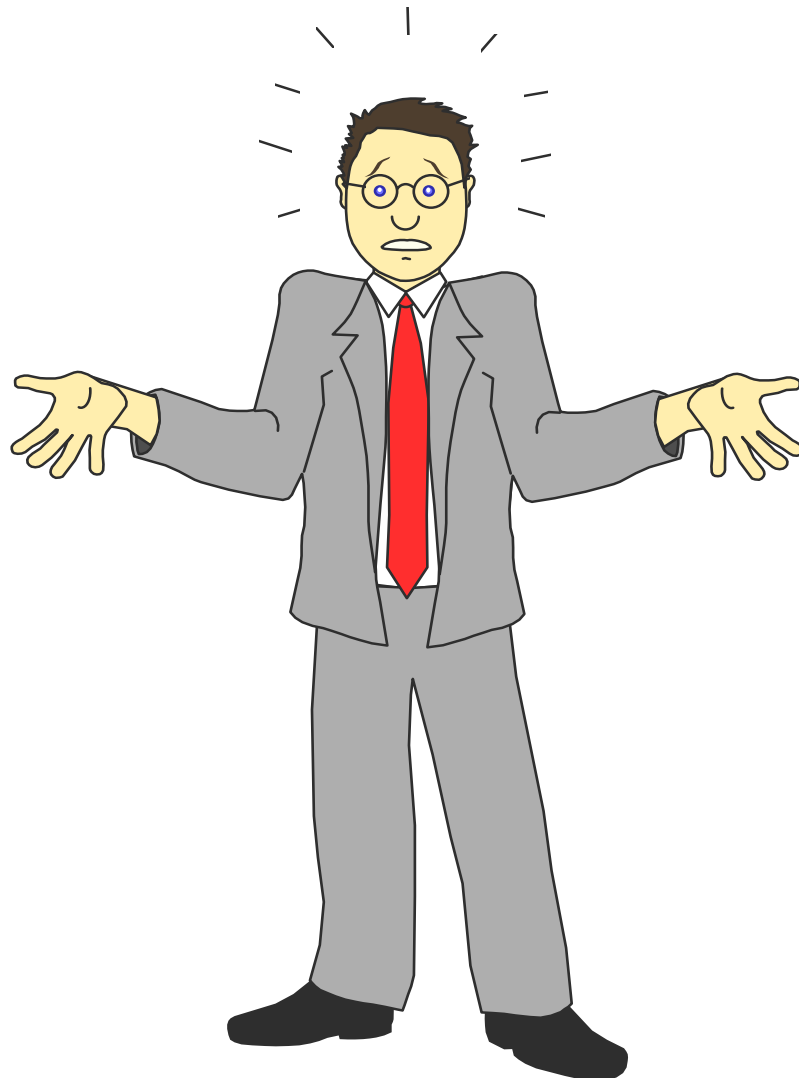


Вілфрід Трілленберг  
Галина Іванівна Трілленберг

# Організація праці менеджера



“Організація праці менеджера”, представлена у вигляді конспекту лекцій і семінарів, знайомить читача з основними положеннями менеджменту, що дає змогу на основі додаткової літератури вникнути в сучасні вимоги до роботи менеджера у фірмах та установах. Для цього різні теми представлені методом формалізації: у виді схем, таблиць, відповідних факторів і критеріїв.

Вілфрід Трілленберг  
Галина Іванівна Трілленберг

# Організація праці менеджера

Тернопіль  
2002

## ЗМІСТ

Тема 1: Що таке “менеджер” – його місце в системі організації фірми

- 1.1. Поняття про “менеджера”
- 1.2. Менеджер - як організатор діяльності фірми, відділу, групи
- 1.3. Різні умови дії для менеджерів залежно від форм власності їх фірм чи організацій
- 1.4. Менеджер - як керівник групи
- 1.5. Менеджер і влада
- 1.6. Типи менеджерів і різні стилі їхнього керівництва
  - 1.6.1. Поняття про “керівництво”
  - 1.6.2. Характеристика різних типів менеджерів

Тема 2: Організація власної роботи менеджера

- 2.1. Менеджмент часу
- 2.2. Розвиток самодисципліни
- 2.3. Підвищення самовпевненості
- 2.4. Менеджер і управління стресовою ситуацією

Тема 3: Методи прийняття рішення

- 3.1. Що таке “рішення”?
- 3.2. Аналіз проблеми
  - 3.2.1. Порівняльний аналіз
  - 3.2.2. Знаходження слабкого місця
  - 3.2.3. Список аналітичних питань
- 3.3. Методи підготовки прийняття рішення
  - 3.3.1. Аналіз ризику про досягнення результату проектів
  - 3.3.2. Методи підготовки безпосереднього рішення
- 3.4. Умови прийняття рішення

Тема 4: Комунікативна поведінка менеджера

- 4.1. Використання засобів комунікації
- 4.2. Менеджер і система інформації

Тема 5: Тактика менеджера по роботі з персоналом

- 5.1. Що таке “персонал”?
- 5.2. Менеджер і управління персоналом
- 5.3. Менеджер і управління конфліктами
- 5.4. Менеджер кадрового управління
- 5.5. Планування роботи з персоналом
- 5.6. Аналіз робочої діяльності персоналу

Тема 6: Планування управлінської діяльності менеджера

- 6.1. Методи мереженого планування послідовності трудових завдань і їх реалізації в часі
- 6.2. Планування послідовності застосування устаткування
- 6.3. Планування персоналу
- 6.4. Планування витрат

Тема 7: Особливості в діяльності менеджера проектів

- 7.1. Що таке “проект”?
- 7.2. Менеджер як організатор проектного діяльності

Тема 8: Особливості в діяльності менеджера в галузі охорони здоров'я

- 8.1. Простір діяльності менеджерів
- 8.2. Специфічні вимоги до діяльності менеджерів
  - 8.2.1. Специфіка діяльності фінансових менеджерів
- 8.3. Особливості результату діяльності менеджера
- 8.4. Особливості місця роботи менеджера

9. Література

## ТЕМА 1: ЩО ТАКЕ “МЕНЕДЖЕР” – ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІРМИ

Згідно опитування в 1997р. читачі німецького журналу “Менеджер Семінар” виділили бажані якості менеджера по рейтингу. Найвище визнання з боку читачів одержали наступні характеристики:

- правдивість,
- чесність і непідкупність,
- позитивний погляд на життя,
- систематичність,
- чуйність,
- рухливість,
- уміти виділити пріоритети,
- орієнтація на успіх,
- стратегічне мислення,
- уміння передати уповноваження,
- любов до прийняття рішень.

### 1.1. Поняття про “менеджера”

Можна виходити з того поняття, що “*менеджер*” це керівник або управлінець або директор або завідувач або адміністратор, що постійно приймає рішення щодо управління реалізацією завдань у своїй робочій галузі. Але це не достатнє визначення.

