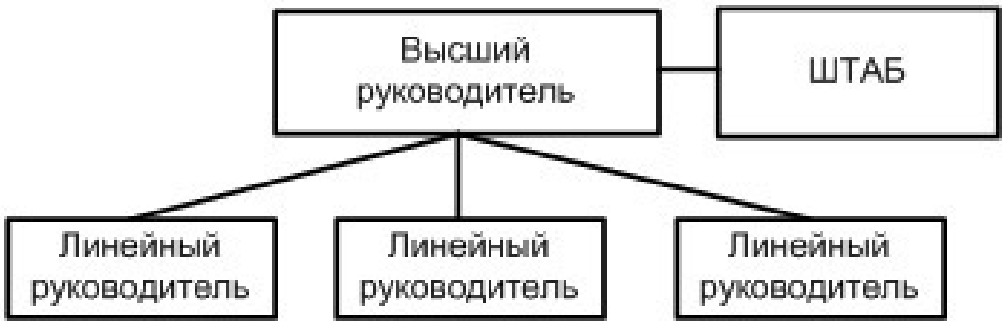


Рис. 2 лінійно-штабна організаційна структура

Функціональна організаційна структура

При подальшому ускладненні виробництва виникає необхідність спеціалізації працівників, ділянок, відділів цехів і т. Д., Формується функціональна структура управління. Розподіл робіт відбувається за функціями.

При функціональній структурі відбувається поділ організації на елементи, кожен з яких має певну функцію, завдання. Вона характерна для організацій з невеликою номенклатурою, стабільністю зовнішніх умов. Тут має місце вертикаль: керівник - функціональні керівники (виробництво, маркетинг, фінанси) - виконавці. Присутні вертикальні і міжрівневого зв'язку. Недолік - функції керівника розмиті.

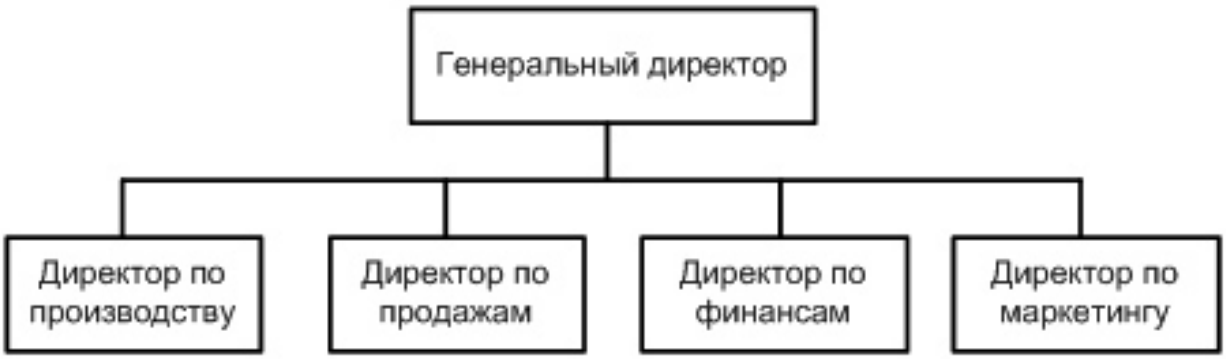


Рис. 3 Функціональна організаційна структура

Лінійно-функціональна організаційна структура

При лінійно-функціональної структури управління основні зв'язку - лінійні, що доповнюють - функціональні.

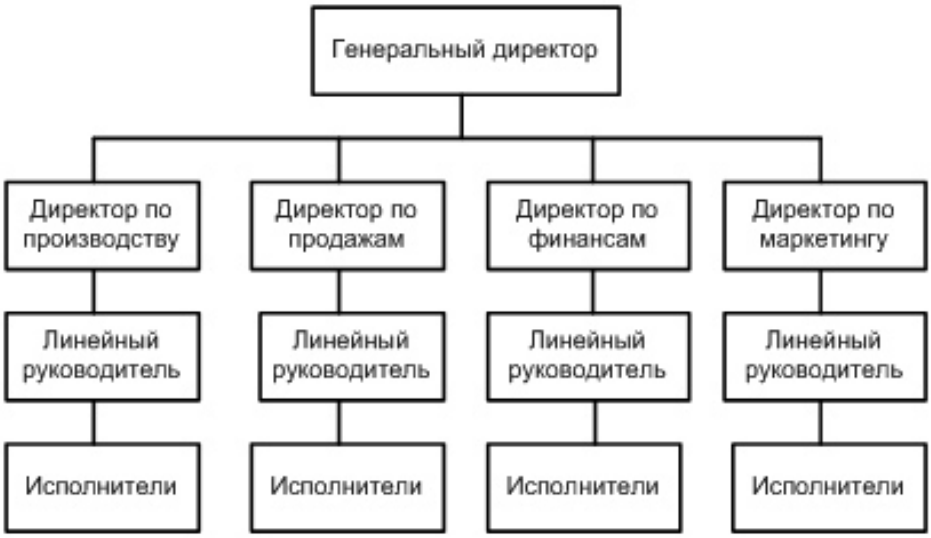


Рис. 4 лінійно-функціональна організаційна структура

Дивізіональна організаційна структура

У великих фірмах для усунення недоліків функціональних структур управління використовується так звана дивізіональна структура управління. Розподіл обов'язків відбувається не за функціями, а по продукції, що випускається або по регіонах. У свою чергу в дивізіональних відділеннях створюються свої підрозділи з постачання, виробництва, збуту і т. Д. При цьому виникають передумови для розвантаження вищих керівників шляхом звільнення їх від вирішення поточних завдань. Децентралізована система керування забезпечує високу ефективність в рамках окремих підрозділів.
Недоліки: зростання витрат на управлінський персонал; складність інформаційних зв'язків.

Дивізіональна структура управління будується на підставі виділення підрозділів, або дивізіонів. Даний вид застосовується в даний час більшістю організацій, особливо великими корпораціями, так як не можна втиснути діяльність великої компанії в 3-4 основних відділу, як у функціональній структурі. Однак довгий ланцюг команд може привести до некерованості. Створюється також у великих корпораціях.

Рис. 5 Дивізіональна організаційна структура

Дивізіони можуть виділятися за кількома ознаками, утворюючи однойменні структури, а саме:

- продуктова. Відділи створюються за видами продукції. Характерна поліцентричності. Такі структури створені в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частково в «Російський алюміній». Повноваження з виробництва і збуту даного продукту передаються одному керівнику. Недолік - дублювання функцій. Така структура ефективна для розробки нових видів продукції. Є вертикальні і горизонтальні зв'язки;

- регіональна структура. Відділи створюються за місцем розташування підрозділів компаній. Зокрема, якщо у фірми є міжнародна діяльність. Наприклад, Coca-Cola, Сбербанк. Ефективна для географічного розширення ринкових зон;

- організаційна структура, орієнтована на споживача. Підрозділи формуються навколо певних груп споживачів. Наприклад, комерційні банки, інститути (підвищення кваліфікації, друга вища освіта). Ефективна для задоволення попиту.

Матрична організаційна структура

У зв'язку з необхідністю прискорення темпів оновлення продукції виникли програмно-цільові структури управління, що отримали назви матричні. Суть матричних структур полягає в тому, що в діючих структурах створюються тимчасові робочі групи, при цьому керівнику групи в подвійне підпорядкування передаються ресурси і працівники інших підрозділів.

При матричної структурі управління формуються проектні групи (тимчасові), які реалізують цільові проекти і програми. Ці групи виявляються в подвійному підпорядкуванні, створюються тимчасово. Цим досягається гнучкість у розподілі кадрів, ефективна реалізація проектів. Недоліки - складність структури, виникнення конфліктів. Прикладом можуть служити авіакосмічне підприємство, телекомунікаційні компанії, які виконують великі проекти для замовників.

Рис. 6 Матрична організаційна структура

Тема 5. Функція планування в адміністративному менеджменті

1. Методи розробки планів
2. Види та класифікація планів
3. Календарне планування
4. AGILE планування при управлінні змінами

1. Методи розробки планів

Основна мета планування полягає в тому, щоб наскільки можна за даних умов знайти оптимальне рішення задач, що стоять перед організацією. Це не завжди можливо, але прагнути до нього необхідно.

Пошук оптимального варіанту здійснюється шляхом *ітерацій,* тобто послідовного переходу від одного рішення до іншого, чимось покращуючим попереднє. В даний час склалося кілька способів складання планів, або **методів планування:** бюджетний, балансовий, нормативний, математико-статистичні, графічні.

Бюджетний метод. Він ґрунтується на складанні бюджетних таблиць, в яких відображено майбутнє рух економічних ресурсів або результату господарської діяльності, наприклад, розподіл ресурсів між підрозділами або напрямками діяльності. Можна розробляти кілька бюджетів відповідно до різними сценаріями розвитку, а також "альтернативні" бюджети при нестійкій кон'юнктурі.

Виділяють три типи бюджетів: натурально-речові, вартісні і трудові. Бюджетування може стосуватися продажів; запасів готової продукції; виробництва; потреби в основних матеріалах (у вартісному і натуральному вираженні); виробничих накладних витрат (допоміжні матеріали, запасів всіх видів); комерційних, адміністративних витрат; прибутку, грошових коштів; капітальних вкладень; робочої сили і т.п.

Бюджет дозволяє контролювати результати виробництва, запаси, збут, закупівлі, планові і фактичні витрати виробництва, сприяє більш ефективному використанню ресурсів, попереджає безгосподарність. Координація бюджетів, визначення відхилень і оперативне здійснення необхідних коригувальних заходів складають основу *бюджетного управління.*

Балансовий метод. Ув'язка бюджету джерел і бюджету розподілу тих чи інших ресурсів, які необхідні організації в плановому періоді, становить суть даного методу планування. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то відбувається пошук їх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати зі сторони, а можна знаходити у своєму "господарстві" шляхом його раціоналізації.

Неможливість з тих чи інших причин вирішити проблему дефіциту призводить до необхідності йти на зниження споживання або також на основі його раціоналізації, або шляхом механічного скорочення, з відповідним зменшенням кінцевих результатів.

Якщо ж ресурси є в надлишку, вирішується зворотна проблема - розширення їх споживання або позбавлення від надлишків. Останнє доцільно навіть в умовах інфляції, оскільки для зберігання запасів доводиться витрачати значні кошти. Незважаючи на це, об'єкти руйнуються, а також з часом морально старіють і знецінюються.

Баланс являє собою двосторонню *бюджетну таблицю,* в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій їх розподіл.

В основі такого роду таблиці лежить *балансове рівняння,* сенс якого полягає в тому, що сума залишку ресурсів на початок періоду і їх надходження з внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання і продажу на сторону) і залишку на кінець періоду. У той же час, як таке рівність між ресурсами та їх розподілом не є єдиною метою складання балансів. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, що забезпечує найбільшу ефективність діяльності організації.

У процесі планування застосовуються наступні види балансів:

1) натурально-речові;

2) вартісні.

Вони відображають, по-перше, рух матеріальних ресурсів, виражених в вартіснихвимірниках; по-друге, рух грошових ресурсів; по-третє, рух ресурсів всіх видів, які узагальнено можуть бути представлені тільки в грошах;

3) трудові. До них відноситься, наприклад, баланс робочого часу, що відображає, з одного боку, ресурси останнього за період (зазвичай в нормо-годинах), якими володіє організація, а з іншого - розподіл цього часу по різним видам робіт. Зі зрозумілих причин такі баланси не можуть передбачати перехідні на наступний період запаси часу - останнє або має бути використано, або безповоротно втрачається.

Нормативний метод. Він передбачає, що в основу планових завдань на певний період (а відповідно і в основу балансів) кладуться *норми* (питомі витрати) різних ресурсів на одиницю продукції. Норми бувають натуральними, вартісними, часовими (витрати робочого часу).

Процес планування ресурсів здійснюється при цьому, наприклад, шляхом перемноження норм і обсягу продукції, який потрібно отримати, а обсягу продукції - діленням наявних ресурсів на норми їх витрати і т.п.

Нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в якості допоміжного по відношенню до балансового методу.

Нормування ресурсів, і перш за все матеріальних, здійснюється трьома основними способами: звітно-статистичним, дослідно-виробничим і аналітико-розрахунковим.

При *звітно-статистичному* способі фактичний обсяг випущеної продукції зіставляється з витратами ресурсів, на основі чого визначається витрата останніх на одиницю виробу або послуги. Однак отримані таким

шляхом нормивиявляються усередненими, фактично узаконюються втрати і нераціональне використання ресурсів.

Дослідно-виробничий спосіб нормування грунтується на випробуванні устаткування, хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, Отримані дані узагальнюються за допомогою наукових методів, що створює надійну основу для розрахунку норм.

Аналітико-розрахунковий спосіб нормування виходить з конструктивних можливостей обладнання, потенцій людського організму, виявлених на основі спеціальних медико-біологічних досліджень, якісних характеристик застосовуваних сировини і матеріалів.

Математичні методи планування. Вони зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До простих моделей належать *статистичні,* наприклад кореляційний, що відображає взаємозв'язок двох змінних величин. Виходячи з неї, можна з певним ступенем ймовірності передбачити настання події Б, якщо сталося пов'язану подію А.

За допомогою статистичних моделей можна, наприклад, визначити майбутні доходи, грунтуючись на поточних вкладеннях і заданих процентних ставках, здійснити інші фінансові розрахунки. Саме в області фінансового планування статистичні методи знаходять, мабуть, найбільш широке застосування.

Моделі *лінійного програмування* дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначати їх оптимальні величини у взаємному поєднанні. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш підходящий варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, з тим щоб забезпечити максимальний прибуток, мінімізувати витрати і т.п. Найчастіше методи лінійного програмування застосовуються там, де мова йде про оптимізацію витрачання тих чи інших ресурсів, наприклад: при виборі технології, що дозволяє отримати необхідний обсяг продукції при найменшій витраті сировини і матеріалів; завантажити обладнання, яке виконує кілька видів робіт, так, щоб при цьому досягалася найбільша вироблення; скласти маршрути руху транспорту, що дозволяють, з одного боку, найбільш повно обслужити всіх клієнтів, а з іншого - зробити це при мінімальних витратах і ін.

Графічні методи планування можна розглянути на прикладі складання графіка Гантта і мережевого графіка.

Графік Гантта, розроблений на початку XX ст., Є таблицею, в якій відбивається завантаження протягом майбутнього періоду кожної одиниці обладнання, терміни профілактики, перерви тощо. Ця інформація міститься в квадраті, утвореному перетином рядка часу і стовпчика, що відображає зміст виконуваного завдання. В квадранти вносяться також відомості про фактичне виконання завдань, тому графік може служити і надійним інструментом поточного контролю.

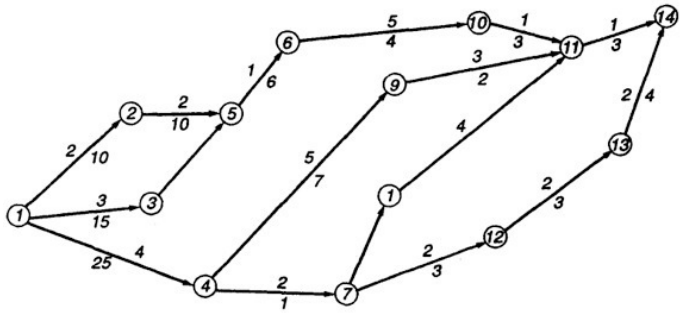
Діаграма Гантта

Мережеві графіки розробляються з кінця 1950-х рр. З їх допомогою здійснюється планування процесу реалізації великомасштабних проектів. На мережевому графіку зручно представляти у вигляді ланцюгової діаграми послідовність і взаємозв'язок багатоходових дій по реалізації планового завдання, наприклад, рух виробів і їх окремих частин по технологічному ланцюжку.

В основі побудови графіків лежить визначення всіх видів *робіт,* необхідних для досягнення поставленої мети *(дійсних,* які передбачають виконання реальних дій, витрати часу і ресурсів; *робіт очікування,* які потребують тільки часу; *фіктивних робіт,* що відображають лише логіку розвитку відповідних процесів).

Роботи пов'язують між собою *події,* що характеризують певні стану об'єкта управління. Вони можуть бути *вихідними,* яким не передують ніякі роботи; *проміжними,* що представляють собою результат однієї або декількох робіт; *завершальними,* що свідчать про досягнення поставленої мети.

Будь-яка послідовність робіт в мережі, при якій кінцева подія кожної роботи збігається з початковим подією наступної за нею, отримала назву *шлях.* Шлях може бути *повним,* коли його початок збігається з вихідним подією, а кінець - із завершальним; *частковим* (від вихідної події до проміжного або від проміжного до кінцевого); *критичним* (найдовшим в мережевому графіку від вихідного до завершального події). Критичний шлях визначає граничну тривалість виконання завдання.



Мережевий графік

Мета і події зображуються на графіку кружками, в яких вказується їх зміст і порядковий номер, розшифровується в доданому тексті, а роботи - стрілками, що ведуть від одного гуртка до іншого. Стрілки несуть на собі інформацію про час, необхідний для виконання роботи, і пов'язаних з нею витратах. Час зображується цифрою над стрілкою, а витрати - під нею. Якщо для переходу від однієї події до іншої витрат часу і праці не потрібно, зв'язок між подіями на графіку зображується пунктирною лінією.

Мережевий графік дає можливість скласти найбільш раціональний план здійснення будь-яких заходів, до якого прив'язуються всі інші процеси: диспетчеризація, видача завдань на виконання певних робіт, спостереження і контроль за їх здійсненням. Високий ступінь формалізації графіка дозволяє при цьому широко застосовувати комп'ютерні технології.

Метод планування "патерн" зводиться до побудови "дерева цілей". Кожна мета і підцілі в цій ієрархічній моделі оцінюється експертами з точки зору важливості та ступеня впливу на кінцеві результати (мета може бути важливою сама по собі, але не грати істотної ролі). Оцінки є основою розподілу ресурсів, сил і засобів між окремими цілями, підцілі, проблемами, працівниками та визначення бажаних термінів виконання тих чи інших робіт.

Можливості застосування різних методів планування мають свої межі. Ці межі визначаються:

1) сучасної НТР, яка викликає настільки стрімкі зміни всередині фірми і в навколишньому її середовищі, що встигнути за ними планування просто не встигає;

2) браком часу, пов'язаної з тим, що планові розрахунки вельми тривалі і трудомісткі;

3) бюрократизмом і інерційністю самих співробітників організації, їх боязню нововведення.

Повністю перераховані обмеження усунути не можна, але можна істотно послабити шляхом зменшення жорсткості і схематичності складання планів, їх орієнтацією на ключові цілі та завдання, конкретизацією і наближенням до потреб практики, посиленням комплексності.

2. Види та класифікація планів

По термінах розрізняють наступні види планування:

1. перспективне планування - ґрунтується на прогнозуванні, його інакше називають стратегічним плануванням. З його допомогою прогнозуються перспективна потреба в нових видах продукції, товарна і збутова стратегія підприємства по різних ринків збуту і т. Д. Стратегічне планування традиційно поділяється на довгострокове (10-15 років) і середньострокове (5 років), або п'ятирічне, планування. Цілі і завдання перспективного довгострокового плану конкретизуються в середньостроковому (п'ятирічному) плані. В даний час терміни виконання (розробки) планів не мають обов'язкового характеру, і ряд підприємств розробляє довгострокові плани терміном на п'ять років, середньострокові - на 2-3 роки;

2. поточне (річне) планування - розробляється в розрізі п'ятирічного плану і уточнює його показники. Структура і показники річного планування різняться в залежності від об'єкта і підрозділяються на заводські, цехові, бригадні;

3. оперативно-виробниче планування - уточнює завдання поточного річного плану на більш короткі відрізки часу (місяць, декада, зміна, годину) і по окремим виробничим підрозділам: цех - дільниця - бригада - робоче місце. Такий план служить засобом забезпечення ритмічного випуску продукції і рівномірної роботи підприємства і доводить планове завдання до безпосередніх виконавців - робітників. Оперативно-виробниче планування підрозділяється на міжцехових, внутрішньоцехове і діспетчероване. Завершальним етапом заводського оперативно виробничого планування є змінно-добове планування.

Крім того, плани класифікуються і за іншими ознаками:

1. за змістом планів (техніко-економічний, організаційно-технологічний, соціально-трудової, фінансово-інвестиційний і т. д.);
2. за рівнем управління (фірмове, корпоративне, заводське планування);
3. за методами обгрунтування (ринкове, індикативне, адміністративна або директивне планування);
4. по сфері застосування (межцеховое, внутрішньоцехове, бригадне і індивідуальне);
5. за стадіями розробки (попереднє і остаточне);
6. за ступенем точності (укрупненное і уточнене).

За типом складання виділяють цільове і пошукове планування. **Цільове планування** передбачає спочатку установку бажаних цілей, а потім визначення необхідних для досягнення цих цілей ресурсів. **Пошукове планування** протилежно - визначаються наявні ресурси, а потім шукаються ті цілі, які буде можливо досягти з даними ресурсами.

3. Календарне планування

Сутність календарного планування полягає в забезпеченні кожного співробітника підприємства інформацією щодо його завдання та робочого

місця на найближчий час, його ролі у виконанні робіт з виробництва кінцевого продукту, а також в забезпеченні його необхідним обладнанням та матеріалами для виконання поставленого завдання. Календарний план виконує функцію організації роботи всього колективу підприємства, при якому всі взаємопов'язані і взаємно допомагають один одному.

Календарне планування є одним з інструментів оперативного поточного планування і включає в себе:

1. деталізацію поточного плану і доведення його до кожного структурного підрозділу. При цьому плани складаються на будь-який календарний період в залежності від того, яка потреба їх на даному підприємстві;
2. розподіл і забезпечення матеріально-технічними ресурсами, вивезення готової продукції, інвентаризацію справного обладнання, тепло- та енергозабезпечення, організацію контролю якості продукції;
3. забезпечення контролю виробничого процесу в цілому, а також усунення неполадок і збоїв.

Однією з найважливіших функцій оперативного календарного планування є поділ роботи по робочих місцях, яке здійснюється поетапно: спочатку в цехах, потім на ділянках і тільки потім в бригадах. Це необхідно для чіткого забезпечення виконання завдань виробничої програми, збереження ритмічності роботи підприємства, а також кожного структурного підрозділу.

Календарне планування, як і будь-який інший вид планування, дозволяє впорядкувати і підвищити ефективність процесу виробництва. За допомогою нього структурні підрозділи чітко обізнані про те, які роботи і коли планується виконати для отримання максимального прибутку і збереження договірних відносин. Розподіл за періодами, виявлення належності того чи іншого процесу до певного періоду носить уточнюючий характер для планування в цілому, адже навіть незначна зміна періоду (скажімо, зрушення з кінця місяця на початок наступного) може привести до небажаних наслідків.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

N. п/п	Наименование работ по Договору и основных этапов его выполнения	Срок выполнения: начало - окончание (число, месяц, год)	Цена этапа (грн.)
1	2	3	4
	Всего:		

Технологічна карта являє собою документ, який містить всі необхідні відомості і, відповідно, інструкції для персоналу, який виконують певний

технологічний процес або ж технічне обслуговування об'єкта. Якісно складена технологічна карта повинна в обов'язковому порядку давати чіткі відповіді на такі питання:

- Якого роду операції слід виконувати?
- В який саме послідовності виконуються передбачені технологічним процесом операції?
- З якою періодичністю потрібно виконувати операції (у випадках, коли необхідно багаторазове повторення операції)?
- Скільки часу витрачається на виконання окремо взятої операції?
- Який кінцевий результат виконання певної операції?
- Які потрібні інструменти, а також матеріали для ефективного виконання операції?