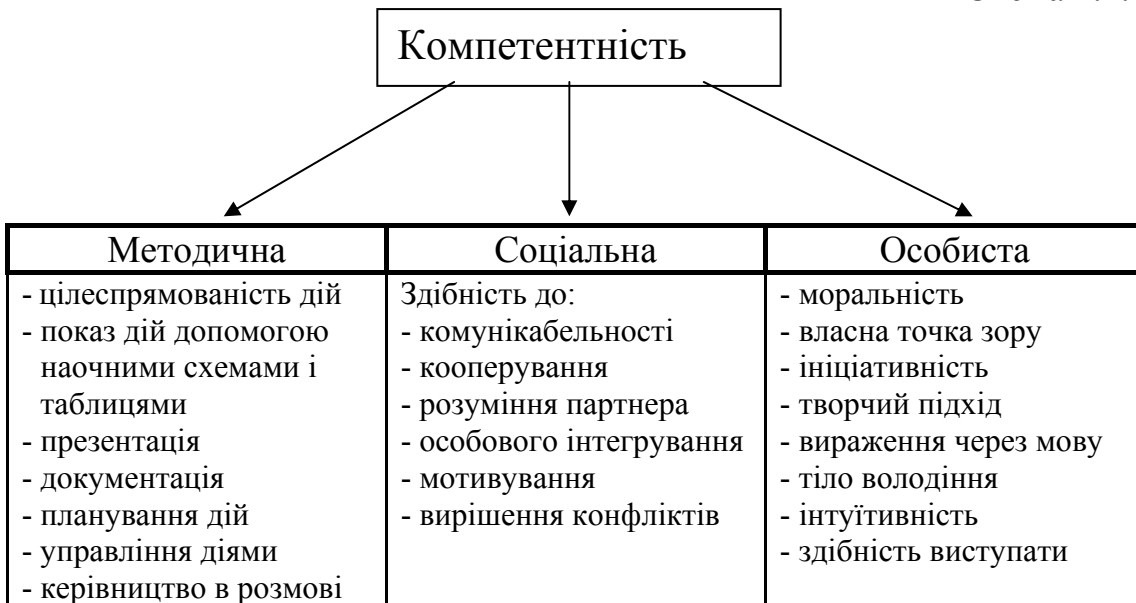
1. Під *менеджером* розуміють керівника, що повинен *уміти виконувати різні ролі в організації поділу праці* в підприємствах чи організаціях різних форм власності і підпорядкування. Менеджери в приватній економіці повинні приймати рішення за принципом збільшення прибутку для фірми. У сфері державних установ потрібно приймати рішення в рамках визначеного бюджету фінансування. Уже з цієї характеристики стає ясно, що менеджери за їхнім положенням в суспільному виробництві відрізняються. Їх не можливо просто замінити один на одного.
2. Під *менеджером* розуміють *і виконавця функцій менеджменту* на підприємстві (від англійської мови: *to manage* – управляти). Менеджмент на підприємстві являє собою ієрархічну систему функцій керівництва, поділу праці між

різними групами співробітників, тому менеджери мають своє визначене місце в ієрархії організації, фірми, державної установи чи громадської організації. Для кожного підприємства визначається своя структура менеджменту та ієрархія менеджерів.

3. У своїх діях **менеджери в сфері економіки повинні пов'язувати визначені методи техніки керівництва і виконання з економічною ефективністю**. В умовах конкуренції між фірмами за вищий рівень якості при мінімальних витратах виробництва менеджер повинен мати крім технічного досвіду також і економічний.
4. Методи і технічні процеси виконання робочих дій завжди поєднують матеріальні і людські ресурси. Тому **менеджери повинні бути також фахівцями в області управління персоналом**.

У сучасний час від менеджера очікують не тільки компетентність як фахівця з теорії і практики по колу його вузької професії. Поняття компетентності одержало більш широке розуміння (Схема 1.1.).

Схема 1.1.



У реальності менеджменту доповнюють один одного два масштаби дій з боку менеджера: 1) функціональні (по предмету) дії; 2) дії по

персоналу. У таблиці 1.1. показують перелік деяких характерних дій за тим чи іншим масштабом.

Таблиця 1.1.

### Масштаб функціональних дій і дій по персоналу

Масштаб функціональних дій	Масштаб дій по персоналі
<ul style="list-style-type: none"> <li>- з'ясувати проблеми</li> <li>- починати ініціативу</li> <li>- дістати, обробити і передати інформацію</li> <li>- визначити цілі</li> <li>- проектувати дії</li> <li>- планувати дії</li> <li>- планувати організаційні структури</li> <li>- планувати застосування ресурсів</li> <li>- пов'язувати мети, програми, організаційні структури і ресурси</li> <li>- керувати дії</li> <li>- контролювати дії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- співпрацювати з підлеглими</li> <li>- погодити цілі з підлеглими</li> <li>- залучити підлеглих до прийняття рішень</li> <li>- керувати підлеглими</li> <li>- мотивувати підлеглих</li> <li>- інформувати підлеглих</li> <li>- захищати підлеглих</li> <li>- оцінювати підлеглих</li> <li>- підтримувати підлеглих</li> <li>- вирівнювати конфлікти</li> <li>- впливати на відношення співробітників один з одним</li> <li>- створення і забезпечення довіри</li> </ul>

## 1.2. Менеджер - як організатор діяльності фірми, відділу, групи

На основі двох масштабів дій менеджерів (Масштаб функціональних дій і дій по персоналу) та ієрархічного відношення один до одного можна створювати систему менеджменту.

Принципи організації системи менеджменту в приватних фірмах і в державних управлінських установах мало відрізняються один від одного. Структура менеджменту визначається на основі аналізу мети діяльності, аналізу справжньої ситуації, вибору методів і технологій досягнення цілі і визначення стратегії досягнення цілі.

Схема 1.2. показує зв'язок різних факторів, що впливають на визначення структури менеджменту.



Схема 1.2.