Розробка і впровадження технологічних карт необхідна в таких випадках:

- при високому ступені складності виконуваних операцій;
- при наявності спірних елементів і неоднозначностей в планованих операціях;
- при необхідності чіткого визначення трудовитрат на якісну експлуатацію об'єкта.

Треба сказати, що найчастіше технологічна карта складається для кожного окремо взятого об'єкта, коли оформлявся у вигляді зрозумілою таблиці. В одній з технологічною картою можуть враховуватися різні, але при цьому мають якесь схожість між собою моделі об'єктів. Даний вид документації складається виключно технічними службами підприємства, тоді як стверджується безпосередньо керівником підприємства.

Технологічні карти складаються у вигляді: а) маршрутних; б) операційних; в) інструкційних.

а) Маршрутні карти використовуються в одиничному і дрібносерійного виробництва з великою номенклатурою продукції, що випускається. Складанням маршрутних карт закінчується розробка технологічного процесу. Ці карти є основою для міжцехового планування (расцеховки) на підприємствах цих типів виробництва.

б) Операційні або попереходние технологічні карти, що містять всі необхідні дані за розробленим технологічним процесом, складаються на підприємствах великосерійного і масового виробництва на основі маршрутних карт.

в) Інструкційні карти складаються головним чином в масовому виробництві, для найбільш складних і трудомістких операцій, і призначаються для безпосереднього використання робітниками. У настановної карті докладно описується не тільки зміст даної операції, режими, оснащення та ін., А й основні прийоми роботи.

4. AGILE планування при управлінні змінами

Agile планування при управлінні змінами Agile планування при управлінні змінами

Сучасний бізнес пов'язаний з управлінням змінами, які відбуваються досить часто в поточних економічних умовах і з цієї точки зору: Agile - гнучкі методи управління будуть неодмінно дуже корисним інструментом в роботі керівника. Але навіть найнеобхідніше зміна закінчиться провалом при відсутності вибудуваної системи планування і про це потрібно пам'ятати. Саме про планування, з точки зору управління змінами і Agile, ми поговоримо в цій статті, точніше визначимо ключові питання для обговорення.

На жаль, планування досить велика проблема в роботі багатьох керівників, часто про планування згадують, але тут же забувають або все заплановане виявляється дуже далеким від фактичної реалізації. Agile-методи дозволяє підійти до планування більш творчо, але при цьому не знімається відповідальність від учасників проекту. Цікавить конкретика? - консультація по Agile.

Але насправді давайте спочатку розберемося чому керівники стикаються з труднощами при плануванні в управлінні змінами, коли в повсякденному житті практично обходяться без планування, відповідь проста:

У більшості випадків керівники мають харизмою і здатні чергу швидко вникати в ключові питання, що дозволяє домагатися результату в найкоротші терміни, а якщо результат є, то навіщо щось міняти?

Більшість керівників фактично сформували у себе звичку діяти інтуїтивно, приймаючи рішення по фактичній ситуації, що з одного боку безумовно представляє великий плюс, а з іншого боку ми забуваємо про перевагу планування і то як звучить правило 5П:

Правильний План Запобігає Провал Проекту

Але при управлінні змінами нам доводиться враховувати безліч факторів: насиченість справ на одиницю часу різко збільшується, а отже керівник може потенційно і фактично зіткнутися з ситуацією хаосу в своїй компанії, а це зрозуміло стрес і відчай в неможливості досягти результату і з цієї точки зору гнучкі методи управління Agile можуть вирішити проблему.

Специфіка AGILE ПЛАНУВАННЯ ПРИ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Іноді план необхідно складати в поодинці, а іноді планування це командна робота. Можливо план на місяць або квартал треба складати індивідуально, а план робіт на кожен день командно або навпаки - в усьому є своя специфіка і треба дивитися по конкретній ситуації, а це питання бізнес консультації.

Планування завжди займає більше часу ніж ви розраховували насправді, а отже перше правило планування:

Спочатку плануєте з великим запасом, пам'ятайте що ключова перевага плану полягає в тому, що при плануванні ви починаєте краще представляти необхідні ресурси, включаючи час реалізації проекту і необхідні фінанси.

Реальність управління змінами така, що чим краще ви сплануєте, тим швидше реалізуєте свій проект, але планувати необхідно дуже ретельно, а ретельне планування вимагає багато часу.

Agile планування дозволяє заздалегідь позначити проблемні точки, зони ризику, необхідність внесення коригувань, можна сказати що Agile планування це приладова панель нашого проекту, точно також як приладова панель автомобіля, а отже при виникненні конфліктних ситуацій або відхилення від термінів проекту ви отримуєте можливість своєчасно побачити виникнення ситуації і внести необхідні корективи.

Agile планування дозволяє сформувати ділянки своєї роботи і визначити послідовність справ, з огляду на поточні завдання і пріоритети, пам'ятайте по систему 5П.

Плануючи, використовуючи гнучке управління Agile, ви можете добитися максимальної ефективності при обмежених ресурсах і можливостях.

Звіряючись з підготовленим планом, ви завжди можете помітити будь-який форс-мажор, підвищити ймовірність побачити виникає криза в компанії і це не тільки важливо, але і по справжньому круто.

Одна з поширених помилок в плануванні полягає в тому, що багато людей не займаються плануванням і вважають, що у них все під контролем, але насправді все далеко не так.

Відсутність планування призводить до того, що проект поступово руйнується, а людина відповідальна за сам проект не помічає того, що відбувається. Звіряючись з графіком, ви не тільки можете контролювати ступеня виконання проекту, а й зможете внести необхідні зміни, які дозволять довести проект до необхідного результату.

ТРУДНОЩІ ПРИ AGILE ПЛАНУВАННЯ

Дуже часто плануванням важко займатися, але це необхідно робити, так як в результаті планування ви скорочуєте безліч ризиків у своїй компанії.

В результаті Agile планування, а саме ретельного планування, ви можете істотно знизити ступінь виникнення різних стресів і підвищити ймовірність досягнення позитивного результату, якщо у вас виникли додаткові питання ви можете написати в коментарях даними замітки або звернутися за окремою бізнес консультацій.

Agile

Як вже говорилося раніше - не всі проекти можуть бути структуровані таким чином, щоб бути реалізованими за класичним проектному підходу. Повертаючись до нашого прикладу з шеф-кухарем: приготування однієї страви ідеально лягає на «водоспадний» підхід, а ось вчасно приготувати і подати вечерю з чотирьох страв буде практично неможливо, якщо доведеться кожного разу чекати закінчення приготування однієї страви, щоб приступити до приготування іншого.

І тут в гру вступає Agile - сімейство гнучких итеративно-інкрементальних методів до управління проектами та продуктами. Відповідно до даного підходу, проект розбивається нема на послідовні фази, а на маленькі підпроекти, які потім «збираються» в готовий продукт. Схема роботи приведена на *рисунку 5* .

Таким чином, ініціація і верхнеуровневое планування проводяться для всього проекту, а наступні етапи: розробка, тестування та інші проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дозволяє передавати результати цих міні-проектів, так звані, інкремент, швидше, а приступаючи до нового підпроекту (ітарації) в нього можна внести зміни без великих витрат і впливу на інші частини проекту.

Незважаючи на те, що Agile увійшов в моду відносно недавно, ідея итеративной розробки не нова *(про історію появи Agile можна прочитати тут - прім.пер.)*. Свою нинішню назву сімейство гнучких методологій отримало в 2001 з публікації Маніфесту Agile (Agile Manifesto) , закріпив основні цінності і принципи гнучкої розробки програмного забезпечення, в основі яких - командна робота і адаптація, навіть «любов» до змін.

Сам по собі Agile - не метод управління проектами. Це скоріше набір ідей і принципів того, як потрібно реалізовувати проекти. Вже на основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки (frameworks): Scrum, Kanban, Crystal, і багато інших. Ці методи можуть досить сильно відрізнятися один від одного, але вони йдуть одним і тим же принципам.

Сильні сторони Agile

Найголовніше гідність Agile - його гнучкість і адаптивність. Він може підлаштуватися під практично будь-які умови і процеси організації. Саме це зумовлює його нинішню популярність і то, скільки систем для різних областей було створено на його основі.

Один із принципів Agile: «Реакція на зміни важливіше проходження плану». Саме швидка і щодо безболісна реакція на зміни є причиною того, що багато великих компаній прагнуть зробити свої процеси більш гнучкими. Крім того, Agile відмінно підходить для проектів з «відкритим кінцем» - наприклад, запуску сервісу або блогу.

Вотчина Agile - розробка нових, інноваційних продуктів. У проектах по розробці таких продуктів висока частка невизначеності, а інформація про продукт розкривається по ходу проекту. В таких умовах реалізовувати проект по «водоспаду» стає неможливо-немає інформації для планування.

Слабкі сторони Agile

На відміну від PRINCE2 і PMBOK Agile - не є ні методологією, ні стандартом. Agile - це набір принципів і цінностей. Слабка сторона полягає в тому, що кожній команді доведеться самостійно складати свою систему управління, керуючись принципами Agile. Це непростий і тривалий процес,

який потребує змін всієї організації, починаючи процедурами і закінчуючи базовими цінностями. Це тернистий шлях і не всім організаціям він під силу. Цей шлях зажадає від лідера змін не тільки знань і наполегливості, а й серйозних адміністративних ресурсів, а також витрат. На щастя, існують готові набори практик, які полегшують Agile-трансформацію організації. До таких наборів відносяться фреймворк Scrum, метод Kanban і багато інших - Crystal, LeSS, SAFe, Nexus.

Рисунок 4: Схема работы по Agile

Scrum

Гнучкий фреймворк, створений в 1986 році, вважається самим структурованим з сімейства Agile. Створений в 1986 році, він поєднує в собі елементи класичного процесу і ідеї гнучкого підходу до управління проектами. У підсумку вийшло дуже збалансоване поєднання гнучкості і структурованості.

Слідуючи заповітам Agile, Scrum розбиває проект на частини, які відразу можуть бути використані Замовником для отримання цінності, звані заделами продуктів (product backlog). І незважаючи на те, що «зачепив продукту» - досить вірний переклад і використовується у фаховій літературі, в російській практиці найчастіше використовується просто «беклог». Потім ці частини пріоретізіруются Власником продукту - представником Замовника в команді. Найважливіші «шматочки» першими відбираються для виконання в спринті - так називаються ітерації в Scrum, що тривають від 2 до 4 тижнів. В кінці Спринту Замовнику видається робочий інкремент продукту - ті найважливіші «шматочки», які вже можна використовувати. Наприклад, сайт з частиною функціоналу або програма, яка вже працює, нехай і частково. Після цього команда проекту приступає до наступного спринту. Тривалість у Спринту фіксована, але команда вибирає її самостійно на початку проекту, виходячи з проекту і власної продуктивності.

Щоб упевнитися в тому, що проект відповідає вимогам Замовника, які мають властивість змінюватися з часом, перед початком кожного Спринту

відбувається переоцінка ще не виконаного змісту проекту і внесення в нього змін. У цьому процесі беруть участь всі - команда проекту, Scrum Майстер (Scrum Master, лідер команди проекту) і Власник продукту. І відповідальність за цей процес лежить на всіх.

Як вже говорилося, Власник продукту є представником Замовника в проекті, або уособлює всіх клієнтів майбутнього проекту, в разі якщо Замовника немає. Для цього він повинен досконально знати їх потреби і спосіб мислення, а також розбиратися в продукті і технології його виготовлення. Scrum Майстер покликаний допомогти учасникам проекту краще зрозуміти і прийняти цінності, принципи і норми практики Scrum. Він лідер і посередник між зовнішнім світом і командою. Його завдання - стежити, щоб ніхто не заважав команді самостійно і комфортно працювати над поставленими завданнями. Команда ж відповідає за те, щоб в кінці спринту всі необхідні завдання були зроблені, а поставки - виконані.

Основна структура процесів Scrum обертається навколо 5 основних зустрічей: упорядкування беклога, планування Спринту, щоденних летючок, підведення підсумків Спринту і ретроспективи Спринту.

- **Зустріч з упорядкування беклога (Backlog Refinement Meeting, «Backlog Grooming»):** Ця зустріч аналогічна фазі планування в класичному проектному управлінні, і проводиться в перший день кожного Спринту. На ній розглядається - що вже було зроблено за проектом в цілому, що ще залишилося зробити і приймається рішення про те, що ж робити далі. Власник продукту визначає, які завдання на даному етапі є найбільш пріоритетними. Даний процес визначає ефективність Спринту, адже саме від нього нього залежить, яку цінність отримає Замовник за підсумками спринту.
- **Планування Спринту:** Після того, як Власник продукту визначив пріоритети, команда спільно вирішує, що ж конкретно вони робитимуть під час прийдешньої ітерації, як досягти поставленої на попередній зустрічі мети. Команди можуть застосовувати різні інструменти планування і оцінки на даному етапі, аби вони не суперечили принципам і логіці Scrum. Планування Спринту проводиться на самому початку ітерації, після Зустрічі з упорядкування продукту.
- **Щоденні летючки:** Кожен день спринту, в ідеалі, в один і той же час, члени команди витрачають 15 хвилин на те, щоб поділитися інформацією про статус завдань і стан проекту. На ній не відбувається обговорень проблем або прийняття рішень - якщо після зустрічі виникають питання і конфлікти, Scrum Майстер і залучені учасники обговорюють їх окремо. Летучка ж потрібна для обміну інформацією і підтримки всіх членів команди в курсі стану проекту.
- **Підведення підсумків Спринту:** Мета етапу - обстеження та адаптація створюваного продукту. Команда представляє результати діяльності всім зацікавленим особам. Основне завдання - переконатися, що продукт етапу відповідає очікуванням учасників і узгоджується з цілями проекту.

- **Ретроспектива Спринту:** Проводиться відразу після Підведення підсумків спринту і до планування наступного спринту. На ньому команда з'ясовує, наскільки чітко і злагоджено проходив процес реалізації етапу. Обстеженню піддаються виникли проблеми в роботі, методології та взаємодії. Саме цей етап дозволяє команді провести рефлексію і наступний Спринт провести ефективніше.

Багатьом Scrum може здатися складним для впровадження - новий процес, нові ролі, багато делегування і абсолютно нова організаційна структура. Але це гнучкий і при цьому структурований підхід до реалізації проектів, який, на відміну від розмитих і загальних принципів Agile, не дозволить роботі піти не в те русло.

Сильні сторони Scrum

Scrum був розроблений для проектів, в яких необхідні «швидкі перемоги» в поєднанні з толерантністю до змін. Крім того, цей фреймворк підходить для ситуацій, коли не всі члени команди мають достатній досвід в тій сфері, в якій реалізується проект - постійні комунікації між членами командами дозволяють брак досвіду або кваліфікації одних співробітників за рахунок інформації і допомоги від колег.

Онлайн телеканал Netflix є відмінним прикладом швидких поставок результатів. Сайт ресурсу оновлюється кожні два тижні завдяки Scrum, який не просто дозволяє працювати з високою швидкістю, але й акумулює призначений для користувача досвід і дає можливість виявити найголовніше для клієнтів.

В ході кожної ітерації, розробники додають і тестують нові функції сайту і прибирають ті, якими не користувалися клієнти. За словами команди Netflix, основна перевага Scrum в тому, що він дозволяє «швидко помилятися». Замість того, щоб довго і з великими витратами готувати великий реліз, поставки раз в два тижні по Scrum мають невеликий розмір. Їх легко відстежувати і, якщо щось йде не так, швидко виправляти.

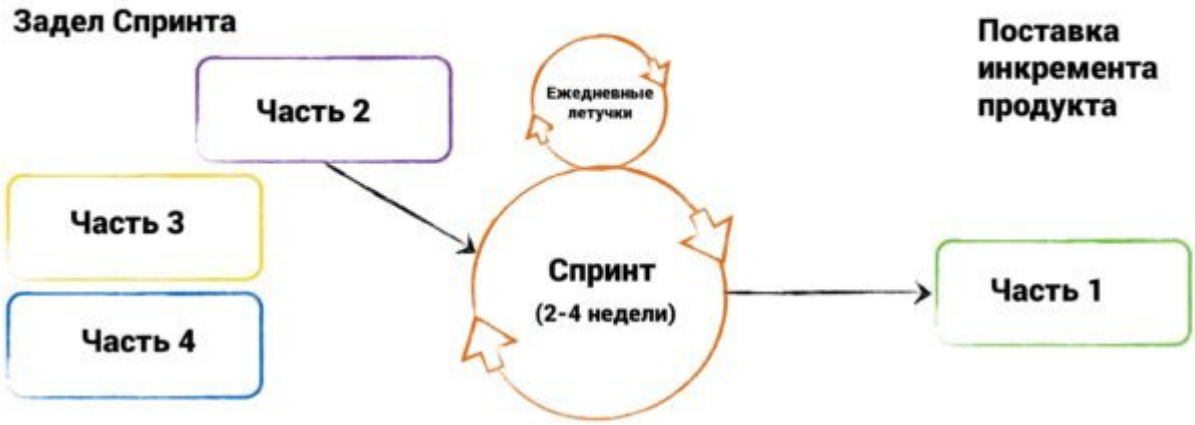
Слабкі сторони Scrum

S crum дуже вимогливий до команди проекту. Вона повинна бути невеликою (5-9 чоловік) і кроссфункціональной - тобто члени команди повинні володіти більш ніж однієї компетенцією, необхідної для реалізації проекту. Наприклад розробник ПЗ повинен володіти знаннями в тестуванні і бізнес-аналітиці. Робиться це для того, щоб частина команди не «простоювала» на різних етапах проекту, а також для того, щоб співробітники могли допомагати і підміняти один одного.

Крім того, члени команди повинні бути «командними гравцями», активно брати на себе відповідальність і вміти самоорганізовуватися. Підібрати таку зрілу команду дуже непросто!

Scrum підходить не для всіх команд і організацій ще й тому, що пропонований процес може не підійти для розробки конкретного продукту - наприклад промислового верстата або спорудження будівлі.

Рисунок 5: Схема процесса Scrum



Lean

Agile говорить нам, що необхідно розбивати на невеликі керовані пакети робіт, але нічого не говорить про те, як управляти розробкою цього пакета. Scrum пропонує нам свої процеси і процедури. Lean ж, в свою чергу, додає до принципів Agile схему потоку операцій (workflow) для того, щоб кожна з ітерацій виконувалася однаково якісно.

У Lean, так само, як і в Scrum, робота розбивається на невеликі пакети поставки, які реалізуються окремо і незалежно. Але в Lean для розробки кожного пакета поставки існує потік операцій з етапами, подібними до тих, які були створені для проекту Аполлон. Як і в класичному проектному менеджменті, це можуть бути етапи планування, розробки, виробництва, тестування і поставки - або будь-які інші необхідні для якісної реалізації проектів етапи.

Етапи Lean і їх гнучкість дозволяють бути впевненими в тому, що кожна частина проекту реалізується так, як потрібно. У Lean не прописані чіткі межі етапів, як в Scrum прописані обмеження спринті. Крім того, на відміну від класичного проектного менеджменту, Lean дозволяє паралельно виконувати кілька завдань на різних етапах, що підвищує гнучкість і збільшує швидкість виконання проектів.

Як і Agile, Lean це скоріше концепція, образ мислення, ніж щось висічене в камені. Використовуючи ідеї Lean Ви можете самостійно створити систему, що задовольняє вашим вимогам в управлінні проектами.

Сильні сторони Lean

Якщо Вам подобаються ідеї Agile, але проект вимагає дуже рівного якості і чіткого виконання, Lean надає набір інструментів для того, щоб задовольнити ці вимоги. Lean поєднує гнучкість і структурованість, як Scrum, але в трохи іншому ключі.

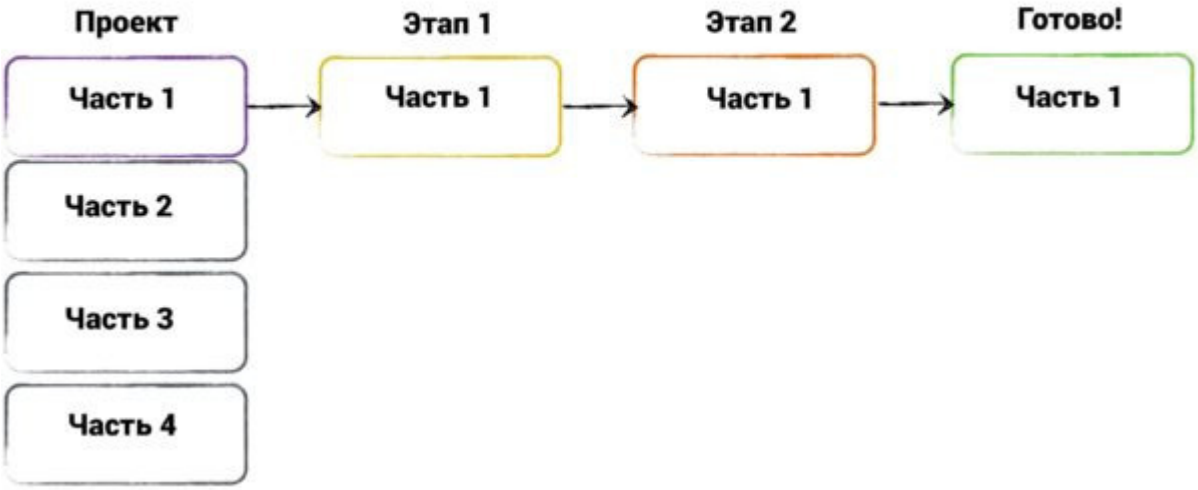
Слабкі сторони Lean

Не кожна частина проекту вимагає однаково детальної і допитливою опрацювання та уваги. Але Lean передбачає саме такий підхід до кожного

завдання і етапу. Це основний мінус застосування Lean для великих і неоднорідних проектів.

А ще, на відміну від Scrum, Lean не пропонує чіткого робочого процесу для реалізації «шматочків» проекту, що сприяє розтягуванню термінів проекту. Ця проблема може бути вирішена за допомогою ефективного керівництва і чітких комунікацій–головне пам'ятати про це.

Рисунок 6: Схема работы по Lean



Kanban

Lean виглядає трохи абстрактним сам по собі, але в комбінації з Kanban його стає набагато простіше використовувати для побудови власної системи управління проектами. Створений інженером компанії Toyota Тайічі Воно (Taiichi Ono) в 1953 році, Kanban дуже схожий на схему промислового виробництва. На вході в цей процес потрапляє шматочок металу, а на виході виходить готова деталь. Також і в Kanban, інкремент продукту передається вперед з етапу на етап, а в кінці виходить готовий до постачання елемент.
Крім того, творець Kanban надихався супермаркетами, а саме їх принципом - «тримай на полицях тільки те, що потрібно клієнту». А тому в Kanban дозволяється залишити незакінчену завдання на одному з етапів, якщо її пріоритет змінився і є інші термінові завдання. Невідредагована стаття для блогу, підвішена без дати публікації або частина коду функції, яку можливо не включатимуть в продукт - все це нормально для роботи по Kanban.