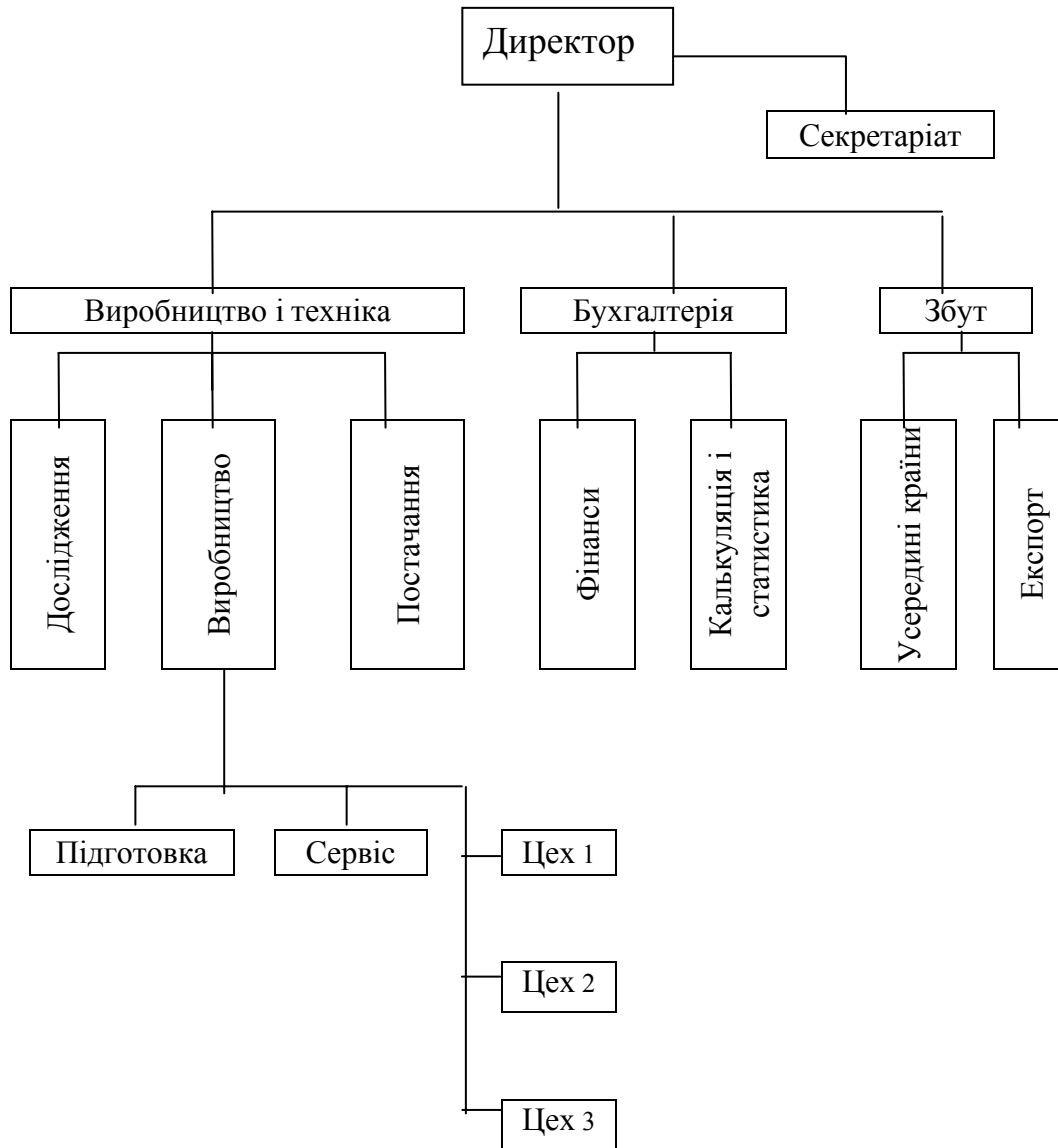
Зв'язок факторів, які впливають на визначення структури менеджменту



Залежно від конкретних факторів для кожного підприємства визначається своя структура менеджменту. Структуру менеджменту показують, як правило, в організаційній схемі. У виробничих фірмах організаційна схема може виглядати таким чином (Схема 1.3.):

Схема 1.3.

## Організаційна схема виробничої фірми



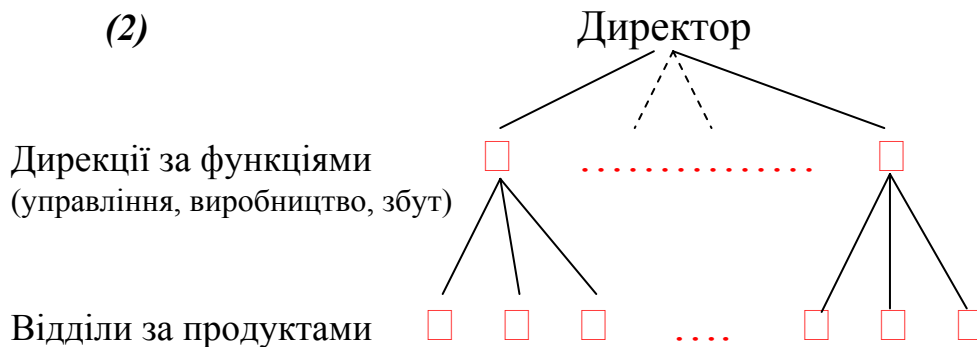
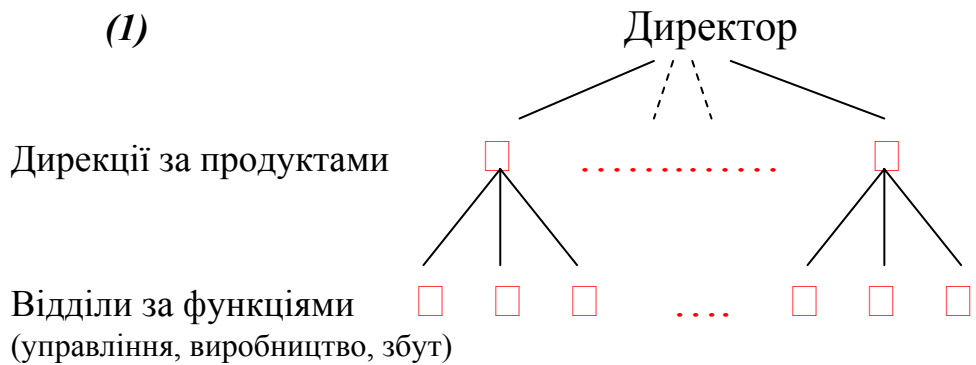
По загальноприйнятій технології, кожна комірка означає місце керівника підрозділу. Лінії між комірками по вертикалі визначають, хто кому підпорядковуються і хто повинен перед ким звітувати. За такою організаційною схемою видно і функцію менеджера і його місце в ієрархії менеджменту. За цією схемою є чітке підпорядкування за лініями, тому схема має назву лінійної схеми організації менеджменту. Менеджерів при лінійній системі

називають лінійними й вони утворюють лінійну ієрархію менеджменту.

Залежно від кількості різних видів продуктів організаційна схема фірми може відобразити менеджмент за продуктами чи менеджмент за функціями. Схема 1.4. показує ці дві можливості організації лінійного менеджменту.

Схема 1.4.

### Схема менеджменту за продуктами і за функціями.



#### Питання:

Виходячи зі схеми 1.4., за якою організаційною схемою потрібно організувати фірму “АТ Гальмо” і фірму “АТ УНИВЕРС”? Фірма “АТ Гальмо” хоче робити гальмові системи для вантажівок і легкових машин. Фірма “АТ УНИВЕРС” хоче робити холодильники, розчинне кава і керамічні плити.

#### Рішення:

1. Фірма “АТ Гальмо” повинна мати дирекції за функціями, і фірма “АТ УНИВЕРСАМ” – дирекції за продуктами.

### 1.3. Різні умови дії для менеджерів у залежності від форм власності їхніх фірм або організацій

Менеджери працюють у фірмах і установах з різними формами власності. У рамках приватної економіки діє принцип прибутковості. У рамках державних управліннях і підприємствах діє принцип служби (таблиця 1.2.). Але в тій чи іншій області діяльності діє принцип ефективності.

Таблиця 1.2.

Визначення цілі в державній службі і в приватній економіці

Державна служба	Приватна економіка
Принцип служби	Принцип прибутковості
Орієнтація на потреби суспільства	Орієнтація на прибуток фірми
Прихильність до політики (бюджет, територія, політичні особистості)	Вільна діяльність на ринок
Предмет діяльності визначається політикою	Діяльність визначається попитом та пропозицією
Монопольна діяльність	Вільна діяльність у рамках законодавства і конкуренції

### 1.4. Менеджер - як керівник групи

Серед численних характеристик менеджера як керівника групи можна висунути такі:

1. Він уважно слухає думку підлеглих і дасть усім можливість висловитися
2. Він підтримує регулярно контакти з підлеглими
3. Він діє розумно і рішучо
4. Він розповсюджує оптимізм і викликає позитивні емоції для досягнення цілі
5. Він бере до уваги чужі думки і повідомляє свою думку та ідеї усім без застережень
6. Він повинен бути справедливим
7. Він орієнтований на майбутнє і витримує стресові ситуації
8. Він має конкретні уявлення про цінність справи і діє ефективно

9. Він подбає про визнання і про престиж “своїї” групи

## 1.5. Менеджер і влада

Чи можна погодитися з тезою

“Влада адміністративного керівника = страх підлеглих”?