Kanban набагато менш суворий, ніж Scrum - він не обмежує час спринтів, немає ролей, за винятком власника продукту. Kanban навіть дозволяє члену команди вести кілька завдань одночасно, чого не дозволяє Scrum. Також ніяк не регламентовані зустрічі за статусом проекту - можна робити це як Вам зручно, а можна не робити взагалі.

Для роботи з Kanban необхідно визначити етапи потоку операцій (workflow). У Kanban вони зображуються як стовпці, а завдання позначають спеціальні картки. Картка переміщається по етапах, подібно деталі на заводі, що переходить від верстата до верстата, і на кожному етапі відсоток

завершення стає вище. На виході ми отримуємо готовий до постачання замовнику елемент продукту. Дошка зі стовпцями і картками може бути як справжній, так і електронної - навіть тут Kanban не накладаються ніяких обмежень на користувачів.

Ваша власна система Kanban може бути настільки гнучкою, наскільки Ви самі того забажаєте - адже багато в чому Kanban є візуалізацією ідеї Agile. Але у Kanban є 4 стовпи, на яких тримається вся система:

- **Картки:** Для кожного завдання створюється індивідуальна картка, в яку заноситься вся необхідна інформація про завдання. Таким чином, вся потрібна інформація про завдання завжди під рукою.
- **Обмеження на кількість завдань на етапі:** Кількість карток на одному етапі строго регламентовано. Завдяки цьому відразу стає видно, коли в потоці операцій виникає «затор», який оперативно усувається.
- **безперервний потік:** Завдання з беклога потрапляють в потік в порядку пріоритету. Таким чином, робота ніколи не припиняється.
- **Постійне поліпшення («кайзен» (kaizen)):** Концепція постійного поліпшення з'явилася в Японії в кінці XX століття. Її суть в постійному аналізі виробничого процесу та пошуку шляхів підвищення продуктивності.

Сильні сторони Kanban

Як і Scrum, Kanban добре підходить для досить згуртованих команди з хорошою комунікацією. Але на відміну від Scrum, в Kanban немає встановлених чітких дедлайнів, що добре підходить для мотивувати і досвідчених команд.

При правильному налаштуванні і управлінні, Kanban може принести велику користь команді проекту. Точний розрахунок навантаження на команду, правильна розстановка обмежень і концентрація на постійне поліпшення - все це дозволяє Kanban серйозно економити ресурси і укладати в дедлайни і бюджет. І все це в поєднанні з гнучкістю.

Слабкі сторони Kanban

асто можна чути, що по Kanban, на відміну від Scrum, можна працювати з практично будь-якою командою. Але це не зовсім так. Kanban найкраще підходить для команд, навички членів яких перетинаються один з одним. Таким чином вони можуть допомагати один одному долати труднощі при вирішенні завдань. Без цього Kanban буде не такий ефективний, як міг би бути. Також, як уже було сказано, Kanban краще підходить в тих випадках, коли немає жорстких дедлайнів. Для жорстких дедлайнів краще підходить класичний підхід або Scrum.

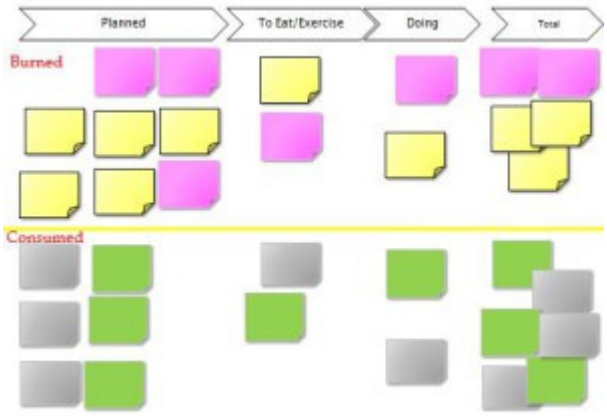
Рисунок 7: Схема работы по Kanban

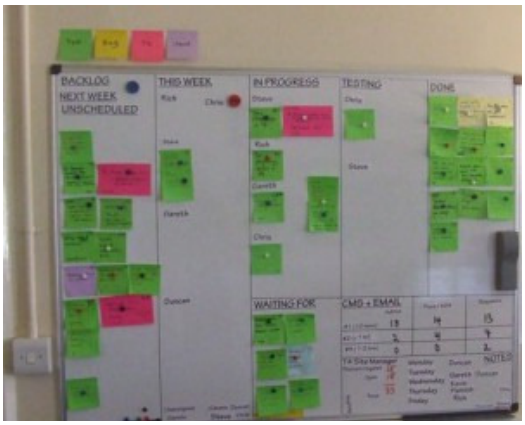
Що таке канбан?

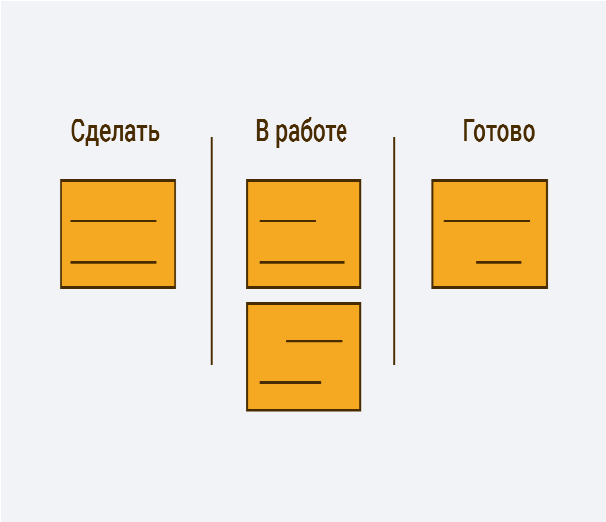
Канбан (Kanban) - японська методологія управління проектами, яка прийшла до нас із заводу Toyota. У перекладі кан - «видимий» і бан - «дошка». Зараз має сенс говорити про злегка змінилася з тих часом канбан-підході для розробки програмних продуктів.

Традиційно, у нас є 3 дошки, між якими переміщуються картки:

1. Завдання (backlog) - сюди додаються завдання по пріоритету. Чим важливіше завдання - тим вище картка в списку.
2. В процесі - сюди переміщаються завдання, над якими йде робота прямо зараз.
3. Виконано - назва говорить сама за себе, це виконані завдання.







Чому круто використовувати канбан: візуалізація роботи, можна обмежувати кожен етап роботи, щоб розвантажити співробітників, легко вимірювати час роботи. Це і є 3 основних правила даної методології.
При бажанні, можна додати туди інші дошки: розробка, тести, реліз і так далі. Канбан - гнучка методологія, кожна команда може адаптувати роботу з дошками під себе. Багато хто використовує її і для особистого планування.
Існують фізичні канбан дошки зі стікерами, але на мій погляд, зручніше використовувати даний інструмент онлайн. Ось 9 сервісів, що працюють з канбан-дошками.

Trello

Трелло - один з найпопулярніших в Росії сервісів канбан дощок. У ньому все гранично просто і зрозуміло. Можна створити скільки завгодно списків (проектів) з картками. У картках є терміни, мітки, можливість прикріплювати файли, писати коментарі та інше. Обмежень на кількість користувачів для дошки немає. Гроші доведеться платити тільки за додаткові фічі: календар, голосування, і візуальні зміни. Весь основний канбан-функціонал надається безкоштовно. Особливість Trello - красивий інтерфейс і безліч інтеграцій, наприклад Slack для корпоративного спілкування.

Бітрікс24

Можливостей та інструментів для організації роботи в Бітрікс 24 величезну кількість. Канбан - це тільки один варіант подання завдань. Інші варіанти:

традиційні списки, діаграма Ганта. У канбан поданні є за замовчуванням три колонки: нові, виконуються і зроблені, між якими можна довільно переміщати завдання. Доступно створення безлічі проектів з поділом співробітників. Кнопка «Мій План» дозволяє співробітнику бачити тільки свої завдання. Крім цього є багато фільтрів для зручної навігації по картках. Усередині картки можна:

- Призначити відповідального, спостерігача, співвиконавців.
- Визначити крайній термін, час виконання, відстежувати терміни по діаграмі Ганта, отримувати звіти по роботі
- Пріоритезувати завдання, виставляючи на важливості
- Додати нагадування, повідомлення прикріпити файли писати коментарі
- Додавати підзадачі та інше.

Бітрікс24 - це не тільки завдання, це CRM-система, корпоративний чат, величезний каталог інтеграцій, API і так далі. Якщо говорити виключно про канбане - то у нього одна з найбільш функціональних дощок. 12 співробітників можуть використовувати її, в рамках безкоштовного тарифу «Проект +».

Taskify

Повністю безкоштовний сервіс, зі скромним набором функцій і вбудованою рекламою. Є стандартні три колонки з перетягуванням карток. У картках вказується тільки виконавець і крайній термін виконання завдання. Кольором визначається терміновість завдань. Можна підключити користувачів за допомогою посилання.

Сервіс доступний тільки англійською мовою, але це навряд чи когось збентежить, так як кількість тексту мінімально, а завдання ви можете писати на будь-якій мові.

Kanbanery

Ще одна канбан дошка з англомовним інтерфейсом. Кількість стовпців можна регулювати індивідуально. Усередині картки можна встановити тип завдання, час на виконання, додати коментар, файл або створити підзадачу. Можна стежити за історією зміни картки і загальною активністю роботи.

Тільки два користувача можуть працювати безкоштовно. Кожен додатковий користувач буде коштувати 5 $ / міс.

Wrike

Wrike позиціонує себе як сервіс управління проектами. У кожного користувача є особиста і спільна дошки + можна додавати нові дошки для кожного проекту. У картці завдання можна залишати коментарі, надавати доступ іншим користувачам, прикріплювати файли. У безкоштовної версії недоступні деякі функції, наприклад, облік часу, додавання залежностей завдань, стрічка новин, панель завдань і інше. Розмір команди на Free тарифі обмежений п'ятьма користувачами.

Не дуже коректно говорити про Wrike, як тільки про канбане. Це великий сервіс, за аналогією з Бітрікс24 в ньому можна знайти безліч інших інструментів. Наприклад: діаграми Ганта і звіти по завантаженню співробітників, внутрішній чат, синхронізація з поштою, інтеграції з Git і Jira ... Мені подобається ідея використання даного сервісу в командах розробки, особливо в тих, де люблять Agile-методології.

Planfix

У Планфікса теж багато цікавих функцій крім канбан дошки. Є інтеграція з поштою, тобто можна відправляти і приймати листи, заявки з сайту прямо з Planfix. Вбудована CRM-система для ведення клієнтів. Можна налаштовувати доступ клієнтів до проекту, де вони будуть бачити лише те, що ви дозволите, і зможуть ставити завдання обмеженому числу співробітників. Багато інтеграцій з вітчизняними і зарубіжними сервісами.

У картках завдань є всі можливі функції. Можна зберігати повторювані завдання в шаблони. Правда на безкоштовному тарифі їх кількість обмежується двома шаблонами. Є й інші обмеження: 5 користувачів, 10 проектів, 3 фільтра і так далі.

Kanbanchi

У Канбанчі вас чекає величезна кількість дощок, стовпців і завдань. Гарний змінний дизайн - це реальний конкурент Трелло. За додаткову плату можна оформити дошку з логотипом компанії. Мова інтерфейсу - англійська, але все настільки просто, що розібратися зможе навіть людина не володіє мовою.

Усередині картки налаштовується пріоритет, відповідальний співробітник, початкові і крайні терміни, чекліст, теги. Можна залишати коментарі та прикріплювати файли. Можна поділитися як посиланням на дошку, так і на одну конкретну задачу. Нічого незвичайного.

Безкоштовної версії цілком вистачає для повноцінної організації проектів. За гроші можна підключити функції тайм-трекера, сортування по пріоритетам, уявлення у вигляді списку, експорт в CSV формат, створення резервних копії та інші додаткові можливості.

Planiro

Єдиний сервіс в добірці, у якого немає безкоштовної версії, тільки тестовий період в 14 днів. Але і можливостей крім канбан дошки у системи багато. Звіти по співробітниках, по продуктивності роботи, по прогресу проектів і їх контрольних точок, облік часу, діаграма Ганта, кумулятивна діаграма потоку та інші (всього 9 звітів). В системі є все для проведення он-лайн нарад, повідомлення, календар подій. Необмежений простір для зберігання даних. Не скажу, що це якісь супер-оригінальні функції. Якщо вам здається зайвим інструментарій Бітрікс або Wrike, але хочеться більше функціоналу в канбане - спробуйте планується.

Особливу увагу приділено безпеці даних. Резервні копії ваших завдань створюються 24 рази на добу. Мабуть тому і немає безкоштовного тарифу (потрібно платити за сервера :)

Kanban Tool

Чи не найзручніша маленька канбан дошка. На безкоштовному тарифі функціонал дуже урізаний: всередині карток не можна залишати коментарі, відстежувати час роботи і прикріплювати файли. Доступ тільки для двох чоловік зі створенням двох дощок. Цього буде недостатня навіть для невеликої команди.
Більше і говорити нема про що. Є якісь діаграми, експорт в Excel.

Kanbanflow

Сервіс без лімітів на користувачів, кількість дощок і завдань навіть на безкоштовному тарифі. Є вбудований тайм-трекер і звіти. А прикріплювати до завдань файли безкоштовно можливості немає. Всі інші функції всередині карток доступні: повідомлення, терміни, відповідальні, підзадачі та інше. Дизайн виглядає застарілим, всі налаштування завдань задаються в окремих вікнах (не зручно).

Порівняння сервісів kanban дощок:

	Безкоштовний тариф	доступні мови	Мобільний додаток	Обмін повідомленнями	Тайм менеджмент	інші можливості
Trello	є	Російська, English	є	Інтеграція з Slack	є	через інтеграції
Бітрікс24	є	Російська, English та ін.	є	є	є	Гант, CRM, інтеграції, автоматизація процесів і т.д. (Багато)
Taskify	повністю безкоштовно	English	немає	немає	є	немає
Kanbanery	є	English	є	немає	є	немає
Wrike	є	Російська, English та ін.	є	є	є	Гант, звіти, інтеграції, фінансове планування і т.д. (Багато)
Planfix	є	Російська, English, Українська	немає	є	є	Інтеграції, Гант, CRM, багато ф-ций в задачах

Kanbanchi	повністю безкоштовно	English	немає	немає	немає	діаграма Ганта
Planiro	немає	Російська, English	є	немає	є	Управління проектом, звіти та інше
Kanban Tool	є	Російська, English	є	немає	є	-
Kanbanflow	є	English	немає	немає		

6 сигм (Six Sigma)

Компанія Motorola, поряд з Toyota, також внесла вклад в розвиток світового проектного управління. Інженер цієї компанії Bill Smith створив концепцію 6 сигм в 1986 році. Це більш структурована версія Lean ніж Kanban, в яку додано більше планування для економії ресурсів, підвищення якості, також зниження кількості браку і проблем.

Рисунок 9: Схема работы 6 сигм

Кінцева мета проекту - задоволення замовника якістю продукту, якого можна досягти за допомогою безперервного процесу поліпшення всіх аспектів проекту, заснованому на ретельному аналізі показників. У концепції 6 сигма приділяється окрема увага усуненню виникає проблем.
Для цього було запропоновано процес з 5 кроків, відомих як DMEDI:

- **Визначення (Define):** Перший етап дуже схожий на ранні етапи інших систем проектного управління. На ньому визначається зміст проекту, збирається інформація про передумови проекту, ставляться цілі.
- **Вимірювання (Measure):** 6 сигм орієнтована на збір і аналіз кількісних даних про проект. На даному етапі відбуваються визначається, які показники будуть визначати успіх проекту і які дані потрібно збирати і аналізувати.
- **Дослідження (Explore):** На стадії дослідження менеджер проекту вирішує, яким же чином команда може досягти поставлених цілей і виконати всі вимоги в строк і в рамках бюджету. На даному етапі дуже важливо нестандартне мислення керівника проектів при вирішенні проблем, що виникли.
- **Розробка (Develop):** На даному етапі реалізуються плани і рішення, прийняті на попередніх етапах. Важливо розуміти, що на даному етапі необхідний детальний план, в якому описані всі дії, необхідні для досягнення поставлених цілей. Також на даному етапі вимірюється прогрес проекту.
- **Контроль (Control):** Ключовий етап в методології 6 сигм. Його основне завдання - довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів. Даний етап вимагає ретельного документування витягнутих уроків, аналізу зібраних даних і застосування отриманих знань як в проектах, так у всій компанії в цілому.

6 сигм дуже схожа на Kanban, тільки з встановленими етапами реалізації завдань - плануванням, визначенням цілей і тестуванням якості. Найімовірніше, зустрічей команди при застосуванні 6 сигм буде значно більше, ніж при Kanban, але зате процес реалізації проектів більш структурований і команді складніше збитися зі шляху. І, як і Kanban, 6 сигм можна відносно легко адаптувати до потреб конкретної компанії або команди. Жорсткою вимогою є лише ретельне вимір і контроль показників проекту на етапах реалізації - без цього неможливо постійне довгострокове поліпшення процесів реалізації проекту.

Сильні сторони 6 сигм

Концепція 6 сигм надає чітку схему для реалізації проектів і постійного поліпшення процесів. Визначаючи цілі, потім ретельно аналізуючи їх і переглядаючи ви отримуєте кількісні дані для більш глибокого розуміння проекту та прийняття більш якісних рішень. І хоча збір, аналіз даних і витяг уроків можуть зайняти певний час, це дозволить поліпшити і оптимізувати процеси реалізації проекту і заощадити таким чином ресурси в майбутньому.
6 сигм підходить для важких проектів, в яких багато нових і складних операцій. Даний підхід дозволяє реалізовувати елементи проекту, вчитися на помилках і підвищувати якість в майбутньому.

Слабкі сторони 6 сигм

Проблема 6 сигм в тому, нехай основний декларованою метою є зниження витрат і підвищення ефективності, але задоволення Замовника часто

виривається на перший план. З огляду на деякі відмінності в цілях на різних етапах проекту, часто у команд виникає плутанина в пріоритетах, і уникнути цього не просто.

Крім того, основний лейтмотив 6 сигм: «Все завжди можна зробити ще краще». Це може демотивувати співробітників, що не відчувають задоволення від виконаної роботи. Крім того, якщо проект одиничний і компанія не планує в майбутньому реалізовувати подібні проекти, всі витрати на аналіз і витяг уроків можуть виявитися марними.

Тема 6. Функція організації в адміністративному менеджменті

Функція організації - визначення порядку та умов функціонування організації, встановлення взаємозв'язків між усіма її підрозділами, системна організація діяльності людей, створення схеми реалізації перспективного і поточного планування, формування робочої структури організації, визначення функції, відповідальності і підзвітності кожного працівника, об'єднання роботи всіх фахівців організації, фірми, структурування діяльності кожного підрозділу.

Організаційно-розпорядча документація - це підсистема управлінської документації, що забезпечує здійснення організаційної та розпорядчої функцій управління.

Умовно можна виділити два види організаційно-розпорядчої документації:

- Загальна внутрішня документація (статут, наказ, розпорядження, положення, договір, акт і т.д.)
- кадрова документація (штатний розклад, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, типові кадрові документи).

ЗАГАЛЬНА ВНУТРІШНЯ ДОКУМЕНТАЦІЯ

Статут - це звід правил, що регулюють діяльність підприємств, установ, організацій, їх взаємовідносини з іншими підприємствами та громадянами, права та обов'язки в певній сфері державної та господарської діяльності.

Статут є основним документом, на підставі якого діє підприємство. У ньому визначаються:

- власник;
- найменування;
- місцезнаходження;
- предмет і цілі діяльності;
- органи управління та порядок їх формування;
- компетенція і повноваження трудового колективу підприємства і його виборних органів;
- орган, який має право представляти інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, профспілковий комітет і т. П.);

- порядок створення майна підприємства;
- умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Наказ - документ, що видається керівниками органів державного управління, а також керівниками підприємств, установ, організацій, що діють на основі єдиноначальності, для вирішення основних та оперативних завдань, що стоять перед даним підприємством (установою, організацією). Наказ набирає чинності з моменту його видання, якщо інше спеціально не передбачено в самому наказі. Наказ є одним з найбільш часто складаються видів розпорядчих документів.

Положення - це правовий акт, що визначає структуру, функції, обов'язки, права, відповідальність і організацію роботи підприємств та установ, їх структурних підрозділів, відділів, секторів (наприклад, Положення про філію), або порядок дій органів управління підприємств і організацій в певних випадках (наприклад, Положення про порядок розслідування нещасних випадків, що сталися під час навчально-виховного процесу в навчальних закладах). Це можуть бути також положення про постійно діючих комісіях: експертних, ревізійних, наглядових, контрольних, методичних і ін. (Наприклад, Примірне положення про експертну комісію об'єднання громадян, релігійної організації, а також підприємства, установи і організації, заснованої на приватній формі власності) ; або положення про проведення конкурсів, оглядів і т. д.

Договір - правовий багатофункціональний документ, який регулює господарські чи інші взаємовідносини суб'єктів економічної діяльності (угоди купівлі-продажу, оформлення відносин оренди, порука, поставки).

Акт - документ, складений групою осіб, що підтверджує встановлений ними факти або події (про порушення трудової дисципліни, про відмову пояснити свою поведінку, здачі-приймання, приймання-здачі, ревізії, інвентаризації).

Подання (клопотання) - документ, який готується керівником структурного підрозділу організації до вищої інстанції з певною проханням підтвердити рішення або взяти участь у вирішенні певних питань.

КАДРОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ

Кадрова документація - документи, що регламентують порядок використання роботодавцем найманої праці, реєстри обліку робочого часу, документи, що відображають факти прийому на роботу, звільнення з роботи, надання відпустки, направлення у відрядження і т. Д.

Штатний розклад - містить перелік посад, відомості про кількість штатних одиниць, посадових окладах, надбавки і місячному фонді заробітної плати.

Вказуючи найменування посади в штатному розкладі, слід керуватися Національним класифікатором України «Класифікатор професій ДК 003: 2010», затвердженим наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 року № 327;

Правила внутрішнього трудового розпорядку - визначають організацію роботи на підприємстві, обов'язки працівників та адміністрації, режим роботи та інші питання.

В цілому правила складаються в довільній формі і можуть містити наступну інформацію:

- порядок прийому на роботу працівників та звільнення їх з роботи;
- права і обов'язки роботодавця;
- права і обов'язки працівників;
- режим роботи;
- порядок заохочення за роботу;
- порядок накладення стягнення за порушення трудової дисципліни і т. д.

Затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку передбачено статтею 142 КЗпПУ;

Посадові інструкції - регламентують організаційно-правове становище працівників, ними закріплені функції, права, обов'язки, відповідальність і взаємовідносини працівника з іншими працівниками підприємства. Розробляють керівники структурних підрозділів на підставі наказу керівника підприємства. При розробці посадових інструкцій слід користуватися Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників «Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності», затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 336, та галузевими довідниками.

Посадова інструкція складається з розділів: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» та «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою».

Підписується посадова інструкція керівником структурного підрозділу, затверджується керівником підприємства, узгоджується юристом і доводиться до відома працівника під розписку.

Табель - це поіменний список працівників структурного підрозділу або в цілому по організації, який ведеться відповідно до табельними номерами або в алфавітному порядку.

Додатково за посадовими інструкціями.

Навіщо потрібна посадова інструкція?

Одного разу автор цієї статті випадково опинилася свідком того, як керівник відділу, вичитуючи підлеглого за погане виконання нею своїх функцій, почув зустрічне запитання (цілком резонне): «А де записано, що я взагалі повинен це робити?».

Дійсно, якщо функції співробітника не описані і / або він з ними формально не ознайомлений - то і вимагати їх виконання не можна. Недбалість у визначенні кола обов'язків працівників, на жаль, характерна для багатьох українських компаній. На перших порах, поки кількість

співробітників невелика і будь-яке питання можна вирішити за допомогою особистих комунікацій, потреби чітко прописувати функції по кожній посаді не виникає. З ростом компанії збільшується кількість співробітників, тому з'являється необхідність формалізації всіх процедур і фіксації їх у внутрішніх організаційно-розпорядчих документах, одним з яких і є посадова інструкція.

У реальній практиці ставлення до посадової інструкції вельми неоднозначно: одні вважають, що це «непотрібна папір», що уповільнює роботу. Інші - зводять її «на п'єдестал», вважаючи недоторканним документом, в якому неприпустимі ніякі зміни, як це було з посадовими інструкціями радянських часів, написаними формально і перевантаженими посиланнями на безліч нормативних документів. Тоді все норми на підприємствах регламентувалися різними міністерськими документами, і ринкова конкуренція просто була відсутня. Посадові інструкції того часу були типовими для кожної галузі.

Зі зміною економічних умов змінюється ставлення до посадових інструкцій. Бізнес стає успішним лише тоді, коли компанія ефективно використовує наявні ресурси, в тому числі і людські. Тому посадова інструкція стає найважливішим інструментом організації ефективної роботи персоналу. Це документ, який встановлює в компанії «правила гри» для співробітника: чітко прописує його функціональні обов'язки, підпорядкованість, відповідальність, права, взаємодія з іншими співробітниками і підрозділами компанії. Розробка грамотної посадової інструкції вимагає ретельного опису та моделювання трудових процесів. Щоб чітко організувати роботу співробітників і полегшити підбір кандидатів на посади, багато компаній стали створювати документи, що описують основні характеристики, якими повинен володіти співробітник для успішної роботи на даній посаді - професіограми, професійні стандарти, професійні портрети, кваліфікаційні карти і карти компетенції, різноманітні профілі посади. На жаль, часто посадову інструкцію плутають з профілем посади, а іноді навіть намагаються підмінити одне іншим.

Особливість посадової інструкції в тому, що вона не «прив'язується» до характеристик співробітника - в ній визначаються вимоги до посади, незалежно від того, яка людина буде цю посаду займати. Призначення посадової інструкції - пояснити співробітнику, що від нього вимагається, визначити коло його обов'язків і прав. У практиці управління вважається, що посадова інструкція повинна складатися з кожної штатної посади організації, носити безособовий характер і оголошуватися співробітнику під розписку при укладанні трудового договору (контракту) з ним.

Посадові інструкції використовуються на різних етапах залучення співробітника і його роботи в організації:

При підборі персоналу в компанію. Посадова інструкція містить інформацію, необхідну для проведення обґрунтованого відбору працівників при наймі, на основі оцінки відповідності кандидатів на вакантні посади вимогам організації.

При введенні в посаду нового співробітника в період його адаптації в компанії. На основі посадової інструкції можна складати трудовий договір з працівником. Це дозволяє швидко ознайомити співробітника з обов'язками і правами на новому місці, ввести його в загальний процес діяльності.

При оцінці складності робіт і формуванні компенсаційних пакетів для працівників різних категорій в компанії. Посадові інструкції використовуються при ранжируванні робіт або посад. На основі цих даних будується система матеріального стимулювання.

Для оперативного управління діяльністю співробітників компанії. Посадова інструкція - це керівництво до дії для самого працівника: в ній визначено, яких дій від нього очікують і за якими критеріями оцінюють результати праці. Участь в обговоренні посадової інструкції надає працівникові можливість впливати на умови, організацію, критерії оцінки своєї праці.

Для оцінки виконання або атестації співробітників. Посадова інструкція - основа для оцінки результатів трудової діяльності працівника і його відповідності займаній посаді, для прийняття кадрових рішень про підвищення, переміщення, звільнення, зарахування в резерв керівних кадрів, напрямку на додаткове навчання і т. П.

Для виявлення потреби в навчанні. Посадова інструкція дає орієнтири для підвищення рівня професійної кваліфікації працівника і прийняття рішення про необхідність його перепідготовки.

Структура і зміст посадової інструкції

Як правило, посадова інструкція включає в себе такі розділи: 1) загальні положення; 2) посадові обов'язки; 3) права; 4) відповідальність; 5) кваліфікаційні вимоги; 6) необхідні знання; 7) взаємодії.

У розділі «Загальні положення» вказується:

- до якої категорії відноситься посаду, наприклад: «найменування посади» відноситься до категорії керівників (фахівців і т. д.);
- підпорядкованість, наприклад: лінійне підпорядкування, функціональне;
- порядок призначення на посаду та звільнення з неї, наприклад: призначення на посаду <найменування посади> і звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства за поданням безпосереднього керівника (іншої особи);
- умови заміщення співробітника на цій посаді в разі його відсутності (хвороба, відпустка).

У розділі «Посадові (функціональні) обов'язки» описуються роботи, які повинен виконувати співробітник в рамках своєї посади. Даний розділ займає за обсягом близько 60% всього документа. Обов'язки (функції) повинні бути здійсненними і відповідати завданням даної посади. У цьому розділі можна вказати періодичність виконання працівником своїх основних обов'язків, наприклад: постійно; щотижня; за розпорядженням керівника та ін.

У розділі «Права» визначаються і перераховуються делеговані працівникові правові засоби, які забезпечують виконання покладених на нього завдань і обов'язків. Цей розділ зазвичай будується за наступною схемою:

- права працівника на самостійне прийняття рішень (перерахування питань, за якими він має право приймати рішення самостійно);
- права на отримання інформації, в тому числі і конфіденційної, необхідної співробітнику для реалізації його функцій і ефективного виконання обов'язків (крім простого перерахування конфіденційних відомостей можливо і встановлення процедури доступу працівника до них, особливо якщо ці відомості належать до комерційної таємниці підприємства);
- права на контроль (перерахування кола виробничих питань і дій інших працівників, контролювати які має право співробітник на цій посаді - або виконуючи свої функціональні обов'язки, або за дорученням керівника);
- права вимагати виконання певних дій (особливо - від підлеглих), права давати розпорядження і вказівки і контролювати їх виконання;
- права візувати, погоджувати, підписувати і затверджувати документи окремих видів (особливо ретельно слід регламентувати право підписання фінансових документів, а також документів, що направляються в зовнішні організації від імені компанії).

У тексті даного розділу необхідно закріпити також право працівника вносити пропозиції щодо вдосконалення діяльності, пов'язаної з виконанням його безпосередніх посадових (функціональних) обов'язків. Тут же може бути закріплено право співробітника на участь в робочих групах з підготовки та реалізації конкретних проектів і розробці колегіальних рішень, спрямованих на досягнення головного завдання структурного підрозділу або всієї організації.

При необхідності в текст розділу можна внести універсальні права, загальні для всіх працівників, а не тільки права «за посадою»:

- право на отримання всіх видів встановлених компенсацій за свій трудовий внесок;
- право на комфортні умови праці;
- право на підвищення кваліфікації;
- право на максимальну реалізацію і розвиток своїх професійних здібностей.

У розділі «Відповідальність» позначаються межі особистої відповідальності співробітника за виконання робіт, а також перелік результатів (бажано - із зазначенням вимірюваних показників), яких повинен досягти працівник у процесі своєї професійної діяльності.

Наприклад, співробітник може нести відповідальність:

- за якість і своєчасність виконання завдань і функцій;

- за неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України;
- за правопорушення, вчинені в процесі діяльності, - в межах, визначених чинним законодавством України;
- За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

В даному розділі можна навести докладний список як загальних законодавчих і нормативних актів, так і внутрішніх документів компанії, що регламентують відповідальність співробітника на даній посадовий позиції.

Можна запропонувати керівникам в цьому розділі вказати основні критерії та показники, за якими вони будуть оцінювати успішність виконання підлеглими поставлених завдань. Критерії і показники повинні бути конкретними, вимірними і відповідати посадовим (функціональним) обов'язків співробітника. наприклад:

- виконання планових показників роботи (обсяги продажів, якість виробів і послуг);
- відсутність помилок і службових порушень;
- відсутність скарг, претензій і нарікань з боку керівників або клієнтів;
- кваліфіковане застосування вимог інструкцій та інших нормативних документів в своїй роботі;
- своєчасність виконання посадових обов'язків;
- дотримання термінів виконання доручень та вказівок керівництва, наприклад, складання в термін, подання в строк.

У розділі «Кваліфікаційні вимоги» вказується рівень освіти, кваліфікації, досвіду і необхідна спеціалізація, достатня для повного і якісного виконання робіт.

У розділі «Необхідні знання» наводяться додаткові, порівняно з кваліфікаційними вимогами, вимоги до знань, умінь і навичок працівника, обумовлені реальними умовами діяльності компанії, особливостями нормативних документів, внутрішніх процедур, обладнання, матеріалів, інструментів і т. п.

У розділі «Взаємодії» повинні бути описані взаємодія і обмін інформацією співробітників з іншими посадовими особами в підрозділі, між підрозділами і з «зовнішніми» організаціями. Тут важливо визначити порядок регулярних дій співробітника, а також дії в разі виникнення нештатних ситуацій. Наприклад, комірник може відпустити товар зі складу (штатна ситуація) тільки після того, як накладну оформить менеджер відділу збуту і бухгалтер. А в разі, якщо постачальник зриває терміни поставки (нештатна ситуація) - менеджер відділу постачання повинен з'ясувати у постачальника причини затримки і можливий термін поставки, повідомити про це співробітників і підрозділи, для яких ця інформація критично важлива.

Порядок обміну інформацією в посадових інструкціях може бути представлений у вигляді таблиці.

№ п / п	підрозділ / посадова особа	Отримана інформація (Яку інформацію отримує і від кого)	передана інформація (Яку інформацію передає і кому)	періодичність

Тема 7. Мотивування працівників у системі адміністративного менеджменту

1. Форми мотивації працівників. Запобігання демотивації.
2. Роль посадових окладів, надбавок, доплат і премій в мотивуванні співробітників.
3. Нетрадиційні підходи до мотивації.
4. Делегування повноважень як інструмент мотивації персоналу

1. Форми мотивації працівників. Запобігання демотивації.

Методи мотивації можна розділити на наступні групи:

- економічні (прямі) - погодинна і відрядна оплата праці; премії за якісні та кількісні показники праці; участь в доходах підприємства; оплата навчання та ін .;
- економічні (непрямі) - надання пільг в оплаті житла, транспортного обслуговування, харчування на підприємстві;
- негрошові - підвищення привабливості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки виходу на роботу та ін.

Основними формами мотивації працівників підприємства є:

1. Заробітна плата як об'єктивна оцінка внеску працівника в результати діяльності підприємства.
2. Система внутрішньофірмових пільг працівникам: преміювання, доплати за стаж, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства, надання безвідсоткових позичок, оплата витрат на проїзд до місця роботи і назад, пільгове харчування в робітничій їдальні, продаж продукції своїм працівникам за собівартістю або зі знижкою; збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні успіхи в роботі; ранній вихід на пенсію, надання права виходу на роботу в більш зручне для працівників час і т.д.
3. Заходи, що підвищують привабливість і змістовність праці, самостійність і відповідальність працівника.

4. Усунення статусних, адміністративних і психологічних бар'єрів між працівниками, розвиток довіри і взаєморозуміння в колективі.
5. Моральне заохочення працівників.
6. Підвищення кваліфікації та просування працівників по службі.

Немає нічого небезпечнішого для керівника, ніж мати в своїй команді байдужий і невмотивований персонал. Будь-яку політику, благі плани їх реалізації залишаться на папері, якщо керівник не зможе націлити своїх підлеглих на досягнення результату, зарядити своєю енергією або згуртувати навколо ідеї.

Людина є заручником своїх потреб, різних мотивів і цінностей. Вони визначають його ставлення до виконання роботи, поведінки. Розгадавши цю загадку, ви будете мати в руках потужний інструмент впливу на персонал.

Довгий час різні фахівці намагалися знайти ключ до цієї проблеми. Результатом таких пошуків стали численні теорії і концепції, які дозволили визначити фундаментальні принципи в розробці систем мотивації персоналу.

Принципи розробки систем мотивації

1. Мотиви, які рухають людиною, завжди індивідуальні. Немає двох однакових людей; не може бути і однакових мотивів. Особиста мотивація завжди індивідуальна. Керівник повинен прагнути до роботи за індивідуальним принципом мотивації. Універсальні форми мотивації не є панацеєю для вирішення питання. Це тимчасовий захід, яка зможе допомогти роз'єднує тільки з частиною мотиваційних завдань.
2. Мотиви не можуть виникати з однієї причини. Це завжди комплекс факторів, який залежить від особистості, з якою вам доводиться працювати. Необхідно враховувати всі їх різноманіття і взаємозв'язок.
3. Мотиви людини змінюються з часом. Тому керівник повинен працювати з мотиваційними чинниками постійно. На зміну одним можуть прийти інші. Ці зміни необхідно розуміти і вчасно на них реагувати. В іншому випадку мотиватори не тільки не будуть працювати, але, навпаки, будуть негативно впливати на роботу команди.
4. Основними мотиваційними чинниками є:
   - гроші;
   - кар'єрний ріст;
   - статус;
   - визнання;
   - слава;
   - оцінка;
   - самореалізація;
   - самовираження.

Наведений порядок є умовним. Наприклад, гроші в багатьох випадках не є головним фактором мотивації персоналу або як мінімум мають цінність при наявності інших факторів.

5. Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат. Мотивація не може існувати заради самої себе. Діяльність керівника в цьому

напрямі повинна мати мету, збігається з метою компанії в цілому. При цьому важливого значення набуває система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвими циклами компанії.

6. Система мотивації повинна носити справедливий характер, бути простою і зрозумілою. Дану систему повинен розуміти кожен, хто в ній бере участь: від рядового співробітника до керуючих. Якщо рядовий співробітник не в змозі цю систему зрозуміти, прорахувати або виміряти - можете вважати, що система вже втратила половину своєї ефективності.

7. Система мотивації повинна бути гнучкою, керованою і змінною. При зміні ситуації на ринку або всередині компанії, цілей або завдань відділу система мотивації повинна негайно реагувати на це.

Таким чином, завдання керівника зводиться до того, щоб застосувати наявні мотиваційні чинники до конкретної людини, правильно розставивши пріоритети. У цьому випадку керівник отримає ефективного співробітника. Як визначити, чи добре працює існуюча система мотивації персоналу (табл. 1)?

Таблиця 1. Основні ознаки ефективності існуючої системи мотивації персоналу

Ознаки ефективної система мотивації	**Ознаки неефективної системи мотивації**
1. Стабільні результати праці	1. Низькі або результати праці, що сильно відхиляються один від одного
2. Регулярне виконання поставлених завдань	2. Періодичне невиконання завдань
3. Низька ротація персоналу	3. Висока ротація персоналу, де більшу частину займають співробітники, які звільняються за власним бажанням
4. Готовність співробітників прийти на допомогу колегам і керівництву компанії	4. Байдуже ставлення до роботи, відсутність допомоги
5. Енергійні співробітники, готові брати участь у змінах	5. Опір змінам і постійна наявність скарг і загрози покарання

З чого ж починати свою роботу керівнику? Що і коли робити? Для цих цілей існує наступний алгоритм дій:

Аналіз поточної ситуації → Аналіз отриманих результатів → Проведення необхідних реформ

1. Аналіз поточної ситуації. Для того щоб зрозуміти, яка ситуація в даний час, необхідно провести аналіз. Можна використовувати такі форми:

- спостереження співробітників під час виконання ними своїх обов'язків в різний час і при виконанні різних завдань;
- особисті бесіди зі співробітниками з оперативних питань або спеціальні мотиваційні бесіди;

- проведення тестів і заповнення опитувальних листів;
- проведення зборів.

Форми такої роботи можна чергувати в адресному (якщо мова йде про персоналії) або анонімному (якщо мова йде про мотиватора для груп співробітників) режимах. Перший цінний тим, що виявляє інформацію про конкретну людину. Другий - має велику частку достовірності.

Результатом такої роботи повинна стати інформація про наявність мотиваторів і факторів незадоволеності.

2. Аналіз отриманих результатів. Результатом проведених досліджень є отримання керівником мотиваційних профілів - спеціальних критеріїв, задоволення яких очікують співробітники. Вони можуть бути як загальними для відділу, так і індивідуальними.

Важливе питання при цьому - відповідність очікувань співробітників і інтересів компанії. Необхідно дотримуватися балансу інтересів. Відхилення в ту або іншу сторону матимуть негативні наслідки. За допомогою мотиваційних профілів керівник може отримати набір мотиваторів, які найбільш повно задовольнять вимогам компанії.

При цьому керівник може зіткнутися з ситуацією, коли деякі співробітники будуть мати мотиватори, що виділяються з узагальненої отриманої картини. Як вчинити в цьому випадку? Слід визначити цінність даного співробітника для компанії. Якщо, наприклад, співробітник є «зіркою» відділу продажів, варто вийти за рамки загального еталона і надати йому як виняток додаткові мотиватори. Менеджер отримає ефективного фахівця, що, безумовно, поліпшить результати всього відділу.

У разі якщо працівник не відноситься до «зірок», з ним доведеться розлучатися. Тому на даному етапі керівник відділу повинен відповісти для себе на питання: яких людей варто мотивувати, а яких ні.

3. Проведення необхідних реформ. Перетворення можуть носити довгостроковий характер. Методи роботи також можуть приймати самі різні форми. Але мета повинна при цьому залишатися незмінною - відповідність системи мотивацій цілям відділу. Простіше кажучи, співробітникам потрібно дати те, чого вони хочуть, і по можливості прибрати всі фактори незадоволеності. Таким чином, підвищується ефективність їх роботи.

Як можна провести реформи? Основні методи роботи керівника з реформування мотиваційної роботи - це можливість зміни:

- вимог до набору персоналу;
- посадових обов'язків;
- графіка або режиму роботи;
- корпоративної культури;
- правил кар'єрних переміщень;
- співвідношення фіксованої та змінної частин заробітної плати;
- компенсаційних пакетів.

Керівнику необхідно постійно думати про те, щоб створити свій власний метод мотивації персоналу. З цього приводу ще К. С.

Станіславський казав: «Створіть свій власний метод. Не покладайтеся цілком на мій. Придумайте те, що підійде саме вам ».

Чи потрібно застосовувати демотивацію персоналу?

Демотивація - це комплексна система покарання співробітників за скоєні вчинки під час роботи або неналежне виконання своїх посадових обов'язків.

Застосування демотивації в тій чи іншій мірі присутній практично у всіх компаніях, як українських, так і західних. Метою демотивації є не звільнення співробітника, а навчання його в рамках компанії і стимулювання до професійного виконання своїх функціональних обов'язків шляхом матеріального або морального покарання.

Тим самим керівництво компанії приймає рішення про застосування певного впливу морального і матеріального утримання до співробітників для підвищення ефективності їх роботи.

В цьому і полягає відповідь на питання про необхідність застосування демотивації персоналу. Практика і досвід роботи говорять про те, що така необхідність існує. Це те саме «золоте» правило «батога і пряника». У ролі «батога» і виступає система демотивації персоналу.

Що таке професійне застосування керівником системи демотивації персоналу? Розглянемо принципи побудови системи демотивації

1. Створення системи демотивації. Саме системи, яка передбачає розробку програми покарань, яка визначає посадову особу, до якої застосовується захід впливу, вид проступку, вид покарання, періодичність і послідовність цих заходів і ким вони можуть бути застосовані.

2. Збалансоване використання двох форм покарання: морального і матеріального. Моральна демотивация - це покарання співробітника із застосуванням заходів психологічного впливу. Форми моральної демотивації можуть бути наступні:

- зауваження;
- догану;
- сувору догану.

Матеріальна демотивация - це покарання співробітника із застосуванням заходів матеріального впливу. Форми матеріального впливу:

позбавлення премії;

зменшення фіксованого окладу;

звільнення.

Баланс матеріального і морального впливів керівник встановлює самостійно за наступними критеріями:

- ситуація в бізнес-середовищі;
- ситуація всередині компанії;
- мети, які стоять перед відділом продажів;
- професійні навички співробітників;
- особисті характеристики співробітників.

3. Доведення до всіх співробітників під особистий підпис:

- графіка роботи;
- графіка відпусток;
- процедури надання: часу для особистих цілей, звіту при хвороби, відпустки, звільнення за власним бажанням, при перекладах і скорочення штатів;
- посадових обов'язків;
- система демотивації.

Це дасть можливість усім співробітникам і посадовим особам перебувати в єдиних рамках і однаково розуміти процедури, прийняті в компанії. Керівник отримує дієвий інструмент контролю і впливу на свій персонал.

4. Всі заходи впливу за даною програмою повинні знаходиться в рамках чинного законодавства. Керівник зобов'язаний діяти в рамках закону, якщо він хоче ефективно працювати. У законі цілком достатньо інструментів для впливу на персонал в рамках демотивації.

5. Усі застосовувані заходи повинні відображатися письмово. Як правило, це робиться у вигляді пояснювальних або службових записок, де пояснюється проступок і накладається резолюція вищестоящого керівника. Важливо, щоб ці документи зберігалися в особистих справах або спеціальних папках.

6. Практичне використання застосованих заходів стягнення. Всі раніше застосовані заходи в рамках програми демотивації повинні бути використані керівником при проведенні індивідуальної роботи, атестацій, розгляді питань по зміні посадових окладів, виплати премій, переміщенні по службових сходах. Це дає керівникові аргументи і підстави для прийняття обґрунтованих рішень, що спираються на важливий принцип: співробітник отримує компенсації від компанії в різних видах тільки за результатами виконання своїх професійних обов'язків. Застосовуючи цю методику, керівник діє як професіонал в галузі управління. Це одразу ж позначиться на результатах роботи.

2. Роль посадових окладів, надбавок, доплат і премій в мотивуванні персоналу.

Основна заробітна плата - це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Основна заробітна плата встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів).

Тарифні ставки (оклади) встановлюються за робітничими професіями, як правило, в розрахунку на годину (годинна тарифна ставка) або на робочий день (денні тарифні ставки), що дорівнює восьми годинам.

Посадові оклади встановлюються для працівників, відповідно до класифікації професій належать до законодавців, вищих державних службовців, керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, в розрахунку на місяць (місячні посадові оклади). Місячні оклади можуть встановлюватися і за робітничими професіями.

Додаткова заробітна плата виплачується у вигляді виплат за перевиконання норм праці при відрядній формі заробітної плати, а також доплат, надбавок, премій, винагорода за вислугу років, за результатами роботи підприємства за рік, інших видів заохочувальних виплат.