Якоюсь мірою можна порівнювати менеджера, що має владу, з диригентом оркестру.

Диригент оркестру сам не приймає рішення про те, грати чи не грати. Музиканти приймають рішення чи грати їм і як грати. Диригент сам не грає, але він хоче ухвалювати рішення інших, тобто, як вони (музиканти) грають. Чому музиканти грають так, як це хоче диригент?

Менеджер = він повинен “диригувати” так, щоб інші приймали рішення відповідно до його бажанням.

Влада менеджера:

- досягнення бажаних результатів за допомогою інших людей
- уміння маніпулювати іншими (членами оркестру, підлеглими)
- уміння усунути перешкоди

Влада для чого?

- Керувати іншими людьми
- Керувати певними процесами
- Одержання суспільного визнання
- Влада над собою (самостійність і незалежність)

Проблема влади:

Яким чином панувати над людьми без їхнього опору. Успішний менеджер шукає підлеглих, які здатні знайти альтернативи до його пропозицій. Успішний менеджер створює творчий робочий клімат.

## 1.6. Типи менеджерів і різні стилі їхнього керівництва

### 1.6.1. Поняття про “керівництво”

Багато теорій аналізували “керівництво”.<sup>1</sup> Обмежимося наступними критеріями:

- керівництво – це процес;
- керівництво – це спосіб, метод і техніка;
- керівництво – це вплив на підлеглих через примус;
- керівництво – це партнерство з підлеглими;
- керівництво залежить від особистих якостей керівника;
- керівництво – це контроль.

У залежності від особистих якостей у кожного керівника є свій стиль керівництва. За деякими загальними якостями можна розрізняти певні стилі керівництва. З історичної точки зору спочатку виникли стилі керівництва, орієнтовані на виконання поставлених завдань. Це були в основному:

- **Бюрократичний стиль** – орієнтація на правила, що регулюють ставлення до підлеглих і клієнтів.
- **Патріархальний стиль** – традиційний ієрархічний порядок відносин.
- **Харизматичний стиль** – визнання домінуючого лідера своїми підлеглими і виконання його бажань.

В даний час у розвитих індустріальних країнах менеджмент фірм і установ звертає усе більше уваги на бажання й індивідуальні можливості підлеглих. З'явилася безліч різнотипних стилів керівництва. Розрізняють:

- **Авторитарний стиль** – керівництво без обліку бажань підлеглих, управління наказами
- **Кооперативний стиль** – участь підлеглих у прийнятті рішень (консультація або право на вето). Іноді називають цей стиль керівництва демократичним.

---

<sup>1</sup> Детальніше: Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. М., 1998, тема 11. – Ricky W.Griffin. Management. Boston, 1997. – Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль, 1997, тема 13. – Трілленберг Вілфрід. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль, 2000, тема 6.

## 1.6.2. Характеристика різних типів менеджерів

Залежно від особистих якостей менеджера можна його характеризувати певними назвами. Візьмемо до уваги наступні “характерні” типи керівника:

**Харизмат** - Ідеальний шеф (?). Він легко змінює свої домінуючі ролі між колегіальністю і примусовістю. Він виявляє високу ініціативність і компетентність. Йому важлива комунікабельність і планування свого службового і професійного просування.

**Діловитий** - Головний зміст його думок і діяльності – справа. Він розробив систематики підходу до вирішення проблем. Він розвиває пристрасть тільки в рамках своєї діловитості. Добре витримує стресову ситуацію і діє спокійно.

**Кооператор** - Прийняття рішень обговорює у колективі. Йому більш важливе співробітництво і колегіальність, ніж високоякісний результат праці. Він не бажає бути домінуючим у колективі. Він не любить дистанцію до підлеглих.

**Скромник** - Комфорт на робочому місці йому важливіша, ніж просування по службі. Справа йому також важливіша, ніж людська близькість. Він звичайно безініціативний і не виявляє комунікабельність.

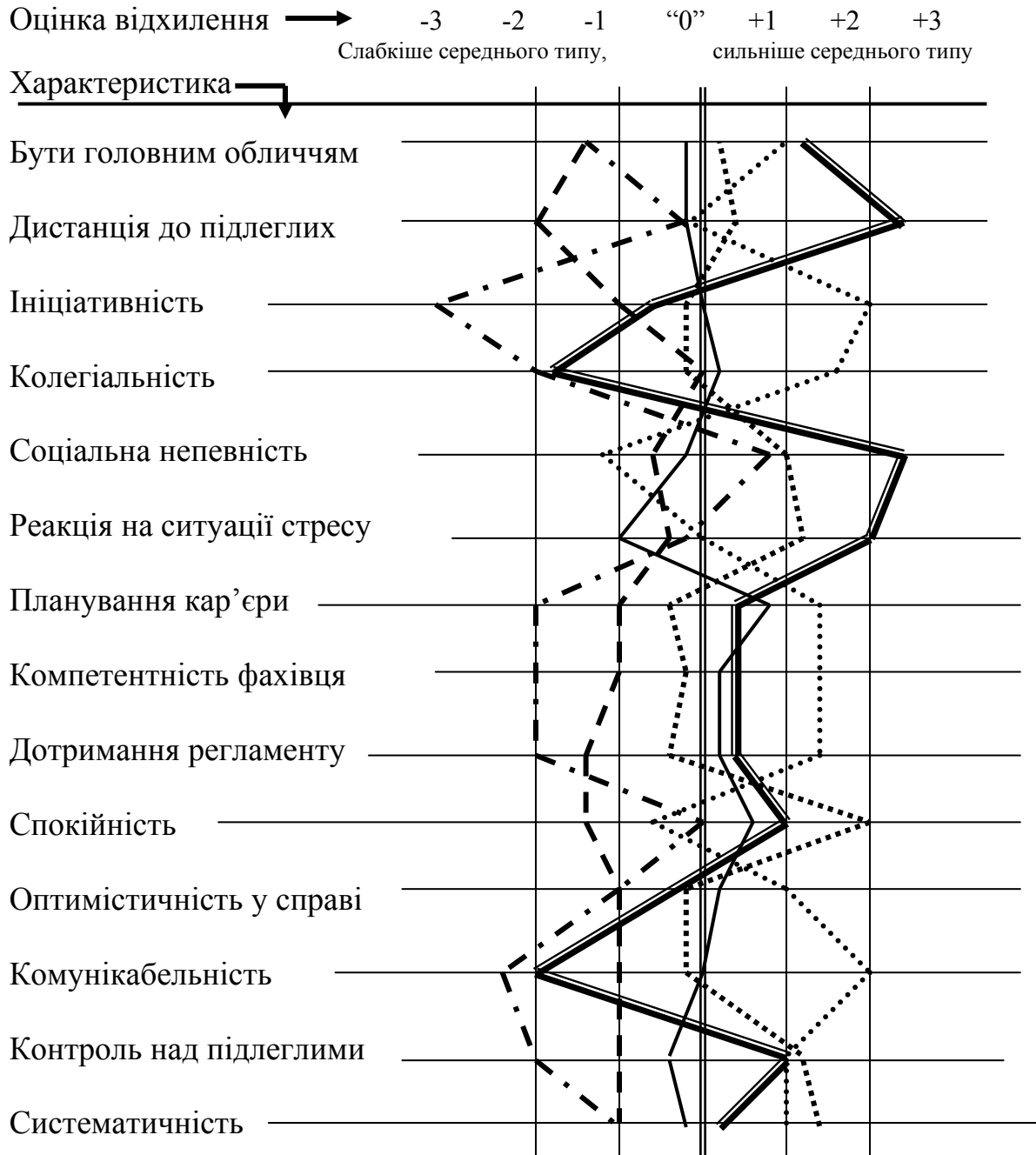
**Новатор** - З своїми новими ідеями у фірмі він забезпечує постійний рух. Йому не важливо контроль окремих співробітників. Він відходить далеко від високоефективної організації праці.