Крім основної та додаткової заробітної плати існують заохочувальні та компенсаційні виплати. До них відносяться: виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені норми.

Законодавство встановлює мінімальний розмір заробітної плати, який призначається за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт). До мінімальної заробітної плати відповідно до чинного кодексу законів про працю не включаються доплати за роботи в надурочний час, у важких, шкідливих, особливо шкідливих умовах праці, на роботах з особливими умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я, а також премії до ювілейних дат, за винаходи і раціоналізаторські пропозиції, матеріальна допомога.

Згідно зі КЗпПУ, посадові оклади встановлює власник або уповноважений ним орган відповідно до посади і кваліфікації працівника. За результатами атестації власник або уповноважений ним орган має право змінювати посадові оклади службовцям у межах затверджених у встановленому порядку мінімальних і максимальних розмірів окладів на відповідній посаді.

премія - додаткова сума, яка виплачується як доповнення до основної (гарантованої) частини зарплати.

Премії можуть виплачувати за:

- результати роботи робочих місць, які обслуговують працівники;
- виконання нормованих завдань;
- економію матеріальних цінностей (матеріалів, електроенергії, палива, і т.д.);
- освоєння проектного рівня виробничих потужностей, зниження браку, поліпшення обліку;
- підвищення якості продукції та збільшення обсягів виробництва
- за результатами року і т.д.

Доплати і надбавки - додаткові виплати співробітникам, які нараховуються їм крім заробітної плати і включаються в систему оплати праці.

За функціональним призначенням доплати і надбавки є самостійними елементами заробітної плати, які призначені для компенсації істотних відхилень від нормальних умов праці, не враховані в тарифних ставках і посадових окладах. Вони відрізняються від тарифної заробітної плати (посадового окладу), необов'язковістю і непостійністю, а також залежать від співвідношення фактичних і нормативних умов праці. Закон України "Про

оплату праці" передбачає, що умови і розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантованих виплат встановлюються в колективному договорі відповідно до генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

доплати до заробітної плати класифікуються передусім за ознакою сфери трудової діяльності (прикладання праці). За цією ознакою розрізняють доплати, які: 1) не мають обмежень щодо сфер діяльності; 2) застосовуються лише в певних (окремих) сферах прикладання праці.

До першої групи належать доплати:

- за роботу в наднормативне час;
- особам, які не досягли вісімнадцяти років і мають скорочену тривалість робочого часу;
- робітникам, які внаслідок виробничої необхідності виконують роботу за нижчими тарифними розрядами в порівнянні з присвоєними їм;
- за час простоїв і в разі вироблення бракованої продукції не з вини робітника.

Класифікація доплат до заробітної плати, що здійснюються лише в певних (окремих) сферах прикладання праці, наведено на рис.

під **надбавками**, як правило, розуміють виплати стимулюючого характеру, які нараховуються за конкретні заслуги або характеристики працівника. Призначення таких надбавок - винагородити співробітників за високі професійні якості, викликати у них бажання вдосконалюватися і далі.

Надбавки, як правило, не пов'язані з покладанням на працівника додаткових обов'язків, крім тих, що передбачені трудовим договором.

Надбавки до заробітної плати мають чітко виражений стимулюючий характер і завжди пов'язані з діловими якостями конкретного працівника. Найчастіше використовуються надбавки до заробітної плати за: а) високу професійну майстерність робітників; б) високі досягнення службовців у праці; в) вислугу років (трудовий стаж); г) виконання особливо важливої роботи (на певний термін); д) знання і використання в роботі іноземних мов.

Надбавки до заробітної плати за високі досягнення в праці мають відповідати конкретним результатам діяльності фахівців (керівників) і впроваджуватися на тих ділянках роботи, де застосовуються можливі для точного вимірювання показники досягнень. Доцільно встановлювати такі надбавки передовсім лінійному персоналу (майстрам, начальникам ділянок і цехів), а також фахівцям, які забезпечують стабільне поліпшення показників діяльності відповідного підрозділу та підприємства в цілому.

3. Нетрадиційні підходи до мотивації.

У США і Західній Європі ще в 30-ті роки минулого століття оплата праці перестала бути основним фактором мотивації. Це було підтверджено численними дослідженнями - працівники почали очікувати і вимагати від робочого місця чогось більшого, ніж гідну оплату праці. В сучасній Україні ці процеси зараз тільки набирають обертів (якщо залишити за дужками радянську практику, що не застосовується до сучасних умов). З'являються

перші публікації, які підтверджують, що працівник зараз вибирає компанію не тільки, а часто і не стільки за рівнем оплати.

Відповідно, використання нетрадиційних методів мотивації дозволяє відповісти на наступні питання:

- Як утримати в компанії найбільш цінних працівників і зробити це системно?
- Чим залучити найбільш тямущих кандидатів з ринку праці крім зарплати?
- Як підвищити вироблення (продуктивність праці), роздуваючи фонд заробітної плати?
- Що робити, якщо підвищення зарплати не дає такого ефекту, як раніше?

До нетрадиційних методів мотивації ми відносимо:

Моральні стимули - передача інформації про заслуги працівника в соціальному середовищі. Корисно виділяти моральні стимули загальної дії і цільові (серед останніх - еталонні і змагальні).

1. Патерналізм (турбота про працівника). Це особливий спосіб організації атмосфери компанії (підрозділи), при якому робиться акцент на неформальні відносини, широкий перелік можливостей для особистого спілкування між співробітниками, керівник стає шанованим «главою сім'ї», які приймають на себе відповідальність за проблеми і труднощі підлеглих. Широко використовуються натуральні стимули і соціальні гарантії, керівники вирощуються всередині колективу.
2. Організаційні стимули - стимулювання змістом, умовами і організацією роботи (автономія в роботі, право самоконтролю, стимулювання вільним часом / гнучким графіком, контрактна форма наймання та т.д.).
3. Участь в управлінні:
   - повне і своєчасне інформування;
   - участь у виробленні рішень;
   - участь в ухваленні рішень.
4. Участь в співвласності:
   - участь в прибутку;
   - участь в капіталі.
5. Кар'єра і розвиток (планування кар'єри, робота з кадровим резервом, короткострокове і довгострокове навчання, наставництво, підвищення на посаді, горизонтальна кар'єра і т.д.).
6. Негативні стимули (незадоволення, покарання, загрози втрати роботи і т.д.).

Останнім часом все більшого розвитку як в теорії, так і в практиці отримує мотивація керівників за допомогою змінної або змінною частини оплати праці. Це взаємопов'язано з рядом причин і обставин, що склалися в глобальній економіці, економіці країн, економіці підприємств.

Жорсткий ринок праці керівного складу змушує вдаватися власників компаній до такої системи оплати, яка зацікавила б висококваліфікованих менеджерів. Також збільшується кількість варіантів вирішення проблеми «власника-менеджера». Керівники компаній прагнуть за допомогою мотиваційних систем збагатити себе і зробити надалі незалежними себе від ринку праці. Не останню роль зіграли і стимули економічного характеру: в залежності від діючого законодавства можлива оптимізація податків, зміна структури витрат.

До одного з проблемних вузлів корпоративного управління відносять відносини принципала-агента або власника-менеджера. Власник передає управління компанією менеджеру і очікує від того дій, спрямованих на збільшення майна власника. Однак власник в силу обставин, що склалися не володіє необхідною інформацією, що дозволяє йому адекватно оцінити результат дій менеджера. Збільшення, так само як і зменшення, майна компанії можливо завдяки не тільки діям менеджменту, а й впливу третіх чинників (зовнішніх і внутрішніх ефектів): наприклад, свідомості працівників, відсутності конкуренції на ринку. Внаслідок цього створюється ситуація інформаційної асиметрії, яку менеджер може використовувати собі на благо (опортуністична поведінка).

Одним з варіантів вирішення цієї проблеми з боку власника є збільшення контролю, що призводить до додаткових транзакційних витрат. Наступна можливість вирішення - введення змінною системи оплати праці менеджера, залежить від збільшення або зменшення майна (компанії) власника. Дані рішення існують вже давно (акордна і преміальна системи).

Введення участі менеджера в збільшення або зниження власності підприємства вимагає ще кількох необхідних моментів. По-перше, це параметри, на підставі яких вимірюється результат діяльності компанії і менеджменту (або це система показників, або ринкова вартість компанії, або розрахункова вартість компанії). По-друге, визначення частки участі менеджменту компанії в успіху або програші і відповідно винагороди. По-третє, нівелювання сторонніх від дій менеджменту ефектів, що вплинули на досягнення результату.

Підходи до стимулювання менеджменту і працівників

Без всяких сумнівів накопичений багатий досвід по винагороді праці у виробничій сфері вніс свою лепту в теорію і практику мотивації керівників вищої ланки. Основною складністю прямого перенесення існуючих систем є труднощі в вимірі адміністративного, управлінського праці.

Чітка орієнтація в стратегії підприємства на вартість бізнесу в деякому образі дозволила дилему розрахунку результату дій менеджменту.

Вартість бізнесу (мається на увазі ринкова) легко визначна і її можна порівняти зараз, але складно прогнозована. Щоб уникнути помилки (несення зайвих витрат, або недооцінки праці) власники підприємства часто орієнтуються на більш чітко виражений показник або створюють певні рамки «гри в вартість».

Традиційний підхід полягає у встановленні певного рівня грошової винагороди в залежності від кваліфікації, посади, обов'язків керівника (статичних показників), а не від виконання ним протягом часу завдань. Даний підхід превалює на підприємствах з державною структурою власності і підприємствах, на яких власник одночасно є і керівником, менеджером підприємства.

У першому випадку введення механізму додаткового стимулювання у вигляді змінюваного окладу неможливо внаслідок жорсткого і негнучкого державного апарату і в основному некомерційних цілей, які ставляться перед керівниками.

У другому випадку, коли власник одночасно є менеджером підприємства, відсутня одна з проблем корпоративного управління, або відносин «менеджера-власника».

Оклад встановлюється в залежності від наступних параметрів:

- кваліфікації;
- досвіду роботи на відповідній посаді;
- відповідальності за підлеглих;
- сфери компетентності в управлінні власністю підприємства і інше.

Проблема додаткового стимулювання вирішується за допомогою різного роду привілеїв, не об'єднаних в загальну систему (користування службовим автотранспортом, службовим мобільним телефоном, соціальною інфраструктурою підприємства і т.д.).

4. Делегування повноважень як інструмент мотивації персоналу

Делегування - це передача підлеглому завдання або діяльності зі сфери дії керівника, одночасно з необхідною компетенцією і функціональної відповідальністю. Воно має переваги в рівній мірі як для керівників, так і для співробітників. Багато керівників вважають, що "швидше все зробити самому", або бояться, що передача повноважень буде розцінюватися як нездатність зробити роботу самому, тобто як слабкість. Керівнику слід враховувати, що делегування не тільки економить його час, але і розвиває можливості підлеглих.

Делегування є ключовою діяльністю для керівників різних рівнів управління і ефективним засобом раціоналізації використання робочого часу.

З позицій сучасного менеджменту делегування повноважень виходить з ряду принципів:

1) діапазон контролю - оптимальне число працівників, підлеглих одному керівнику, і якими він може ефективно управляти, (визначається здібностями керівника, працівників, типом і важливістю роботи, розміщенням підлеглих, ступенем їх мотивації);

2) фіксована відповідальність (в інструкції) - звільнити від неї може тільки керівник вищого рівня;

3) відповідність прав і обов'язків (повноваження = відповідальності);

4) делегування відповідальності на всі рівні управління;

5) звітність за відхилення.

Важливість делегування повноважень

• По-перше, для ефективного розвитку бізнесу керівник повинен концентрувати свою увагу на основних деталях різних проектів, не звертаючись до подробиць. Педантичний підхід до контролю, бажання управляти всім і знати все веде до надмірної втрати часу. За всім устежити неможливо. Жоден менеджер не зможе виконувати всю роботу на самоті. Виникає логічне запитання, навіщо йому тоді підлеглі, які не можуть «розвантажити» начальника. Відповідь очевидна.

• По-друге, делегування завдань молодим співробітникам дозволяє навчити перспективний персонал, і створити свого роду кадровий резерв з юних талантів.

• По-третє, передача управлінських повноважень деяким співробітникам може виступати свого роду психологічним індикатором неформальних відносин в колективі. Мудрий менеджер простежить, наскільки ефективно виконують свої обов'язки ті чи інші робочі групи, а також оцінить, на що здатний співробітник, якому було доручено вирішення певної задачі.

• По-четверте, ефективне делегування має на увазі, що співробітник впорається із завданням краще, ніж керівник. Самодостатній керуючий повинен чудово розуміти, що його завдання - розподілити роботу, яку підлеглі зроблять якісніше, ніж, якби він сам взявся за її виконання. Заохочення такої філософії в колективі благотворно впливає на продуктивність праці. Очима працівника це виглядає як довіра з боку начальника. Якщо розглядати делегування як один з методів нематеріальної мотивації співробітників, то виявиться, що це чудовий метод підвищення лояльності до керівництва.

Крім того, з огляду на той факт, що найчастіше співробітники зі свого робочого місця бачать проблеми компанії більш тверезо і свіжо, делегування повноважень в управлінні будь-якими проєктами може значно поліпшити ефективність вирішення тих чи інших завдань бізнесу.

Між термінами «управління» і «делегування» потрібно поставити знак «дорівнює». До тих пір, поки менеджер не зрозуміє сутність делегування повноважень, він буде залишатися звичайним виконавцем, який не знатиме, за яку роботу братися.

Основні помилки при передачі повноважень

Невміння пояснювати, чого ви хочете домогтися, може стати серйозною перешкодою на шляху до взаєморозуміння. Якщо вам здалося, що ви розклали все по поличках, то це зовсім не означає, що ваш підопічний вас зрозумів. Під час діалогу намагайтеся частіше ставити питання про те, чи достатньо зрозуміло ви викладаєте свої думки.

В теорії управління є поняття фіктивного делегування повноважень і відповідальності, коли менеджер намагається передати працівникові ті повноваження, якими той і так володіє. Подібні кроки можуть значно підірвати ваш авторитет серед підлеглих.

Також ви можете помилитися при виборі особи, якій делегує повноваження. В такому випадку вам потрібно навчитися проводити більш детальний аналіз здібностей і властивостей характеру людини перед тим, як дати йому шматочок своєї влади.

Не варто виявляти нестриманість і сварити підлеглих. Конструктивна критика не завадить, але в цілому зберігайте спокій і позитив.

Якщо ви делегуєте повноваження не одній людині, а групі, то слід відразу ж виділити межі відповідальності кожного з них. Проект, в якому ніхто ні за що не відповідає, приречений в більшості випадків на провал.

Не бійтеся визнати перед колегами, що в чомусь вони, можливо, розбираються краще вас. Це ніяк не опустить вас в їхніх очах. Навпаки, якщо ви спробуєте зробити щось, чого не знаєте, своїми силами і провалитеся, тоді ваш авторитет може бути підірваний.

Пам'ятайте, що не варто делегувати більшу частину ваших повноважень, оскільки це може привести до непередбачених проблем. Залишайтеся головним, при цьому по можливості контролюючи роботу підлеглих.

Які повноваження не варто делегувати

• По-перше, не віддавайте в чужі руки генеральне планування. Ви можете з колегами обговорювати деякі деталі, але план затверджуйте самостійно, оскільки відповідальність за нього лежить виключно на вас.

• По-друге, всі питання, що стосуються найму та звільнення персоналу також повинні вирішуватися керівником. Демократичний менеджер може порадитися з колегами з тих чи інших кадрових питань, але рішення приймати зобов'язаний авторитарно.

• По-третє, якщо від імені компанії і колективу ви хочете висловити подяку співробітнику, то потрібно робити це особисто.

• Термінові, конфіденційні, ризикові і особливо важливі справи залишайте теж собі.

Ефективне делегування повноважень в управлінні ґрунтується на всіх перерахованих вище постулатах. Не варто розглядати його, як спосіб зняти з себе відповідальність або позбутися від «брудної» роботи. Делегування повноважень означає адекватний розподіл завдань між членами колективу з метою підвищення ефективності праці в цілому. Цей інструмент дозволяє керівнику зосередитися на роботі, яка є стратегічно важливою для бізнесу, при цьому, не розсіюючи увагу на другорядні завдання.

Тема 8. Природа адміністративної влади.

1. Сутність і види влади. Персоналізація і персоніфікація влади.
2. Типологія керівників і підлеглих.
3. Авторитет керівника.
4. Засоби адміністративного впливу.
5. Організація дисципліни і порядку.

1. Персоналізація і персоніфікація влади.

ВЛАДА - це можливість впливати на поведінку інших.

ЛІДЕРСТВО - це здатність впливати на окремі особистості і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

ВПЛИВ − це "будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття і т.п. іншого індивіда

КЕРІВНИЦТВО - це процес впливу на людей для спрямування їх зусиль на досягнення певних цілей.

Влада і вплив, інструменти лідерства, є фактично єдиними засобами, якими володіє керівник для вирішення подібних ситуацій. Якщо керівник не володіє достатньою владою, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він або вона не зможе отримати ресурси, необхідні для визначення і досягнення цілей через інших людей. Таким чином, влада, хоча часто і неправильно використовується, є необхідною умовою успішної діяльності організації. Як стверджує соціолог Роберт Бірстед, «влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру. Без влади немає організації та немає порядку».

Згідно їх класифікації, є п'ять основних форм влади:

1. Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впливає має можливість карати таким чином, що завадить задоволенню якоїсь нагальної потреби, або взагалі може зробити якісь інші неприємності.
2. Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що той, хто впливає має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення.
3. Експертна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає має спеціальні знання, які дозволяють задовольнити потребу.
4. Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики або властивості того, хто впливає настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як людина, що впливає.
5. Законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає має право віддавати накази, і що його або її борг - підкорятися їм. Він або вона виконують накази людини, що впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування призведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають ТРАДИЦІЙНОЇ ВЛАДОЮ. Законна влада буває дієва тоді, коли підлеглий кориться вказівкам керівника тільки тому, що він або вона стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження управляти іншими людьми. Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може змусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації.

Слова персоніфікація, персоналізувати, персоналізм - родинні, від лат. persona - «особистість, особа». Однак ці слова мають різні значення.

персоніфікувати- 1) наділити (наділяти) будь-що людськими якостями; 2) бути втіленням таких властивостей.

Процеси персоналізації та персоніфікації покликані відобразити дві нерозривно пов'язані сторони людського буття. Потреба бути особистістю є потреба індивіда в персоналізації. Прагнення ж людини не бути особистістю, а бути самим собою - це процес персоніфікації. Між двома цими процесами існує певний взаємозв'язок.

персоналізація - це максимально можливий облік індивідуальних здібностей, інтересів і можливостей персоналу, опора на персону. Залежить від методології, організаційно-технічних можливостей дослідження, кваліфікації менеджера, оцінки персоналу.

персоніфікація управління - це ототожнення стратегії, стилю і відповідальності з персоною менеджера. Залежить від методології, персоналу, лідерства, масштабів, стилю.

У реальному управлінні персоналізація і персоніфікація управління існують в певному поєднанні і, звичайно, змінюються відповідно до різними факторами розвитку.

Персоналізація управління можлива до певної межі, за яким це позитивне явище може перерости в негативне - маніпулювання свідомістю людини. А це, в свою чергу, веде до зниження ефективності управління, тому що не може людина працювати ефективно, якщо бачить, що менеджер маніпулює його свідомістю. Маніпулювання свідомістю - це невиправдане використання таких якостей в людині, як ентузіазм, патріотизм, прагнення до поваги і визнання, творчість, самопожертву. Маніпулювання - це підміна цілей, прагнення до таємних, прихованих, іноді хибних цілей, це подвійні мірки, приховані мотиви.

2. Типологія керівників і підлеглих.

Спілкування з керівником лише частково регламентується стандартними нормами етикету. В основному ж воно вибудовується, виходячи з негласних правил. У кожному колективі вони свої і в більшій мірі залежать від особистості самого начальника. Для того щоб грамотно вибудувати взаємини з керівником, треба встановити, до якого типу лідерів він належить.

Діловий етикет розрізняє 3 основних типи керівників (авторитарний, ліберальний і демократичний) і ще 7 варіантів лідерів.

авторитарний керівник

Авторитарний керівник - найжорсткіший тип начальника. Йому властиво пригнічувати ініціативу підлеглих. Для авторитарного керівника важливо тільки те, щоб йому неухильно підпорядковувалися і виконували його вимоги. Всі рішення він приймає одноосібно, ототожнюючи себе з очолюваної компанією. Авторитарний керівник сам цілком віддається роботі і вимагає того ж від підлеглих. Заради досягнення мети компанії він погодиться на будь-які витрати: як матеріальні, так і людські.

При спілкуванні з авторитарним керівником не варто проявляти ініціативу: вона може виявитися покараною. Утримайтеся від обговорення власних ідей, проєктів і пропозицій з таким начальником.

Наступним правилом спілкування з керівником авторитарного типу є суворе дотримання субординації.

ліберальний керівник

Ліберальний керівник - тип, кардинально протилежний авторитарному. Однак не варто ототожнювати лібералізм з потуранням, нехлюйством і безконтрольністю. Ліберальний керівник - ідеальний тип начальника для творчих і наукових колективів. Люди мистецтва і науки не потребують стороннього втручання в свою роботу, так само як і в строгому контролі її виконання. Однак це не означає, що вони зовсім не звітують перед начальником. Просто контроль в цій сфері здійснюється в більш вільній формі. Як правило, відносини ліберального керівника з підлеглими ґрунтуються на взаємоповазі та довірі.

При спілкуванні з керівником даного типу рекомендується дискутувати на ділові теми.

демократичний керівник

Демократичний керівник - оптимальний тип начальника. Він дозволяє підлеглим самостійно вирішувати виробничі питання - довіряє їх компетентності та досвіду. Демократичний керівник відрізняється об'єктивністю оцінки здібностей кожного співробітника. Компанію він ототожнює ні з власною персоною, а з усім колективом. Демократичний керівник заохочує ініціативу підлеглих, розглядає і враховує їх пропозиції і ідеї. Найчастіше такий начальник знає, чим живуть і цікавляться співробітники його компанії.

Відмінною особливістю спілкування з керівником-демократом є те, що при наявності субординації відсутня дистанція. До такого начальнику дозволено звертатися навіть з особистих питань.

командний лідер

Командний лідер - це прикордонний тип керівника. Такий начальник чітко вибудовує систему службових відносин в трудовому колективі. Командний лідер встановлює чіткі правила всередині компанії і сам їх строго дотримується. Наприклад, якщо він вводить правило, згідно з яким, всі зобов'язані письмово звітувати за запізнення на роботу, то сам ніколи не спізнюється. Якщо на чолі колективу стоїть командний лідер, роль міжособистісних відносин в ньому знижується, однак не зводиться до нуля.

Компанійський лідер

Компанійський лідер прагне вибудувати оптимальну модель відносин в колективі. Однак йде він до поставленої мети шляхом проб і помилок. Будувати плани і виходити з розрахунку не в його дусі. Компанійський лідер намагається підтримувати баланс професійних і міжособистісних відносин в колективі. В організації, очолюваної таким керівником, часто проводяться наради, збори, летючки, мозкові штурми і т.д.

Лідер-маніпулятор

Лідер-маніпулятор одноосібно встановлює норми і правила службового етикету в своїй організації. Причому найчастіше його вимоги нелогічні і непостійні. Незважаючи на те, що такий начальник ніде не прописує свої правила, весь колектив повинен їх вловлювати і строго дотримуватися. Ті, у кого недостатньо розвинені інтуїція і чуйність, що не дозволяють вникнути в неписані закони організації, надовго в ній не затримуються. Таким чином, комфортно з лідером-маніпулятором можуть співіснувати тільки ті, хто вміє пристосовуватися до часто мінливих обставин. Сам же керівник часто не дотримується встановлених ним самим правила. Лідер-маніпулятор зовсім не є автократом. Керівнику даного типу властиво заохочувати міжособистісні відносини в колективі і виявляти увагу до підлеглих.

Лідер-аскет

Для лідера-аскета на першому місці завжди стоять інтереси справи. Такої ж життєвої позиції він вимагає і від підлеглих. При цьому лідер-аскет не замислюється, як можна прогодувати сім'ю на вельми скромну зарплату. Сам він, як правило, є самотньою людиною, тому особисті проблеми підлеглих йому чужі. Незважаючи на це, підлеглі керівника, що віддає всього себе роботі, поважають. Однак між співробітниками і начальником-аскетом завжди є досить помітна дистанція. Керівник даного типу зі своїми підлеглими встановлює чисто ділові відносини. При цьому він не перешкоджає міжособистісних відносин в колективі, просто сам в них не бере участь.

нерішучий лідер

Нерішучий лідер уникає відповідальності, щоразу чекаючи розпоряджень «зверху». Він уникає не тільки міжособистісних, а й професійних взаємин з підлеглими. Спілкування співробітників з таким керівником здійснюється через його заступника або секретаря. Нерішучий лідер, як правило, є бюрократом. Рішення будь-яких питань розтягується їм на рекордно довгі терміни. Для того щоб комфортно працювати «під керівництвом» нерішучого лідера, необхідно бути професіоналом своєї справи. Питання співробітникам при такому начальнику доводиться вирішувати самостійно, покладаючись тільки на самих себе. Єдиним негласним правилом етикету в колективі є взаємне невтручання керівника і підлеглих у справи один одного.

Лідер-патріарх

Для лідера-патріарха першорядне значення на роботі мають міжособистісні, а не професійні відносини. Такому начальнику добре б керувати невеликим колективом, всі члени якого ставилися б до свого наставника з повагою і симпатією. Керівник-патріарх відрізняється своїми запитами, що виходять за рамки простої субординації. Він потребує особливих, «патріархальних» почестях: привітаннях і подарунках, наданні дрібних позаслужбових послуг (типу покупки фруктів для його мами, яка перебуває в лікарні тощо), улесливих дифірамбів.

Мінусом такого керівника є те, що він може звільнити співробітника без об'єктивних на те підстав, з особистих мотивів. Підлеглі лідера-патріарха зазвичай по-доброму сміються над ним за спиною, але всі прохання і доручення виконують.

харизматичний лідер

Головними відмінними рисами харизматичного лідера є талант, особиста чарівність, наявність ділової хватки. Керівнику даного типу навіть не обов'язково вимагати дотримання субординації, всі співробітники будуть дотримуватися її за власною ініціативою. Харизматичний лідер, як правило, досить далекий від підлеглих. Зате харизматичний лідер завжди оперативно з'являється і усуває проблеми виробничого плану. Колектив об'єднується на ґрунті шанування і навіть обожнювання такого начальника.

У підсумку, можна зробити висновок про те, що норми етикету в кожному колективі багато в чому залежать від характеру керівника. Проте яким би не був начальник, кожен підлеглий, згідно службової етики, зобов'язаний берегти його авторитет. Адже керівник - це головне «обличчя» компанії. І якщо співробітнику не байдужа репутація власної організації, він ніколи не стане піднімати делікатні корпоративні питання на публіці. Службовий етикет категорично забороняє обговорювати і критикувати шефа за його спиною.

Типи підлеглих

Для того щоб успішно керувати будь-яким колективом необхідно знати основні типи підлеглих. Існує безліч різних класифікацій співробітників.

Наприклад,

Перший тип - «трудоголік». Цей тип підлеглого почувається без діла, як риба на суші. Він повинен бути постійно завантажений різними дорученнями. «Трудоголік» не поспішає додому, сам процес роботи доставляє йому задоволення. Цей тип можна умовно розділити на два підтипи: «спокійний» і «рветься вперед». Представник другого підтипу постійно хоче бути на вістрі атаки і брати участь у всіх проєктах відразу. Керівник ще не встиг поставити задачу, як він вже «рветься вперед» вже готовий її вирішити. Цей тип підлеглого не є проблемним для керівника, особливо, якщо «трудоголіка» періодично заохочувати.

Другим типом є «творча особистість». Цього підлеглого не можна завалювати монотонної і рутинною роботою. Керівнику необхідно тільки позначати завдання, а деталі та шляхи вирішення "творча особистість» найкращим чином вибере самостійно. По можливості не треба обмежувати підлеглого цього типу будь-якими рамками. У відносинах з ним немає місця шаблонам і напрацьованими схемами. Жорсткий стиль керівництва і надмірний тиск змусить «творчу особистість» шукати іншу компанію. Цей співробітник необхідний, якщо на підприємстві або у відділі відбуваються різні зміни.

Третій тип підлеглого - «кар'єрист». Він готовий взятися за будь-яку роботу, якщо буде вважати її певною сходинкою для кар'єрного зростання.

Відносини в колективі будує на вигідній для себе основі. Представник цього типу все розглядає крізь призму особистого успіху і руху вгору. Навіть вільний від роботи час він використовує як підмогу в кар'єрі. Керівнику з таким підлеглим необхідно вести себе підкреслено ввічливо і впевнено. Однак потрібно бути готовим до будь-яких несподіванок.

Наступний тип підлеглого - «критик». Він завжди в більшій чи меншій мірі незадоволений окладом, керівництвом, дорученою роботою, якістю їжі в найближчому кафе і так далі. Цей співробітник зазвичай завжди втомився, не виспався, хворий тощо. Керівнику необхідно швидко, але делікатно переривати неконструктивну критику підлеглого цього типу, пропонувати йому формулювати власні, але тільки реалістичні ідеї. Як правило, він не зможе їх запропонувати. З цим співробітником необхідно будувати взаємини, ґрунтуючись на фактах і максимальної конкретики, по можливості давати завдання, розраховані на невеликі відрізки часу. Не виконав в строк - покарати, але не суворо. Не можна доручати відразу великий обсяг роботи, але він повинен бути постійно зайнятий корисною працею на благо свого підприємства.

П'ятий тип підлеглого - «нехлюй». На роботу він приходить не завжди і з запізненням. З ним постійно щось відбувається: то застуда «з температурою під сорок», то дорожня пригода - ... Роботу представник цього типу розглядає як тимчасові незручності. Його зовнішній вигляд або неохайний, або надмірно екстравагантний. Доручення він якщо і виконує, то з серйозними помилками. Сидячи за робочим столом, зазвичай подорожує по Всесвітній павутині. Якщо «нехлюй» не здатний якісно і в строк виконувати прості і гранично чіткі завдання, то його краще звільнити.

Наступний тип - «формаліст» Представник цього типу виконає доручене завдання строго в тих межах, які йому позначив керівник. У робочий час не «горить», а «тліє». Ініціативи від нього не буде. Спізнюватися не любить, але і затриматися не вважає за потрібне, навіть якщо роботу не доробив. З колегами будує спокійні, рівні відносини, як правило, не переходять на товариські. Він абсолютно байдужий до успіхів і невдач компанії, якщо це не відбивається на його гаманці. Такий працівник легко переходить працювати на інше підприємство, але без необхідності робити цього не буде. «Формаліст» байдужий до моральних заохочень. Якщо його підвищили по службі, то він насамперед запитає про величину нового окладу. Керівнику в роботі з цим співробітником краще дотримуватися такої ж тактики формальних взаємовідносин,

Сьомий тип підлеглого - «спеціаліст». Він знає і любить свою справу. Багатьох колег вважає дилетантами. «Спеціаліст» часто захоплюється процесом роботи, деталями і технологіями, забуваючи про кінцевий результат - «за деревами лісу не бачить». Керівник повинен делікатно направити його в потрібне русло. Завдання цього співробітника потрібно давати складні і по можливості творчі, проте при необхідності він впорається і з великим об'ємом рутинної роботи.

Крок за кроком ми дісталися до восьмого типу підлеглого. Це «дилетант», або «випадкова людина». Даний співробітник виявляється на своїй посаді за допомогою різних знайомих або родичів, а іноді - в результаті недобросовісної роботи відділу кадрів. Оскільки він не в змозі виконати складні і вузькопрофесійні завдання, то йому необхідно давати зрозумілі доручення загального характеру. Ступінь їх поступового ускладнення залежить від швидкості навченості співробітника і його прагнення до самовдосконалення. Зазвичай він не виявляє великого завзяття до роботи і є тимчасовим явищем в колективі.

3. Авторитет керівника.

Авторитет менеджера - це його репутація в очолюваному ним колективі, а також серед колег і у керівництва. Під репутацією розуміється громадська думка про достоїнства і здібності людини. Зазвичай відбувається так: спочатку ви працюєте на досягнення авторитету, потім - він працює на вас.

Формула авторитету А. Моріта і Лі Якокка: «Авторитет - це знання справи і обстановки, підкріплені інтуїцією + ризик, помножений на досвід».

Міцна репутація надає солідність і додаткову силу людині (або фірмі) при щодо малих витратах. Кажуть, що слава біжить попереду людини, і робить свою роботу ще до виходу його на сцену. Наприклад, цілі міста спішно евакуювалися перед наближенням (вже побитої і відступаючої) армії Ервіна Роммеля.

Складові авторитету керівника:

Професіоналізм і компетентність - основа ділового авторитету.

Справедливість і високі моральні якості особистості керівника - основа його морального авторитету.

Влада - база формального авторитету («авторитета» посади, заданого владними повноваженнями, місцем в управлінській ієрархії).

Як показали дослідження Г. Кунца і С. О'доннела, незважаючи на те, що ми над усе цінуємо ділової і моральний авторитет (у порівнянні з посадовою, формальним), але все ж більшість (65%) не стане виконувати доручення людини, якій не зобов'язані підкорятися за внутрішньофірмовою субординацію. Іншими словами, яким би чудовою людиною і фахівцем не був керівник, підкорятися його вказівкам будуть частіше тоді, коли «зобов'язані» по посадовій ієрархії.

Щоб поліпшити репутацію керівника, можна використовувати такі прийоми:

Найкраще - об'єднатися з кимось, чия репутація абсолютно бездоганна.

Навчіться не виходити з себе і не виправдовуватися у відповідь на провокаційні висловлювання недругів. Виправдовується сам себе і звинувачує, а ви повинні бути вище будь-яких підозр, навіть висловити які на вашу адресу має бути непристойно (і не тільки у вашій присутності).

Непоганий імідж - репутація незалежної і оригінальної людини.

Зазвичай люди не особливо поважають того, чию реакцію можуть передбачити, чи навіть спровокувати (саме тому не можна втрачати самовладання, визнаючи тим самим свою нездатність впоратися з емоціями, неправоту, вразливість). Згадайте вислів: «Юпітер, ти гніваєшся, значить - ти не правий». Нас особливо займають (цікавлять) непередбачувані люди; адже якщо ми не можемо зрозуміти людини, - це виклик нашому розуму.

Віра Каппоні і Томаш Новак досліджують умови придбання авторитету керівником, і виявляють, що авторитет з'являється, коли керуючий виявляється здатним поправити роботу підлеглого, володіє більш високою діловою кваліфікацією.

Проблема завоювання авторитету особливо гостро стоїть перед молодими фахівцями, керівниками більш зрілих людей. Їм доводиться постійно доводити свій професіоналізм. У такій ситуації можуть допомогти наступні правила, за допомогою яких ви зможете домогтися то, щоб ваші розпорядження виконувалися:

- Будь-яке ваше розпорядження повинно бути об'єктивно необхідним.
- Не слід віддавати його, якщо немає впевненості, що воно реально.
- Перед тим, як доручити щось серйозне, обов'язково порадьтеся з виконавцем.
- Переконайтеся, що суть доручення і свої завдання підлеглий зрозумів.
- Враховуйте індивідуальні особливості підлеглих.
- Забезпечте умови, необхідні для виконання доручення.
- Доручення повинно розвивати самостійність і ініціативу.
- Доручення краще сприймаються у формі прохання, пропозиції, ради (спокійним, доброзичливим тоном), але не наказу.
- Знайдіть час для навчання, якщо це необхідно.
- Зацікавте значимістю дорученої справи.
- Вкажіть точний термін завершення роботи та форму подання інформації (звіт, доповідь, деталь, товарний зразок).
- Не допускайте несанкціонованих вами завдань.
- Наділяючи підлеглого відповідальністю за виконання доручення, пам'ятайте, що ваша особиста відповідальність не зменшується.

Одне з найголовніших умов авторитетного управління - це освоєння навичок асертивності, проактивности, актуалізації та майєвтики, а також підтримки цих цінних якостей в ваших співробітників.

Ассертівность - це вміння управляти людьми без маніпулювання ними. Для цього необхідно зацікавити людей, використовуючи внутрішні мотиваційні механізми, а не стимулювання (зовнішній примус, нехай навіть завуальоване).

Проактивність - це вміння помічати будь-які цікаві можливості і використовувати їх для досягнення успіху. Успіх повинен залежати не тільки

від збігу сприятливих обставин, а й від нашої здатності передбачати непрямі впливу, побічні та віддалені наслідки стратегічних рішень, і долати їх своєчасно. Проактивність полягає в здатності діяти відповідно до власного свідомого вибору (принципам, правилам), а не бути об'єктом впливів або маніпуляцій інших людей, умовностей і умов існування. Свідомий вибір реакції - остання ступінь людської свободи (згідно Віктору Франкл). Франкл вважав, що між подразником і реакцією людина має свободу вибору: в будь-яких, навіть нелюдських умовах, людина сама вирішує, який вплив на нього матиме те, що його оточує.

Майевтика - це метод Сократа, який складається в умінні ставити навідні запитання, відповідаючи на які, людина може сам здогадатися, як вирішити проблеми і завдання, які стоять перед ним.

Сократ вважав, що будь-який тринадцятирічний підліток може довести теорему Евкліда, якщо йому ставити правильні навідні запитання.

4. Способи адміністративного впливу.

адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певної організації, культура трудової діяльності. У систему адміністративних методів входять:

Організаційно-стабілізуючі методи (закони, укази, статути, правила, державні стандарти тощо.), Тобто правові норми і акти, затверджені державними органами для обов'язкового виконання. При визначенні їх складу та змісту повинні використовуватися наукові підходи до менеджменту, правові акти повинні бути об'єднані в систему.

Методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), що діють всередині організації. Документи регламентують склад, зміст і взаємозв'язки всіх підсистем організації.

Розпорядчі методи (накази, розпорядження) використовуються в процесі оперативного керівництва.

дисциплінарні методи (Встановлення та реалізація форм відповідальності). Під дисциплінарними методами можна розуміти зокрема застосування антистимулів (страх перед втратою роботи, голодом, штрафами). Але необхідно розумне поєднання стимулів і антистимулів. В економічно розвинених країнах переважає перехід від антистимулів до стимулів. Це залежить від традицій, що склалися в суспільстві, колективі, поглядів, звичаїв.

Адміністративні методи мотивації праці, використовуються в тих організаціях, де керівництво визначається теорією «Х» Д. МакГрегора, тобто це авторитарне керівництво, яке вважає, що люди ліниві, не люблять працювати і по відношенню до них потрібно застосовувати політику «батога і пряника», з іншого боку, такі методи, як «організаційний вплив» необхідні - організаційні схеми, нормування праці та ін. сприяють більш чіткої та

ефективної організації праці на будь-якому підприємстві, а нормування праці дозволяє розробити науково-обгрунтовану систему оплати праці і соціальної захищеності працівників. Державні закони, підзаконні акти та державні стандарти є обов'язковими для виконання і визначають принципи державного впливу на ринку праці.

Дисциплінарні методи:Загальна дисциплінарна відповідальність наступає за КЗпПУ України. Підставою дисциплінарної відповідальності є дисциплінарний проступок, склад якого традиційно включає суб'єкт, суб'єктивну сторону, об'єкт і об'єктивну сторону.

Суб'єктом дисциплінарного проступку завжди виступає особа, яка перебуває в трудових правовідносинах з власником або уповноваженим ним органом. У трудовому праві відповідальність має тільки особистий характер. Загальним суб'єктом дисциплінарної відповідальності є будь-який працівник, на якого поширюються загальні норми про дисципліну: правила внутрішнього трудового розпорядку, КЗпП.

Суб'єктивну сторону дисциплінарного проступку характеризує вина, тобто певне психічне ставлення особи до своїх протиправних дій і їх шкідливих наслідків. Вона виступає в двох формах: умислу і необережності. Навмисна вина передбачає, що особа усвідомлювала протиправність своєї дії, передбачала його шкідливі наслідки і бажала або свідомо допускала їх настання. Для дисциплінарного правопорушення найбільш характерною характерна вина у формі необережності. Необережність як форма вини передбачає, що особа усвідомлювала протиправність своєї поведінки, передбачала її шкідливі наслідки, проте легковажно розраховувала на їх оборотність, або не передбачала, наслідки.

Слід звернути увагу на те, що працівник не може бути визнаний винним, якщо він неналежне виконує свою роботу внаслідок недостатньої кваліфікації або відсутності відповідних умов для її виконання, інакше кажучи, коли він об'єктивно не міг належно виконати роботу або коли власник не створив для цього належні умови. Не можна залучати працівника до відповідальності за невиконання незаконного розпорядження адміністрації, а також за відмову виконувати роботу, не передбачену трудовим договором.

Об'єктивна сторона дисциплінарного проступку складається з протиправної поведінки суб'єкта, шкідливих наслідків та причинного зв'язку між ними і поведінкою правопорушника. Протиправність поведінки полягає в порушенні трудових обов'язків, закріплених нормами трудового права:

Дисциплінарним проступком визнається невиконання трудових обов'язків у робочий час.

5. Ст. 147 КЗпП передбачає два дисциплінарних стягнення: догану і вивільнення. Дисциплінарне вивільнення допускається в певних законом, випадках:
6. за систематичне порушення трудової дисципліни
7. за прогул без поважних причин

8. за появу на роботі в стані наркотичного, токсичного або алкогольного сп'яніння
9. за крадіжку речей власника
10. за одноразове грубе порушення трудової дисципліни керівними та деякими іншими працівниками.

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення.

Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) даного працівника.

Дисциплінарне стягнення застосовується власником або уповноваженим ним органом безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше 1 місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебуванням його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше 6 місяців з дня вчинення проступку. Дісціплінарне стягнення може бути оскаржене працівником до комісії у трудових спорах або безпосередньо до суду в 3-місячний термін. Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, він вважається таким, що не має дисциплінарного стягнення.

Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

Власник має право замість накладення дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу.

Дисциплінарне стягнення оголошується наказом (розпорядженням) і повідомляється працівникові під розписку. Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде схильний до новому дисциплінарному стягненню, то він вважається не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни, проявив себе як сумлінний працівник, стягнення може бути знято до закінчення одного року. Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

Власник або уповноважений ним орган має право замість накладення дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу. Працівник може оскаржити накладене стягнення в комісію з трудових спорів (де вона утворена), вищій посадовій особі або до вищестоящого органу або до суду.

Дисциплінарними стягненнями є: догана, пониження в чині, пониження в посаді.

5. Організація дисципліни і порядку.

Організація і дисципліна праці покликані з'єднати техніку і людей в єдиному процесі виробництва. Ніяке виробництво не може нормально функціонувати, якщо не будуть забезпечені точне виконання усім персоналом своїх службових обов'язків, виробничих інструкцій, наказів і розпоряджень безпосередніх керівників, суворе дотримання правил внутрішнього розпорядку, вимог технологічного процесу, техніки безпеки, протипожежної охорони та виробничої санітарії. І чим вище рівень організації виробництва і більше масштаби підприємств, тим в більшій мірі позначаються порушення дисципліни на роботі підприємства.

Таким чином, дисципліна праці - це відношення підпорядкування певним правилам, вимогам, встановленим порядком в процесі трудової діяльності. Вона виступає як об'єктивна необхідність, властива кожному (спільному) колективної праці.

Дисципліна праці є обов'язковою для кожного члена трудового колективу, встановлюється і дотримується свідомо і добровільно. Будучи складовою частиною організаційної культури підприємства, дисципліна праці вимагає постійної уваги як лінійних менеджерів, так і працівників служби управління персоналом.

Виділяють три основних джерела дисципліни:

вплив деспотичної влади або жорстко визначеною соціальної необхідності визначає примусову дисципліну, яка затверджується позаекономічними або економічними методами;

усвідомлення необхідності дотримання кожним членом колективу юридично встановлених або традиційних на підприємстві норм і правил поведінки означає свідому добровільну дисципліну,

внутрішнє самопереконання індивіда, пред'являє до себе особисто високі вимоги, виражається в самодисципліни.

Завдання служб управління персоналом - чітко відслідковувати ці три основних джерела дисципліни і приймати відповідні управлінські рішення.

На практиці виділяють дисципліну трудову, виробничу, технологічну, фінансову, договірну та ін. Така різноманітність визначається тим, що ті чи інші правила, вимоги, норми встановлюються різними відомствами і органами, які трактують дотримання встановлених ними правил як свого роду дисципліну.

Трудова дисципліна ґрунтується на чіткому дотриманні персоналом встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку (своєчасний початок і закінчення робочого дня, обідньої перерви, перерв на відпочинок), норм поведінки.

Технологічна дисципліна - точне виконання всіх вимог технології даного виробничого процесу, режимів і способів його ведення.

Виробнича дисципліна має на увазі своєчасне (точно в строк) виконання виробничих завдань, дбайливе ставлення до обладнання, інструменту, робочого місця, точне виконання розпоряджень і вказівок

керівного персоналу, дотримання правил, встановлених виробничими і посадовими інструкціями, правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і пожежної охорони.

Економічні втрати через низьку дисципліну праці виражаються в:

прямі втрати робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях з неповажних причин (запізнення, передчасний відхід з роботи, самовільні відлучки без потреби);

необхідності в додатковій робочій силі для підміни на особливо важливих робочих місцях працівників, відсутніх з неповажних причин;

зниженні колективних результатів праці, об'єднаних не тільки однією метою і загальної зацікавленістю в кінцевих результатах, а й певною розстановкою окремих виконавців;

втрати робочого часу, пов'язаних зі звільненням працівників за прогули і інші порушення трудової дисципліни;

поломки і простої обладнання, в появі браку, зниження якості продукції та інших негативних наслідків, пов'язаних з порушенням встановленого порядку праці та технології виробництва.

Необхідність посилення боротьби за дисципліну праці обумовлена причинами не тільки економічного, але і соціального характеру. Прояв будь-якого роду недисциплінованості, навіть якщо число порушень дисципліни істотно знижується, являє собою перешкоду на шляху вирішення стратегічних завдань організації, гальмує формування нормального психологічного клімату в колективі.