**Авторитарний** - Як він скаже, так і зроблять. Він позбудеться довгих дискусій. Йому важливий особистий престиж. Він підтримує дистанцію до підлеглих. Він відрізняється слабкою колегіальністю і комунікабельністю.

За схемою 1.5. можна представлено “відхилення” різних типів менеджерів від “середнього” типу.

Схема 1.5.

Відхилення особистих характеристик від якості середнього типу менеджера



Хто є хто:

Харизмат ..... (dotted line)

Діловитий ..... (dash-dot line)

Кооператор - - - (dashed line)

Новатор ——— (solid line)

Авторитарний = = = (triple line)

Скромник . . . . . (dash-dot-dot line)



## ТЕМА 2: ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

### 2.1. Менеджмент часу

Для багатьох людей розподіл часу є проблемою. Час рухається вперед. Його не можна зупинити. У менеджера час – це капітал. Від того, як він уміє використовувати наданий час, залежить успіх на його робочому місці, у його області діяльності і на фірмі, де він є керівником.

Однією з умов ефективної роботи менеджера є ґрунтовний менеджмент особистого часу. У людини в щоденному житті є три області діяльності, де вона повинна розпоряджатися часом:

- потрібно розподілити область часу на виконання трудових обов'язків;
- потрібно розподілити час на домашні або сімейні обов'язки;
- потрібно розподілити час на себе (відпочинок, розваги).

На які цілі менеджер затрачає робочий час?

- на дорозі (під час відряджень або на шляху до різних місць ділових зустрічей);
- на телефонні розмови (він активно дзвонить або йому дзвонять);
- на засіданнях (у рамках менеджменту або з підлеглими, або з клієнтами, або з партнерами);
- на визначеному місці для творчої діяльності (підготовка ухвалення рішення);
- підвищення кваліфікації (вивчення інформації, літератури, відвідування конференцій і виставок або курсів підвищення кваліфікації);
- реалізація стандартних дій (поставити підписи, написати стандартні листи).

Менеджмент особистого часу залежить від характеру людини і від уміння правильно розподілити час по визначених діях.

Менеджер повинен знати свій характер стосовно використання часу. Потрібно визначити свої слабкі риси характеру, щоб цілеспрямовано

їх підкріпити. Де можуть бути слабості в особистій організованості власної роботи?

*Творча задача:*

Використовуючи список характеристики дозволяє краще себе пізнати. Потрібно прочитати констатації і поставити позначення біля тих положень, що Вас характеризують. Зразок списку констатації може мати наступну форму:

Я витрачаю на неважливі справи	часто	інколи	ніколи
Я працюю без системи і без плану			
Мені важко розрізняти важливі і неважливі завдання			
Важливі і значні завдання виконую в останню чергу			
Я починаю справи і не закінчую їх			
Я не знаю, у якій послідовності діяти			
Я роблю роботу два рази, тому що я неправильно почав			
Я не можу сконцентруватися			

Уміння правильно розподілити час по потрібних діях можна здобути. За багатьма діями менеджера розроблені правила. Розглянемо ситуацію з телефоном і з засіданнями.

Правила ведення телефонних розмов:

- Можна заощаджувати час, коли заздалегідь підготовлено головні пункти змісту і максимальний час розмови.
- Можна концентрувати головні телефонні розмови на визначений час дня, коли ви упевнені, що партнер відповість.
- Визначте собі час дня без телефону, щоб спокійно реалізувати завдання.
- Коли Вам дзвонять, третя особа (секретар) повинна зняти телефонну трубку і визначити важливість дзвінка за Вашими інструкціями. Можна також включити автовідповідач.
- Дайте номер Вашого мобільного телефону тільки окремим партнерам, що телефонуватимуть при важливих обставинах вам дзвонять.
- Коли ви зайняті, скажіть про це людині, що вам дзвонить. Домовитися на інший час.
- Якщо вам телефонна розмова не потрібна, покладіть слухавку. Потім відкладіть слухавку на сторону. Коли знову

намагатимуться до вас додзвонитись, на іншому кінці повірять, що ваш телефон тимчасово зіпсувався.

Керівництва фірм проводять засідання традиційно у визначений час і у визначеному колі. При цьому часто звертають увагу не на зміст порядку денного. Менеджер повинний подумати про своє особисте відношення до різних засідань. Пропонують наступні правила стосовно засідань:

- перед кожним засіданням учасники повинні одержати порядок денний, за яким потрібно проводити засідання;
- коли у вас є великий об'єм роботи і зміст порядку денного не торкається вашої діяльності, вибачтеся в голови, і не приймайте участі в засіданні;
- коли, на вашу думку, на засіданні нічого важливого не розглядається, запропонуйте його скасувати і заощадити усім час;
- з метою поширення інформації потрібно використовувати пошту, або комп'ютерну мережу. Поширення інформації не повинне бути предметом засідання менеджменту;
- коли ви хочете заощадити час, намагайтеся організувати засідання стоячи. Коли учасники дискусії стоять, вони коротше і швидше викладають свої аргументи.
- Організація засідання має передбачити обставини, що унеможливають участь деяких членів менеджменту. Їм потрібно дати шанс на письмовий виклад своїх аргументів за або проти пропонованого ухвалення рішення.

Бувають менеджери, що організують план дня в усній формі. Але вони часто щось забувають або діють не за найефективнішим методом або раціональній послідовності. Тому багато керівників мають списки з завданнями на визначений день або записну книгу для планування робочого дня.

*Творча задача:*

Запитуйте у своїх викладачів, як вони планують і запам'ятовують завдання на кожний робочий день! Також запитуйте у своїх родичів і у своїх друзів серед студентів! Потім займайтеся аналізом і відповідайте на питання:

1. Які засоби використовують для планування робочого дня?
2. Яка частка кожний засіб має в групі викладачів, родичів і друзів серед студентів.

Такий особистий план робочого дня не може бути однаковий для всіх менеджерів. Але існують ряд принципів, що спрощують планування і контроль запланованих дій. Подивимося зразок денного плану за головними принципами у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

## Принципи денного плану менеджера

Завдання	Ступінь важливості	час	Зроблений (✓)
Телефонні дзвінки: - до партнера. А, – коли буде план спільного відрядження? - Бюро подорожі, – куди можливі поїздки під час відпустки - .....	1 3	5 хв. 10 хв.	
Письмові роботи: - Лист у фірму А - Звіт про відрядження - .....	1 2	40 хв. 30 хв.	
Зустрічі та засідання: - З клієнтом А - Обід із клієнтом Б - Зі співробітником А щодо проекту Б - .....	1 1 2	30 хв. 45 хв. 20 хв.	
Несподівані справи: - Запас часу	1	30 хв.	
Очікувати: - Одержати і подивитися: бюджет 2002 р. - .....	2	20 хв.	
Одержати і подивитися: - Каталог продукції - .....	1	20 хв.	
Особисті справи: - Купувати (по дорозі додому)	1	20 хв.	

*Творча задача:*

Скласти особистий план на вівторок. Які завдання Ви повинні виконати? Скільки часу Вам потрібно на кожне завдання? У вівторок точно напишіть, по якій послідовності Ви виконуєте

завдання, і скільки часу Вам потрібно буде для виконання кожного завдання! Порівняйте план і факт!

Менеджмент часу дає наступні важливі поради:

- 1) складайте щоденний робочий план (лист, календарна книжка);
- 2) щодня потрібно працювати з таким планом (і аналізувати причини, коли щось не вийшло);
- 3) час від часу подумати про майбутнє (особистий план просування по службі, про підвищення кваліфікації, про перебування на більш цікавому робочому місці);
- 4) плануєте важливі справи на цілий рік (листок таблиці по місяцях, календарна книжка)
- 5) плануєте достатньо часу для підготовки об'ємної роботи (проект, ділова пропозиція партнерській фірмі);
- 6) спробуйте себе оцінювати при роботі для економії часу або більш ефективного використання робочого часу (використовувати списки з питаннями або список констатації);
- 7) у планування часу потрібно також включити спілкування з колегами і із шефом.

## 2.2. Розвиток самодисципліни

Менеджери, що володіють самодисципліною, діють швидко, ефективно і в заданий термін.

У реальному житті багато менеджерів приймають рішення швидко, але намагаються їх виконати не відразу а “потім”. – А “потім” бракує часу. Їм потрібно підвищення особистої самодисципліни.

Що таке “самодисципліна”, і яким чином вона діє? Це:

- розвиток здатності приймати рішення і його виконати до кінця;
- планування часу і діяльність за цими планами;
- визначення послідовності особистих дій за ступенем важливості й виконання їх за ступенем важливості;
- визначення мети функціонування і праця до досягнення мети;
- прояв надійності у виконанні завдань;
- створення впевненості в особистому успіху.

Чому менеджер відкладає реалізацію рішення? Часто він себе не відчуває упевненим, йому не вистачає інформації або він не знає, яким чином вирішувати завдання. Або він боїться провалу.

Кожен менеджер хоче, щоб його діяльність увінчалась успіхом. Потрібно собі ставити мету. Досягнення мети – виконання завдання до кінця. Досягнення мети – це успіх. Менеджери, що діють без визначення мети, можуть потрапити в положення спортивного спринтера, що бігає без досягнення фінішної лінії. У нього немає почуття задоволення після досягнення фінішної лінії. Дії менеджера без досягнення мети – це також відсутність почуття задоволення.

Коли менеджер повинний вирішувати великомасштабні проблеми, йому важко почати свої дії, і тим більше, якщо ціль діяльності лежить далеко в майбутньому. У нього така проблема може викликати страх перед роботою. Що робити? Потрібно розділити велику проблему на середні задачі. У свою чергу, середні задачі розділити на дрібні завдання. Потім потрібно планувати реалізацію рішень, поставити собі мету на короткий проміжок часу й одержати задоволення від виконання кожного дрібного завдання і середньої задачі. При плануванні дії потрібно визначити певний період часу. Хто планує реалістичний період часу на виконання завдання, той одержує почуття задоволення, коли досягається мета. Коли менеджери намагаються зменшити період часу і прискорити процес реалізації без необхідних допоміжних засобів, успіху можна не досягнути. Кілька невдалих планувань за часом можуть привести до втрати почуття впевненості у особистому успіху.

Підвищення самодисципліни – процес навчання і набуття досвіду. Цей процес, як будь-який процес навчання, вимагає мотивації і його потрібно підтримувати винагородами. Визначайте собі нагороду за виконання завдання. На робочому місці можна собі виділити такі винагороди: чашка кава або шматок шоколаду, коротка комп'ютерна гра, короткий телефонний дзвінок знайомій людині. За досягнення мети по середніх або великих задачах можна собі дозволяти відвідування театру або ресторану (у неробочий час).

### 2.3. Підвищення самовпевненості

Самовпевнений менеджер відчуває себе комфортно. Він успішно керує діями своїх підлеглих і відчуває себе вагомою людиною в очах вищого менеджменту. Його відрізняє позитивний підхід до рішення

проблем. Особисту якість “самовпевненість” менеджер використовує, щоб зробити роботу добре, за планований термін, і з радістю. Від особистісного характеру людини залежить, наскільки важко досягти самовпевненості. Людина-песиміст щоб стати самовпевненим має подолати труднощі.

Причини слабкої самовпевненості потрібно знайти в негативному мисленні. Тому потрібно взяти негативне мислення і почуття під контроль.

Що може бути причиною негативного мислення?

- методи мислення орієнтовані тільки на свої здібності, немає готовності до застосування інших методів мислення;
- часте звертання на погляди політичного або технічного фанатизму;
- спроби жити тільки за теоретично обґрунтованими правилами особистого життя.
- необґрунтовані почуття вини.
- відчуття страху.
- особистий сумнів в існуванні прогресу або позитивного розвитку в особистому житті або в навколишнім середовищі.

Коли менеджер помітив в собі явища негативного мислення, потрібно вживати заходів. Фахівці пропонують різні методи або тактики. Крім консультації з досвідченим психологом допоможуть деякі свідомі дії із власного боку. Спеціально для менеджерів можна виділити наступну тактику:<sup>2</sup>

- Аналіз негативних почуттів і думок. Потрібно реєструвати, при яких обставинах виявляються ці почуття і думки. Це можна з'ясувати через питання де?; коли?; з ким? і чому?
- Після певного проміжку часу контроль та перевірка аналітичних записів дозволяє з'ясувати деякі ситуації, що мають сильний негативний вплив на людину. Зараз менеджер може свідомо “обходити” небезпечні для нього ситуації.
- Деякі ситуації негативного відчуття обґрунтовані визначеними обставинами, що викликають заклопотаність.

---

<sup>2</sup> F.Отт. Business-Strategien für Einsteiger. Berlin, 1995, S. 99-114.

Потрібно знайти причини і подумати, яким чином вирішувати проблему.

- Часто допомагає зосередження на позитивному мисленні. Потрібно намагатися виразити всі дії позитивним чином. Слово “ні” потрібно вживати дуже рідко. Слова негативної характеру потрібно поміняти на слова з позитивною. Наприклад, під час особистого мислення і розмови з іншими людьми потрібно поміняти “хвороба” на “здоров’я”, “бідність” на “багатство”, “депресію” на “упевненість”, “поганий настрій” на “гарне самопочуття”, “недолік” на “забезпеченість”. Такі пари слів можна нескінченно продовжувати. Потрібно намагатися розвивати позитивне мислення!