Абсентеїзм - це невиходи на роботу з причин, не передбачених законом або колективним договором.

Абсентеїзм свідчить про порушення в функціонуванні організації. Як показує досвід, зайва строгість, бюрократизм адміністрації ведуть до його збільшення: найчастіше працівникам безпричинно відмовляють в їх прохання відлучитися з роботи, і вони вважають за краще звертатися до лікаря за лікарняним листом. Служби управління персоналом повинні проводити дослідження з метою виявлення робочих місць, де рівень абсентеїзму найбільш високий, що свідчить про незадоволення працівників своєю працею, і вжити заходів щодо поліпшення умов їх праці.

Якщо окремі дисциплінарні заходи, спрямовані на зниження абсентеїзму, не дають бажаних результатів, то в цьому випадку необхідно розробити комплексну стратегію, що включає наступні заходи:

введення на підприємстві особистих карток обліку абсентеїзму, які дозволили б встановити причини невиходів на роботу;

спеціальне навчання майстрів і бригадирів, пов'язане з питаннями абсентеїзму;

розширення обов'язків лікарів підприємства в зв'язку з вивченням факторів виробничого середовища;

проведення досліджень в світлі змін, що відбулися в міжособистісних відносинах на підприємстві.

Заходи по боротьбі з абсентеїзмом можна розділити на дві категорії:
1. Заходи переконання (матеріальні і моральні заохочення за постійну присутність на робочому місці, проведення індивідуальних співбесід з працівниками, які мають часті пропуски, з метою виявлення причин абсентеїзму).
2. Примусові заходи, які, хоча і ведуть безпосередньо до зниження абсентеїзму, але все-таки не сприяють нормалізації соціально-психологічного мікроклімату, що в кінцевому рахунку веде до загострення проблеми.

Заходи переконання, в рівній мірі, як і заходи примусу, носять поверхневий характер, впливаючи лише на слідство, а не на причину, яка породжує зниження продуктивності праці, збільшення числа нещасних випадків і підвищення рівня плинності кадрів.

За останні десятиліття на підприємствах різних країн були проведені експерименти, спрямовані на зниження абсентеїзму. Так, на підприємствах англійської компанії "Shell" в рамках програми підвищення продуктивності праці була введена система пояснювальних записок, в разі якщо працівник пропустив не більше трьох днів. В результаті рівень абсентеїзму через хворобу знизився на 15%, значно скоротилося число тривалих (протягом тижня) невиходів на роботу, в той час як число короткочасних пропусків (до трьох днів) зросла. Це пояснювалося тим, що працівник, відчуваючи нездужання, не звертався до лікаря за медичною довідкою.

Плинність кадрів, як і абсентеїзм, - вияв ставлення персоналу до своєї праці, до його організації.

Працівники спочатку проявляють високий рівень абсентеїзму, який потім призводить до підвищення плинності. Таким чином, високий рівень абсентеїзму є ознакою того, що в найближчому майбутньому вірогідна підвищена плинність.

Незважаючи па існування безробіття, ринок найманої праці характеризується постійним переміщенням великих мас робочої сили як всередині підприємстві, так і за їх межами, що зумовлено рядом причин.

Плинність являє собою неорганізований процес зміни працівниками своїх робочих місць. Рішення змінити місце роботи може бути зумовлене різними спонукальними мотивами. Їх виявлення за допомогою соціологічних досліджень - одне з важливих напрямків вивчення соціально-економічної природи плинності і роботи служб управління персоналом. Говорячи докладніше, плинність кадрів - це неорганізована частина руху персоналу, що викликається невідповідністю умов праці та побуту запитам працівників або невідповідністю дисциплінарних характеристик, що створює зайві витрати виробництва.

Велику роль в ухваленні рішення про звільнення грають відмінності в умовах найму і праці для окремих робочих місць, а також можливості, якими володіють ті чи інші категорії персоналу в залежності від професії, кваліфікації, освіти, статі, віку і т.д. Певне значення має розмір сім'ї, забезпеченість житлом. Однак між оборотом робочої сили і умовами

соціально-економічного розвитку країни існує безпосередній зв'язок. Так, кращі оплата і умови праці є дійсним стимулом для переходу на нове місце роботи лише при наявності достатнього вибору вакантних місць. Вільне переміщення працівника на ринку праці обмежується, крім зростання безробіття, погіршенням кон'юнктури, скороченням виробництва або впровадженням нової техніки,

Розрізняють два види плинності.

Фактична плинність являє собою процес реалізації працівником рішення про звільнення, коли питання про відхід вже вирішене.

Потенційна (можлива) плинність завжди передує реальної. Вона формується поступово і проходить досить тривалий прихований етап - від виникнення рішення у робочого про перехід в інший колектив до його практичної реалізації. Вивчення мотивів потенційних звільнень дозволяє отримати уявлення про наміри робочих, про їхнє ставлення до робочого місця і свого колективу.

В індивідуальному факт плинності можна виділити наступні складові:

об'єктивні умови, що викликають незадоволеність працівника і привертають його до переміщення;

суб'єктивний акт прийняття рішення про зміну місця роботи;

практичне оформлення догляду (звільнення) і пошук нової роботи.

Перші дві частини утворюють явище, відоме під назвою потенційної плинності, третю можна назвати реальною плинністю.

У зарубіжних дослідженнях найбільшого поширення набула концепція плинності, згідно з якою всі фактори, що впливають на плинність персоналу, проявляються в двох аспектах:

бажання або небажання звільнення з роботи від конкретного підприємця;

легкість або труднощі залишення посади.

Цілком очевидно, що недисциплінованість - наслідок поганої організації праці, а це залежить не від підлеглих, а від керівника. Керівник повинен вміти створити таку атмосферу, в якій кожен відчуває свою незалежність і призначення того, що він робить. Людина відплатить за це своєю працею сповна.

Аудиторні заняття

Практичні

Практичне заняття 1. Теорія адміністративного менеджменту.

Вид заняття: практичне заняття.
Зміст заняття: визначення основних засад адміністративного менеджменту.
Мета заняття: обґрунтування підходів до визначення сутності адміністративного менеджменту, його еволюції, основних лементів та принципів.

Питання для обговорення:

1. Сутність менеджменту.
2. Основні підходи до визначення менеджменту.
3. Закони та принципи менеджменту.
4. Складові системи менеджменту.
5. Поняття «адміністрування», «адміністрація», «адміністратор»
6. Сутність адміністративного менеджменту.
7. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
8. Перша управлінська революція.
9. Друга управлінська революція.
10. Третя управлінська революція.
11. Четверта управлінська революція.
12. П’ята управлінська революція.
13. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
14. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
15. Види влади М. Вебера.
16. Принципи адміністративного управління.

Практичне завдання:

Виділіть два ключових слова теми вашої дипломної роботи, знайдіть не менш 5 визначень кожного з цих термінів та наведіть їх у таблицях. Пошук здійснювати за українськими та закордонними джерелами (з 2016 р.). Зробіть висновок з визначень, які було знайдено, обґрунтуйте власні визначення термінів, що вивчаються.

Таблиця 1

Визначення терміну «…»

Автори	Визначення

Таблиця 2

Визначення терміну «…»

Автори	Визначення

Висновок …..

Власні визначення …..

Список літератури (оформлений згідно нового стандарту):
1.
2.
3.
4.

Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок
4	студент добре засвоїв теоретичний матеріал, має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного
3	студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.
0-2	студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.

Практичне заняття 2. Система адміністративного менеджменту.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: дослідження елементів системи адміністративного менеджменту та механізму формування апарату управління організації.

Мета заняття: детальне ознайомлення з досягненнями представників класичної школи менеджменту та її критикою, розгляд адміністративного менеджменту з огляду різних культур та менталітету у сучасних умовах.

Питання для обговорення:

1. Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS).
2. Категорії адміністративного менеджменту.
3. Структура AMS.
4. Рівні формування AMS.

5. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

Практичне завдання:

Проаналізуйте (за її відсутністю - побудуйте) організаційну структуру підприємства, яке є об'єктом вашого дипломного дослідження:

- визначте її вид;
- охарактеризуйте елементи, що входять до неї та взаємозв'язок між ними;
- сформулюйте її достоїнства та недоліки;
- виділіть напрями вдосконалення вашої організаційної структури;
- визначте місце відділу з зовнішньоекономічних зв'язків (або посади, на яку розповсюджуються ці повноваження) в оргструктурі
- якщо такого відділу немає - обґрунтуйте необхідність і механізм створення, а також опишіть елементи, що будуть входити до нього

Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок
4	студент добре засвоїв теоретичний матеріал, має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного
3	студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.
0-2	студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.

Практичне заняття 3. Toyota Production System (TPS).

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: дослідження елементів системи TPS.

Мета заняття: узагальнення інструментів впровадження системи TPS в діяльність організації.

Практичне завдання:

Побудуйте карту потоку цінностей Вашої організації (що виступає об'єктом дипломного дослідження) та опишіть основні елементи її елементи, якщо виявлені недоліки - обґрунтуйте як їх можна усунути

Приклад

Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок
4	студент добре засвоїв теоретичний матеріал, має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного
3	студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.
0-2	студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.

Практичне заняття 4. Організаційні структури управління.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: методи АВС та XYZ оцінки діяльності організації.

Мета заняття: механізм розрахунку та висновки щодо результатів АВС та XYZ оцінки діяльності організації.

Практичне завдання:

Проведіть АВС та XYZ аналіз асортименту продукції Вашого підприємства (що аналізуєте в дипломному проєкті) - товарів чи послуг (також об’єктами аналізу можуть виступати ваші клієнти, конкуренти, постачальники, персонал тощо).

Для аналізу використовуємо Excell (див. файл АВС и XYZ в Excell с примерами)

Результати зводимо в таблиці та рисунки в файл Word

Таблиця 1

АВС-аналізу підприємства

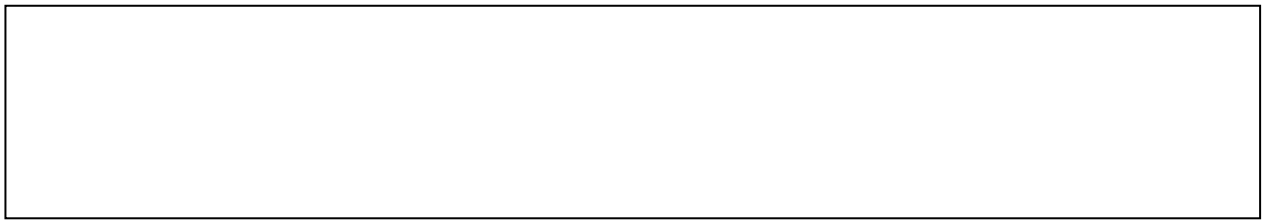


Рисунок 1 − Результати АВС -аналізу підприємства

Таблиця 2

XYZ -аналізу підприємства

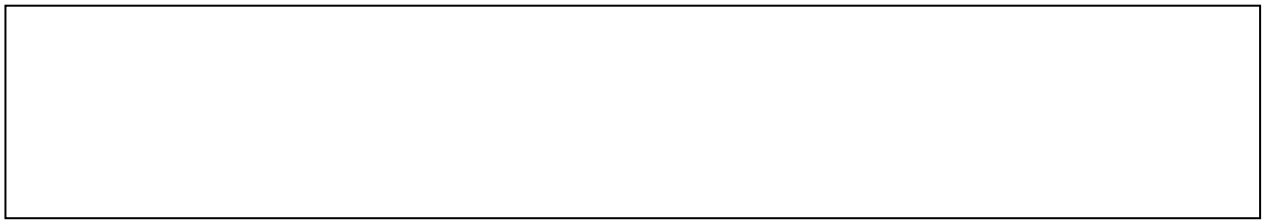


Рисунок 1 − Результати XYZ -аналізу підприємства

Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок
4	студент добре засвоїв теоретичний матеріал, має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного
3	студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.
0-2	студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.

Практичне заняття 5. Функція планування в адміністративному менеджменті.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: дослідження необхідності процесів планування в адміністративному менеджменті.

Мета заняття: визначити етапи планування в адміністративному менеджменті на прикладі конкретних компаній.

Питання для обговорення:

1. Сутність адміністративного планування.
2. Цільовий підхід до планування.
3. Принципи адміністративного планування.
4. Рівні адміністративного планування.
5. Методичні основи адміністративного планування.
6. Методи розробки планів.
7. Графіки виконання робіт.

Проведіть SWOT-аналіз діяльності вашого підприємства

Рекомендації щодо виконання:

На основі даних SWOT-аналізу складається матриця SWOT. Зліва виділяються два розділи - сильні і слабкі сторони, у верхній частині матриці виділяють два розділи - можливості та загрози.

На перетин розділів утворюються чотири поля, для яких слід розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії підприємства:

- «СІМ» - сила і можливості. Для таких пар слід опрацьовувати стратегію з використання сильних сторін підприємства, для того щоб для того щоб отримати результат від можливостей, виявлених у зовнішньому середовищі;
- «СІЗ» - сила і загрози. Стратегія повинна припускати використання сильних сторін підприємства для усунення загроз;
- «СЛВ» - слабкість і можливості. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб підприємство могло використовувати з'явилися можливості для подолання наявних слабкостей;
- «СЛУ» - слабкість і загрози. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб підприємство позбулося слабкостей і подолало наявну загрозу (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця SWOT

	Можливості 1. 2. ...	Загрози 1. 2. ...
Сильні сторони 1. 2. ...	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони 1. 2. ...	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Таблиця 2

Приклад матриці SWOT

	МОЖЛИВОСТІ 1. Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку 2. Зниження цін на ресурси 3. Збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів. 4. Надходження великих замовлень 5. Вихід конкурентів із галузі	**ЗАГРОЗИ** 1. Нестабільність збуту 2. Поява у конкурентів нових технологій 3. Збої у поставках сировини та матеріалів 4. Конкуренція зі сторони виробників країн Південно-східної Азії 5. Політична нестабільність 6. Негативні зміни валютного курсу 7. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів 8. Нестабільна законодавча база.
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Висока цінова конкурентоспроможність. 2. Сприятлива економічна і соціально - економічна ситуація для виходу на нові ринки. 3. Висококваліфікований менеджмент. 4. Замкнений цикл виробництва солодощів 5. Виробничі потреби забезпечуються земельними та виробничими площами на 100%.	**Поле «СІМ»** 1. Вихід на нові ринки, збільшення асортименту, дозволить мати стабільні фінансові показники. 2. Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки. 3. Кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поводження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за	**Поле «СІЗ»** 1. Посилення конкуренції, політика держави, інфляція та ріст податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії. 2. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів. 3. Достовірний моніторинг зафіксує зміни смаків споживачів.

Зручне розташування підприємства в транскордонному регіоні, в промисловій зоні індустріального міста з розвинутою інженерною та транспортною інфраструктурою.	ростом ринку. Чітка стратегія дозволить використати всі можливості.	
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. 2. Необхідність ремонту споруд та енергообладнання. 3. Залежність від коливань вартості валюти. Необізнаність споживачів про продукцію.	**Поле «СЛВ»** 1. Слабка рекламна політика створить ускладнення при виході на нові ринки, збільшення асортименту, та додавання додаткових супутніх продуктів і послуг. 2. В умовах недостатнього фінансування власними засобами доведеться вдатися до запозичення «дорогих» кредитів. Постійний пошук нових постачальників послабить можливість маневрування на ринках фінансування та збуту.	**Поле «СЛУ»** 1. Несприятлива політика держави може призвести до виходу з галузі. 2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні їх смаків. 3. Неповна завантаженість виробничих потужностей при рості темпів інфляції та стрибків курсів валют може призвести до банкрутства компанії.

Побудуйте матрицю SPACE-аналізу для вашого підприємства

Рекомендації щодо виконання:

Основним методом подібних оцінок є матриця стратегічного положення і оцінки дій (SPACE).

Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи чинників. Кожен фактор оцінюється експертно в шкалі від 0 до 6.

Фактори стабільності обстановки (ES)

- Технологічні зміни (мало - багато)
- Темпи інфляції (низькі - високі)
- Мінливість попиту (мала - велика)
- Діапазон цін конкуруючих продуктів (малий - великий)
- Перешкоди для доступу на ринок (мало - багато)
- Тиск конкурентів (слабке - сильне)
- Цінова еластичність попиту (негнучка - гнучка)

Фактори промислового потенціалу (IS)

- Потенціал зростання (малий - великий)
- Потенціал прибутку (малий - великий)
- Фінансова стабільність (низька - висока)
- Рівень технології (проста - складна)
- Ступінь використання ресурсів (неефективне - ефективне)
- Капіталоінтенсивність (велика - мала)
- Легкість доступу на ринок (легко - складно)
- Продуктивність, задіяння виробничих потужностей (низька - висока)

Фактори конкурентних переваг (CA)

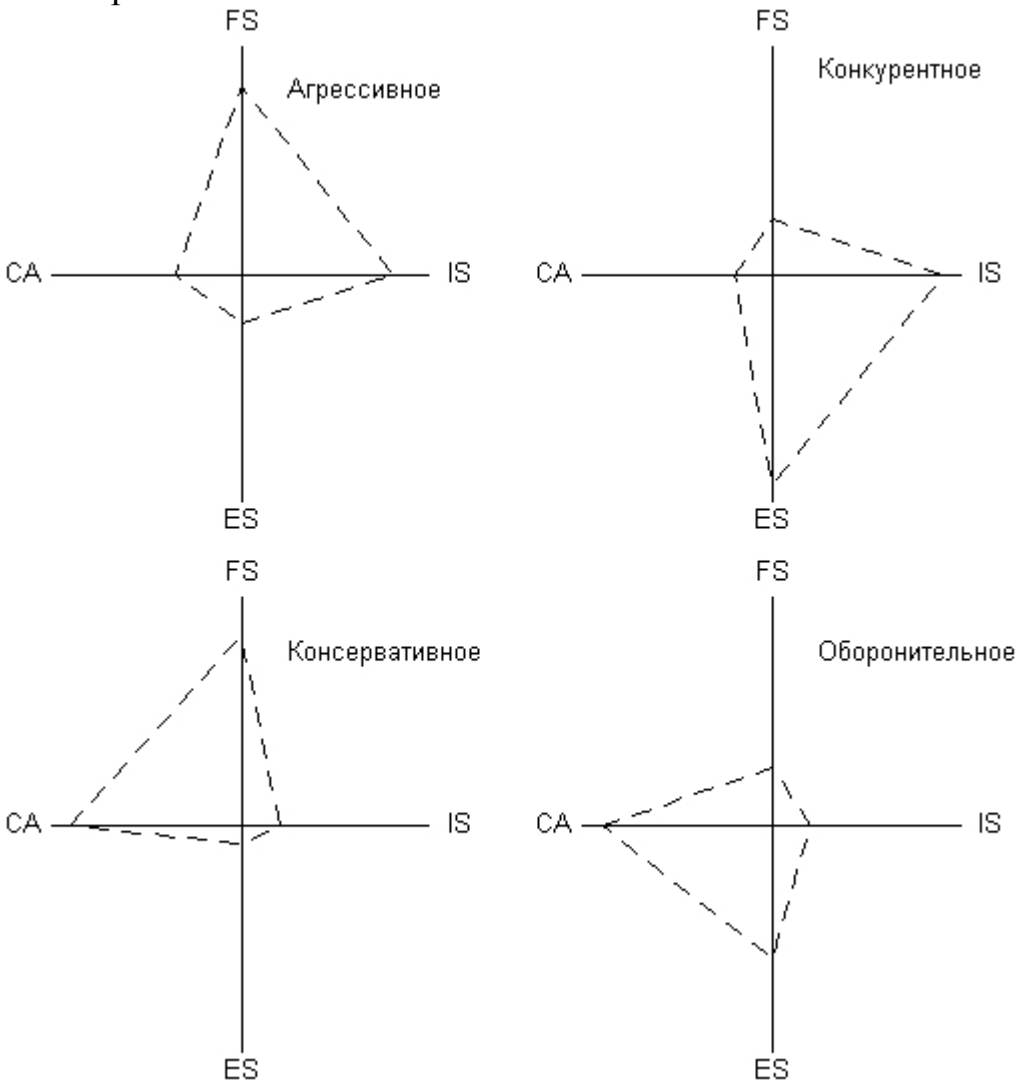
- Частка ринку (велика - невелика)
- Якість продукції (високе - низьке)
- Життєвий цикл продукту (початковий - кінцевий)

• Цикл заміни продукту (фіксований - змінюваний)
• Лояльність покупців (сильна - слабка)
• Використання потужностей конкурентами (сильне - слабке)
• Вертикальна інтеграція (висока - низька)

Фактори фінансового потенціалу (FS)

• Прибуток на вкладення (низька - висока)
• Фінансова залежність (незбалансована - збалансована)
• Ліквідність (незбалансована - збалансована)
• Необхідний / наявний капітал (великий - малий)
• Потік коштів (слабкий - сильний)
• Легкість виходу з ринку (мала - велика)
• Ризик підприємства (великий - малий)

Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів всередині кожної з груп, а потім відкласти отримані значення на осях координат. В результаті вийде чотирикутник одного з видів, показаних на рис. нижче.

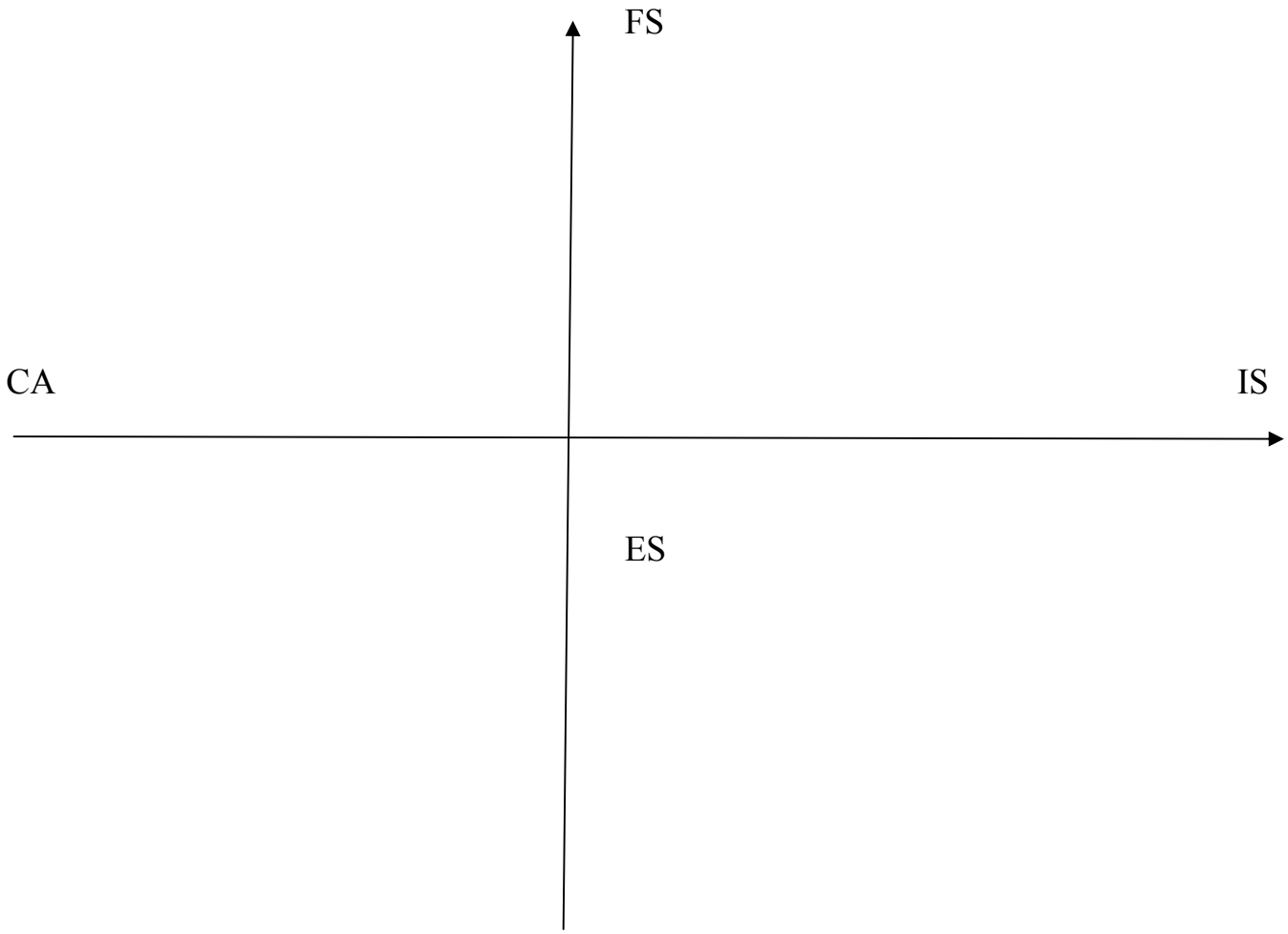


Якщо максимально віддаленої від центру координат є сторона в квадраті FS-IS, то компанія знаходиться в агресивному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті IS-ES, то компанія

знаходиться в конкурентному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA-FS, то компанія знаходиться в консервативному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA-ES, то компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані.