Багато діячів громадського життя репетують свої виступи, перш ніж виступати перед зборами людей. У менеджерів така ж тактика є прийнятною. Потрібно її реалізувати за п’ятьма правилами:

- 1 правило: потрібно намагатися коротко й у справі виступати. Потрібно дивитися в очі тій людині, до якої ви звертаєтеся.
- 2 правило: перш ніж виступати, потрібно подумати про те, яку реакцію викликають ваші слова. Постарайтеся з позиції інших людей дивитися на себе. Вам буде легше вибирати слова.
- 3 правило: перед виступом виділіть час на репетицію свого виступу перед дзеркалом. Ви повинні бачити, як інші вас побачать. Це допоможе розвивати не тільки мову, але і вираз обличчя і жести руками.
- 4 правило: після планування і репетиції дії, потрібно її реалізувати.
- 5 правило: хто діє – збирає досвід і може робити краще наступну дію. При кожній дії необхідно аналізувати і використовувати позитивний досвід у підготовці і реалізації наступної дії. Навіть невдала дія дозволяє робити позитивні висновки для наступних дій.



## 2.4. Менеджер і управління стресовою ситуацією

Що таке стрес? Ситуація, коли людина не знає, яким шляхом знайти вихід з несподіваної ситуації. Зненацька виявляються інформація або вимоги, що перевищують припустимий об'єм реалізації на робочому місці, або поставити прийняте рішення під сумніви.

Стрес може виявлятися в конфліктній ситуації, коли дискусія між опонентами не може усунути інцидент і завдання не реалізується.

Уявімо таку ситуацію. За планом менеджер повинен приймати рішення про початок дії. Після ухвалення рішення він одержує доступ до нової інформації. На основі особистого досвіду він повинен при потребі зупинити дію і прийняти інше рішення. Але потрібно виконати план, оскільки клієнт чекає на результат. Тобто менеджер повинний приймати рішення: зупинити дію або вже не втручатися?

У цій ситуації менеджер одержує доступ до інформації тоді, коли вона йому не потрібна (заважає). Але раз він прийняв інформацію, він повинний реагувати як менеджер, який відповідає за результат дій.

Уявімо іншу ситуацію. Під час реалізації завдання виникає конфлікт. Опоненти не можуть його вирішувати дискусією. Пропонують різні методи реалізації завдання, а вирішувати повинен менеджер. Він є керівником, а не фахівцем з реалізації складних завдань.

- Існують кілька способів управління стресовою ситуацією. Один спосіб полягає в тому, щоб не допустити ситуації, які викликають стрес. Коли відомо, що інформації викликають стрес, потрібно поставити “фільтр”. На практиці функцію фільтра виконує секретар, що пропускає тільки “безстресову інформацію”, або автовідповідач для телефону, коли менеджер сам може вибирати, коли він бажає отримати доступ до інформації. Секретар, як фільтр, приймає рішення, чи з'єднати менеджера відразу з

фахівцями або узгодити час для розмови, коли це менеджеру найзручніше.

- Другий спосіб полягає в тому, що вибирається персонал для реалізації дії, що має здатність на співробітництво без створення конфлікту. Менеджер повинен використовувати певні прийоми з управління персоналом. Можна проводити аналіз співробітників робочого колективу, щоб знайти можливих “клієнтів” для створення напружених ситуацій. З “важкими” людьми потрібно чітко і коротко говорити, щоб вони зрозуміли, що їх поведінка є причиною напружених стресових ситуацій, які заважають виконати робоче завдання іншим особам.
- Третій спосіб полягає в тому, щоб добре підготувати ухвалення рішення. Підготовка на ухвалення рішення повинна виключити створення конфлікту або стресу. На практиці це важко реалізувати, коли планування дії не враховує достатній період часу для реалізації завдання.

*Творча задача:*

Розгляньте схему і перевірте себе! Визначте свою оцінку на кожне питання, поставивши відповідну позначку у залежності від вашої особистої якості:

1. Я шукаю згоди       конфлікту
2. Я визнаю думку інших       тільки своя думка
3. Я аргументую в справі       на себе орієнтовано
4. Я враховую думку, ідеї і т.д. інших  
 завжди     часто     інколи     рідко     ніколи
5. Я допомагаю іншим членам студентського колективу  
 завжди     часто     інколи     рідко     ніколи
6. Я перериваю промову інших студентських колег  
 ніколи     рідко     інколи     часто     дуже часто

*Висновки: Чим ближче позначка на правій стороні, тим імовірніше, що ви можете стати причиною стресової ситуації в колективі.*

### **ТЕМА 3: МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ**

Люди приймають рішення на кожному відрізку свого життя. Ухвалення рішення є частиною повсякденного життя людей. Більшість рішень люди приймають інтуїтивно. До ухвалення рішення вони часто навіть не задумуються про можливі результати своїх рішень. Ці рішення можна характеризувати як індивідуальні й особисті рішення.

Інакше ухвалення рішення в менеджера. Результат рішення в менеджера видно за ефектом, що вплинув на фірму. Менеджер є частиною управління фірми. Тому його рішення мають якість управлінського рішення. *У даній темі йтиме про прийняття управлінських рішень.*

#### 3.1. Що таке “рішення”?

Рішення визначається трьома характеристиками:

- Рішення – це є цілеспрямована людська дія, яка повинна на основі вибору між альтернативними варіантами вирішувати проблему.
- Рішення приймається на основі інформації про навколишню ситуацію, намічені цілі, про альтернативи і про наслідки цього рішення.
- Рішення – це є результат процесу, що може мати кілька варіантів і вимагає певного періоду часу на основі індивідуального або колективного підходу.

Менеджери відносно часто повинні приймати рішення. Але рішення відрізняються одне від іншого за їх видами. Розрізняють наступні види рішень:

- Якщо рішення пов’язане з діяльністю персоналу, можна його визначити як *рішення щодо персоналу*.