Оцінка факторів здійснюється вами самостійно з огляду тієї інформації та даних, що у вас є. Результати зведіть наступним чином:

	Оцінка
Внутрішні фактори:	
Конкурентні переваги CA (−1 - −6)	
Доля ринку	
Якість продукції та/чи послуг	
Лояльність споживачів	
Життєвий цикл продукту	
Вертикальна інтеграція	
Ступінь розвитку технології	
Ноу-хау	
Середня оцінка	
Фінансова міцність FS (1-6)	
ROI	
Leverage	
Ліквідність	
Кеш-фло	
Ризики	
Середня оцінка	
Зовнішні фактори:	
Стабільність зовнішнього середовища ES (−1 - −6)	
Темпи інфляції	
Бар'єри на вході	
Зміна попиту	
діапазон цін	
Цінова еластичність	
Конкуренція	
Середня оцінка	
Привабливість ринку IS (1-6)	
Потенціали росту и прибутку	
Ступінь використання ресурсів	
Оподаткування	
Продуктивність	
Середня оцінка	



Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок
4	студент добре засвоїв теоретичний матеріал, має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного
3	студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.
0-2	студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.

Практичне заняття 6. Функція організації в адміністративному менеджменті.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: визначення особливостей процесу організації.

Мета заняття: отримання практичних навиків організацій та проектування робіт.

1) Згідно Вашої організаційної структури (об’єкт дипломного дослідження) виділіть основні структурні підрозділи та посади, які в них функціонують. Серед цих підрозділів, обов’язково повинен бути підрозділ або посада, що займається зовнішньоекономічними зв’язками, діяльністю тощо. Результати зведіть у таблицю 1.

Таблиця 1

Наприклад,

Види діяльності організації	Підрозділи, що функціонують	Посада / посади
Зовнішньоекономічна діяльність	Відділ зовнішньоекономічних зв’язків	Менеджер
Виробництво або надання послуг		
Маркетинг		
Персонал		

2) Виділить основні види робіт, що притаманні кожному з підрозділів, та заповніть функціональну матрицю розподілу обов’язків та повноважень (таблиця 2)

Таблиця 2

Види робіт	Підрозділ 1		Підрозділ 2	Підрозділ N
	Посада 1	Посада 2	Посада 1	Посада 1

Наприклад,

Таблиця 2

Види робіт	Відділ зовнішньоекономічних		

	зв'язків			
	Менеджер	Маркетолог		
Заключення договорів купівлі/поставки товарів з закордонну	+			
Ведення переговорів з іноземними партнерами	+	+		
Аналіз зовнішньоекономічних ринків та споживачів		+		

3) Зробіть висновок, наскільки доцільно розподілені обов'язки між посадами у структурних підрозділах, та між самими структурними підрозділами. Що необхідно виправити, можливо доцільно об'єднати якісь підрозділи або скоротити посади, або навпаки додати, щоб було ефективніше ….

Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок
4	студент добре засвоїв теоретичний матеріал, має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного
3	студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.
0-2	студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.

Практичне заняття 7. Мотивування працівників у системі адміністративного менеджменту.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: визначення особливостей організування праці підлеглих та проектування робіт.

Мета заняття: отримання практичних навиків організацій праці підлеглих та проектування робіт.

Питання для обговорення:

1. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті.
2. Організування структури адміністрації.
3. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства.
4. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління.

Ситуаційна вправа:

1. Визначити претендента на посаду в організації-роботодавця з урахуванням обмеження по фінансовим ресурсам.

Вихідні дані:

- повний формуляр «Вимоги до претендентів на посаду»;
- дані про результати перевірочних тестів кандидатів на вакантну посаду;
- інформація про джерела забезпечення потреб у персоналі і витратах на придбання і подальше використання по кожному з джерел.

Джерелами забезпечення потреби в персоналі є:

- для претендента А - агентство з найму персоналу;
- для претендента Б - біржа праці;
- для претендента В - вільний ринок праці;
- для претендента Г - навчальний заклад відповідного профілю.

Договірні відносини організації-роботодавця з агентством по найму оцінюються в 2 тис. ден. од., з навчальним закладом - 500 ден. од.

Маркетингові дослідження в області персоналу проведені організацією-роботодавцем на суму 450 ден. од., причому з них на пошук і розробку документації по агентству - 200 ден. од., по службі зайнятості - 150 ден. од., по навчальному закладу - 100 ден. од. Витрати на проведення відбору персоналу склали: для агентства по найму - 1 тис. ден. од., для кандидатів з джерел - 800 ден. од., витрати по найму - 120 ден. од.

У разі найму кандидатів їх додаткове навчання коштуватиме:

для А - 500 ден. од.;
для Б - 680 ден. од.;
для В - 750 ден. од.;
для Г - 1000 ден. од.

При реалізації програми запровадження кандидатів на посаду від роботодавця:

А - 100 ден. од.;
Б - 300 грош. од.;
В - 300 грош. од.;
Г - 500 ден. од.

Оплата праці працівника на даній посаді становить 900 ден. од. щомісяця. Ліміт фінансових коштів, що відпускаються керівництвом організації на одноразові витрати - 3 тис. ден. од. на одного кандидата.

Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок
4	студент добре засвоїв теоретичний матеріал, має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного
3	студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.
0-2	студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.

Практичне заняття 8. Природа адміністративної влади.

Вид заняття: практичне заняття.
Зміст заняття: дослідження природи адміністративної влади.
Мета заняття: визначення ефективних механізмів застосування адміністративної влади в організації.

Питання для обговорення:

1. Персоналізація та персоніфікація влади.
2. Типологія керівників і підлеглих.
3. Авторитет керівника.
4. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих
5. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу.
6. Організація дисципліни та порядку.
7. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією.

Практичні завдання:

1. Ви - керівник підприємства. Вам необхідно виїхати у тривале відрядження. Замість Вас залишаються два заступники. Перший добре працює в команді, але ухиляється від досягнення мети, інший завжди домагається поставленої мети, але має труднощі з делегуванням повноважень. Між ними існує конфлікт. Кого з них слід призначити старшим?
2. На бесіду до Вас прийшов підлеглий, якому Ви доручили контролювати виконання важливого рішення. Він стверджує, що не встигає одночасно зі своєю поточною роботою стежити за діяльністю інших людей, і вимагає, щоб за цю додаткову роботу йому виплатили премію. Ви твердо знаєте, що

основна діяльність даного співробітника займає у нього менше половини усього робочого часу. Ви:
а) погоджуєтеся з його доводами і виплачуєте премію;
б) даєте йому в помічники ще кілька людей і ділите премію між ними;
в) відмовляєте йому в його вимозі, наводячи як аргумент те, що премії він не заслужив;
г) доручаєте його роботу іншому співробітникові.
Вибрати найбільш підходяще з наведених рішень, обґрунтувавши його, або запропонуйте свою.
3. Ваш безпосередній начальник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням Вашого відповідального завдання. Ви і Ваш начальник вважає свої завдання невідкладними. Вибрати найбільш прийнятний для Вас варіант рішення і обґрунтуйте його:
а) не оспорюючи завдання начальника, буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи;
б) все залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник;
в) висловлю підлеглому свою незгоду із завданням начальника, попереджу його, що надалі в подібних ситуаціях буду
скасовувати завдання, що доручаються йому без згоди зі мною;
г) в інтересах справи запропоную підлеглому виконати почату роботу.
4. Ваша фірма переїжджає в новий офіс. Всі співробітники зайняті переїздом. Начальники відділів прагнуть зайняти кабінети поряд з Вашим. Як Ви вчините з розподілом кабінетів, щоб робота була ефективною:
а) відділи, робота яких безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом, не безпосередньо залежних від Вас, Ви переведете на інший поверх, щоб вони могли працювати самостійно;
б) іншим відділам, робота яких нерозривно пов'язана з Вашою, Ви надасте кабінети поруч зі своїм, тому що Вам треба часто зустрічатися з ними під час роботи?

Запропонуйте свій варіант розподілу кабінетів.

Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок
4	студент добре засвоїв теоретичний матеріал, має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного
3	студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.
0-2	студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

САМОСТІЙНА РОБОТА

з дисципліни «Адміністративний менеджмент»

для здобувачів денної (заочної) форми навчання

спеціальність (напрям) 073 Менеджмент

спеціалізація Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Розроблено:
к.е.н., доцент Євтушенко Вікторія Анатоліївна
к.е.н., доцент Кудінова Марина Михайлівна

2020 / 2021 навчальний рік

Самостійна робота студента є основним засобом засвоєння навчального матеріалу у вільний від аудиторних занять час.

Самостійна робота студента включає: опрацювання навчального матеріалу, виконання індивідуальних завдань, науково-дослідну роботу.

Навчальний матеріал дисципліни, передбачений для засвоєння студентом у процесі самостійної роботи, виноситься на підсумковий контроль разом з навчальним матеріалом, що вивчався при проведенні аудиторних навчальних занять.

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Опрацювання навчального матеріалу (самостійне ознайомлення з допоміжною літературою за списком у робочій програмі дисципліни)	86	98
2	У тому числі індивідуальні завдання: − підготовка до контрольних робіт, передбачених навчальним планом	10	10
	Разом	96	108

Опрацювання навчального матеріалу
(самостійне ознайомлення з допоміжною літературою за списком у робочій програмі дисципліни)

Тема	денна	заочна	Джерело
Тема 1 Теорія адміністративного менеджменту	10	12	[1], [2], [3], [4]
Тема 2 Система адміністративного менеджменту	10	12	[1], [2], [3], [4]
Тема 3 Toyota Production System (TPS)	12	14	[1], [2], [3], [4]
Тема 4 Організаційні структури управління	10	12	[1], [2], [3], [4]
Тема 5. Функція планування в адміністративному менеджменті	11	12	[1], [2], [3], [4]
Тема 6 Функція організації в адміністративному менеджменті	11	12	[1], [2], [3], [4]
Тема 7 Мотивування працівників у системі адміністративного менеджменту	11	12	[1], [2], [3], [4]
Тема 8 Природа адміністративної влади	11	12	[1], [2], [3], [4]
Всього	86	98	

Рекомендована література

1. Дистанційний курс «Адміністративний менеджмент». URL: https://dist.karazin.ua/moodle/course/view.php?id=2058 (дата звернення: 03.09.2020).
2. Кудінова М.М. Збірка завдань до практичних занять з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навчально-методичний посібник. Харків, 2014. 24 с.
3. Кудінова М.М. Збірка тестових завдань до курсу «Адміністративний менеджмент»: навчальні рекомендації. Харків, 2015. 16 с.
4. Мельник Л.Г., Ілляшенко С.М., Сотник І.М. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: підручник. Суми, 2016. 895 с.

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ

з дисципліни «Адміністративний менеджмент»

для здобувачів денної (заочної) форми навчання

спеціальність (напрям) 073 Менеджмент

спеціалізація Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Розроблено:
к.е.н., доцент Євтушенко Вікторія Анатоліївна
к.е.н., доцент Кудінова Марина Михайлівна

2020 / 2021 навчальний рік

Зміст та критерії оцінювання контрольних робіт

Контрольна робота	Зміст	Максимальна кількість балів	Критерії оцінювання
Контрольна робота №1	Десять тестових завдань за темами курсу	10	Кожна вірна відповідь оцінюється в 1 бал. Неправильна відповідь оцінюється в 0 балів
Контрольна робота №2	Два розрахунково-аналітичні завдання	10 (кожне завдання максимально оцінюється в 5 балів)	5 − студент зробив правильні розрахунки та обґрунтував висновки щодо вирішення завдань, демонструє розуміння методів, що вивчаються 4 − студент в цілому розрахував все правильно, є певні незначні недоліки або помилки, або недостатньо обґрунтовані висновки 3 − студент розрухував завдання, однак є грубі помилки або у алгоритмі або у розрахунках, не зроблено висновки 0-2 − студент або взагалі не виконав завдання або виконав його на дуже низькому ріні, не розуміє сутності методів аналізу, не може пояснити методики розрахунки та зробити висновки

Приклад − Контрольна робота № 1

Варіант 1

Один правильний варіант відповіді, 1 бал

1. Виплати стимулюючого характеру, які нараховуються за конкретні заслуги або характеристики працівника, є:
A. Надбавки
B. Премії

C. Доплати
D. Посадові оклади

2. ……

10. ……

Приклад − Контрольна робота № 2

Варіант 1

1. Проведіть АВС аналіз та зробіть висновки (максимально 5 балів)

	Виручка
Товар 1	70
Товар 2	20
Товар 3	34
Товар 4	18
Товар 5	43
Товар 6	25
Товар 7	19
Товар 8	60
Товар 9	32
Товар 10	22
Товар 11	75
Товар12	23
Товар 13	38
Товар 14	40
Товар 15	26
Товар 16	16
Товар 17	7
Товар 18	66
Товар 19	29
Товар 20	42

2. ……

Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	студент зробив правильні розрахунки та обґрунтував висновки щодо вирішення завдань, демонструє розуміння методів, що вивчаються
4	студент в цілому розрахував все правильно, є певні незначні недоліки або помилки, або недостатньо обґрунтовані висновки
3	студент розрухував завдання, однак є грубі помилки або у алгоритмі або у розрахунках, не зроблено висновки
0-2	студент або взагалі не виконав завдання або виконав його на дуже низькому ріні, не розуміє сутності методів аналізу, не може пояснити методики розрахунки та зробити висновки

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ
(екзамен)

з дисципліни «Адміністративний менеджмент»

для здобувачів денної (заочної) форми навчання

спеціальність (напрям) 073 Менеджмент

спеціалізація Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Розроблено:
к.е.н., доцент Євтушенко Вікторія Анатоліївна
к.е.н., доцент Кудінова Марина Михайлівна

2020 / 2021 навчальний рік

Орієнтовні питання до підсумкового семестрового контролю

1. Класична адміністративна школа.
2. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
3. Принципи адміністративного управління.
4. Структурні принципи А. Файоля.
5. Принципи процесу А. Файоля.
6. Принципи кінцевого результату А. Файоля.
7. Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS).
8. Структура AMS.
9. Організаційна система управління організацією в AMS.
10. Система управління виробництвом Тойота (TPS)/
11. Принципи TPS.
12. Принцип TPS − Приймай управлінські рішення з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.
13. Принцип TPS − Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем.
14. Принцип TPS − Використовуй систему витягування, щоб уникнути перевиробництва.
15. Принцип TPS − Розподіляй обсяг робіт рівномірно.
16. Принцип TPS − Зроби зупинку виробництва з метою вирішення проблем частиною виробничої культури, якщо того вимагає якість.
17. Принцип TPS − Стандартні завдання − основа безперервного вдосконалення і делегування повноважень співробітникам.
18. Принцип TPS − Використовуй візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою.
19. Принцип TPS − Використовуй тільки надійну, випробувану технологію.
20. Принцип TPS − Виховуй лідерів, які досконально знають свою справу, сповідують філософію компанії і можуть навчити цьому інших.
21. Принцип TPS − Виховуй креативних людей і формуй команди, які сповідують філософію компанії.
22. Принцип TPS − Поважай своїх партнерів і постачальників, став перед ними важкі завдання і допомагай їм удосконалюватися.
23. Принцип TPS − Щоб розібратися в ситуації, треба побачити все своїми очима.
24. Принцип TPS − Приймай рішення не кваплячись, на основі консенсусу, зваживши всі можливі варіанти; впроваджуючи його, не зволікай.
25. Принцип TPS − Станьте структурою, що навчається, за рахунок невпинного самоаналізу і безперервного вдосконалення.
26. Лін-мислення (Lean production / Lean manufacturing).
27. Організаційні структури управління.

28.Лінійна організаційна структура управління.
29.Функціональна організаційна структура управління.
30. Лінійна-функціональна організаційна структура управління.
31.Дивізіональна організаційна структура управління.
32.Матрична організаційна структура управління.
33.Сітьова організаційна структура управління.
34.Методи розробки планів.
35.Бюджетний метод планування.
36.Балансовий метод планування.
37.Нормативний метод планування.
38.Математичні методи планування.
39.Графічні методи планування.
40.Види та класифікація планів.
41.Календарне планування.
42.Технологічна карта як інструмент планування.
43.AGILE планування при управлінні змінами.
44.Lean планування.
45.Kanban планування.
46.Побудова Kanban дощки.
47.Делегування повноважень.
48.Рівні делегування повноважень.
49.Принципи делегування повноважень.
50.Основні помилки делегування повноважень.
51.Функція організації в адміністративному менеджменті.
52.Загальна внутрішня документація організації.
53.Кадрова документація організації.
54.Розробка посадових інструкцій.
55.Форми мотивації працівників.
56.Принципи розробки систем мотивації.
57.Демотивація персоналу та принципи її побудови.
58.Роль посадових окладів в мотивуванні співробітників.
59.Роль надбавок, доплат і премій в мотивуванні співробітників.
60.Нетрадиційні підходи до мотивації.
61.Влада та її форми. Адміністративна влада.
62.Засоби адміністративного впливу.
63.Організація дисципліни та порядку.
64.Типологія керівників.
65.Типологія підлеглих.
66.Авторитет керівника.
67.Засоби адміністративного впливу.
68.Організація дисципліни і порядку.
69.Види контролювання діяльності апарату правління.
70.Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату правління.

71.Зміст адміністративного та виконавчого контролю.
72.Принципи адміністративного контролю.
73.Інструменти адміністративного контролю.

Оцінювання здобувачів вищої освіти при проведенні семестрового екзамену

Структура екзаменаційного білету:
1) Тестові завдання − 10 тестів, один правильний варіант відповіді, 1 бал
2) Теоретичні питання − 3 питання, кожне оцінюється в 5 балів, необхідно надати розгорнуту відповідь, продемонструвати навички формулювання власної думки та вільне володіння матеріалом основним та додатковим матеріалом, наводити приклади.
3) Практичне завдання − використовуючи теоретичні знання отримані під час курсу, вирішити запропоноване завдання та зробити висновок. оцінюється в 15 балів.

Всього: 40 балів

Приклад екзаменаційного білету

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Семестр 8
Форма навчання очна / заочна
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень): Перший рівень вищої освіти
Навчальна дисципліна: Адміністративний менеджмент

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

1. Тестові завдання (10 балів).
2. Теоретичні питання
   1) Класична адміністративна школа (5 балів).
   2) Принцип TPS − Виховуй креативних людей і формуй команди, які сповідують філософію компанії (5 балів)
   3) Календарне планування (5 балів)

3. Практичне завдання (15 балів).

Затверджено на засіданні кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва протокол № 1 від від “28”серпня 2020 р.

Завідувач кафедри _____ Вікторія Євтушенко
підпис

Екзаменатор _____ Марина Кудінова
підпис

Рекомендована література

Основна література

1. Дистанційний курс «Адміністративний менеджмент». URL: https://dist.karazin.ua/moodle/course/view.php?id=2058 (дата звернення: 03.09.2020).
2. Кудінова М. М. Збірка завдань до практичних занять з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навчально-методичний посібник. Харків, 2014. 24 с.
3. Кудінова М. М. Збірка тестових завдань до курсу «Адміністративний менеджмент»: навчальні рекомендації. Харків, 2015. 16 с.

Допоміжна література

1. Бакуменко В.Д., Бондар І.С., Горник В.Г., Шпачук В.В. Особливості публічного управління та адміністрування : навчальний посібник. Київ, 2017. 252 с.
2. Битяк Ю.П., Ковтун М.С., Редіна П.В., Рябченко Я.С. Основи публічного адміністрування : навчальний посібник. Харків, 2018. 170 с.
3. Косач І.А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ, 2016. 216 с.
4. Лівшиц Д.М. Діловодство яким воно має бути: практичний посібник. Київ, 2016. 532 с.
5. Мельник Л.Г., Ілляшенко С.М., Сотник І.М. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: підручник. Суми, 2016. 895 с.
6. Палеха Ю.І. Кадрове діловодство (зі зразками сучасних ділових паперів): посібник для вузів. Київ, 2011 . 474 с.

10. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 03.09.2020).
2. Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В. О. Сухомлинського. URL: www.library.edu-ua.net (дата звернення: 03.09.2020).
3. Національна парламентська бібліотека України. URL: http://www.nplu.org/ (дата звернення: 03.09.2020).
4. Книжкова палата України імені Івана Федорова. URL: http://www.ukrbook.net/ (дата звернення: 03.09.2020).
5. Бібліотеки в мережі Internet. URL: http://library.zntu.edu.ua/res-libr-el.html (дата звернення: 03.09.2020).
6. Державна науково-технічна бібліотека України. URL: http://r (дата звернення: 03.09.2020).
7. Центральна наукова бібліотека ХНУ імені В. Н. Каразіна. URL: http://www.library.univer.kharkov.ua/OpacUnicode/index.php (дата звернення: 03.09.2020).

8. Харківська державна наукова бібліотека імені Короленко. URL: http://korolenko.kharkov.com/ (дата звернення: 03.09.2020).
9. Prometheus – масові безкоштовні онлайн-курси. URL: https://prometheus.org.ua/ (дата звернення: 03.09.2020).
10. Бібліотека Конгресу США. URL: http://www.loc.gov/ (дата звернення: 03.09.2020).
11. Національна бібліотека Франції. URL: www.bnf.fr/ – Bibliothèque Nationale или BNF) (дата звернення: 03.09.2020).
12. Британська бібліотека. URL: www.bl.uk/ (дата звернення: 03.09.2020).