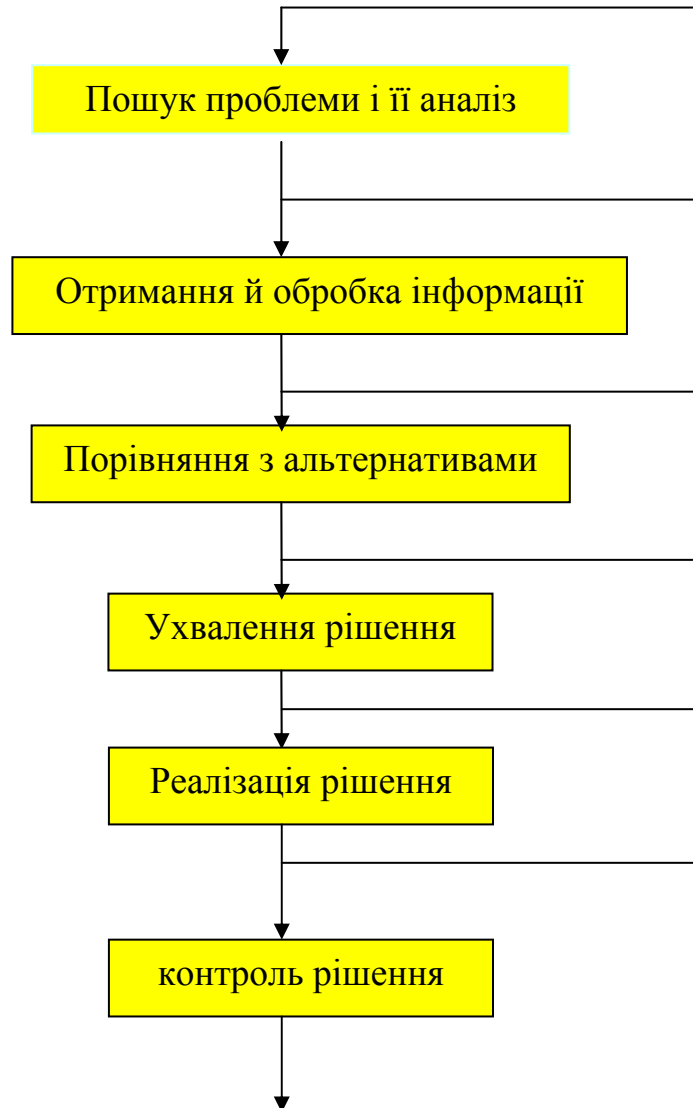
- Якщо рішення приймається з метою організації робочих процесів у рамках повноваження менеджера, його можна визначити як **організаційне або функціональне рішення**.
- Якщо рішення пов'язані з великими змінами і витратою фінансових коштів, можна їх визначити як **інноваційні рішення**.
- Якщо рішення пов'язані з часто повторюваними діями стосовно нормативів, їх можна визначити як **нормативні або операційні рішення**.
- Якщо менеджер приймає рішення без консультації з іншими людьми, їх можна визначити як **індивідуальні рішення**.
- Якщо перед ухваленням рішення колектив спільно обговорює можливі альтернативи, його можна визначити як **колективне рішення**.
- Якщо з ухваленням рішення визначається мета, можна його визначити як **рішення з постановкою цілі**.
- Якщо з ухваленням рішення пов'язане визначення предметів, інструментів, методів і категорії людей для досягнення поставленої цілі, можна його визначити як **рішення з визначенням засобів**.
- Коли керівництво фірми приймає рішення про зміни у виробничій програмі, про структурні зміни у фірмі або про співробітництво з новими партнерами, можна їх визначити як **стратегічні рішення**.
- Коли у фірмі приймають рішення про дослідження нового продукту, можна його визначити як **дослідницьке рішення**.
- У багатьох менеджерів мало часу для ухвалення рішення. У них немає можливості, аналізувати причини або наслідки. Вони змушені приймати рішення інтуїтивно. Такі рішення можна визначити як **інтуїтивні рішення**.

Залежно від виду ухвалення рішення розрізняють процеси ухвалення рішення. Для вирішення багатьох проблем приймають програмовані або стандартні підходи до ухвалення рішення. Наприклад, на основі тарифної системи і категорії кваліфікації приймається рішення про заробітну плату більшості груп співробітників і робітників. За багатьма інструкціям у державних установах визначено, яким чином приймати рішення. Крім операційних рішень щодня менеджери повинні вирішувати чимало нестандартних проблем. Часто доводиться приймати складні рішення, від яких залежить успіхи усієї фірми.

У фірмах процес прийняття складних рішень проходить кілька формалізованих етапів. Залежно від складності ухвалення рішення потрібно повторно проходити або перестрибнути деякі етапів. Такий процес ухвалення рішення може проходити за схемою 3.1., що пропонується німецьким економістом.<sup>3</sup>

Схема 3.1.

### Процес ухвалення складного рішення

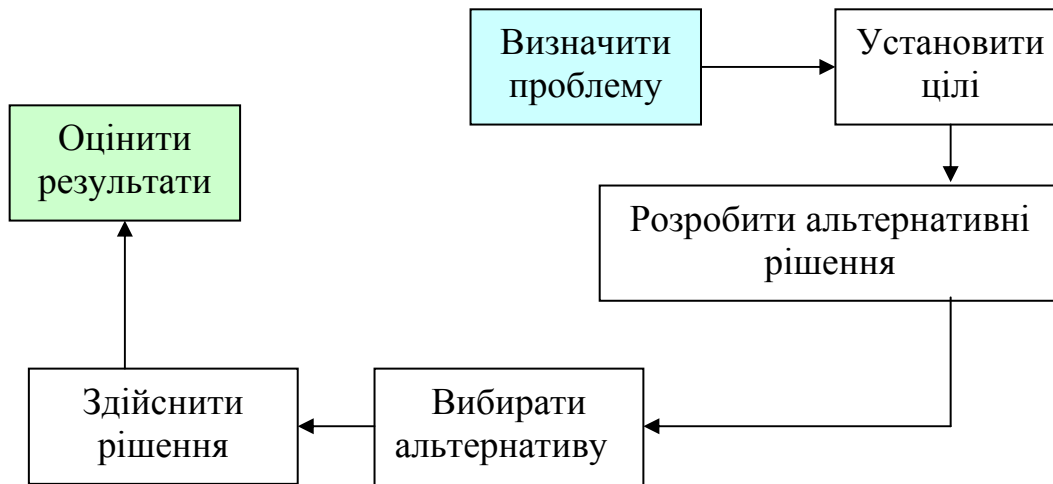


<sup>3</sup> Ch. Reichert. Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung. Berlin, New York, 1987; S. 29.

Інший процес прийняття рішення може здійснюватися послідовно в 6 дій (схема 3.2.), що пропонується російськими економістами:<sup>4</sup>

Схема 3.2.

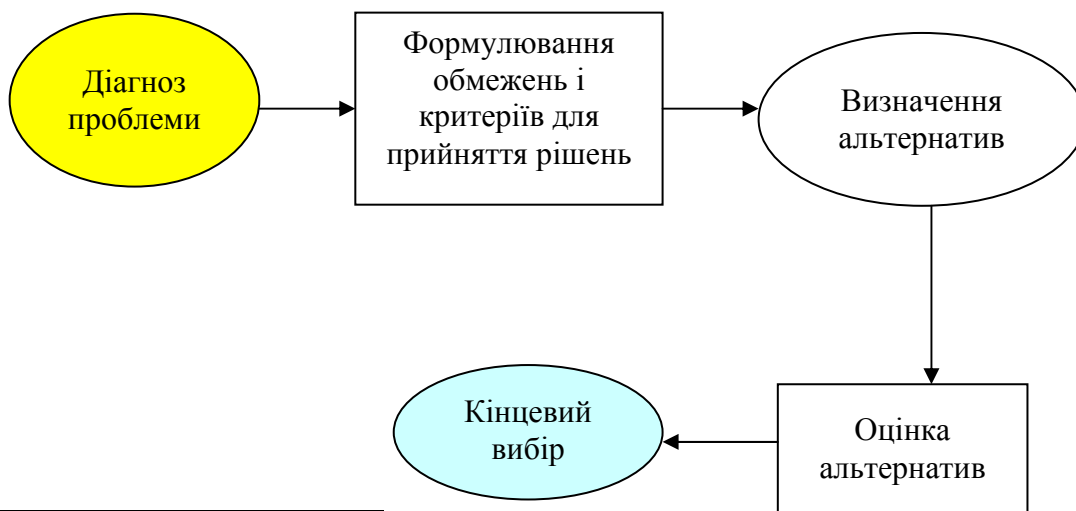
### Процес ухвалення рішень з 6 дій



Для рішення певних проблем можна визначити також п'ять етапів прийняття рішень (схема 3.3.), що пропонують українські економісти:<sup>5</sup>

Схема 3.3.

### П'ять етапів прийняття рішення

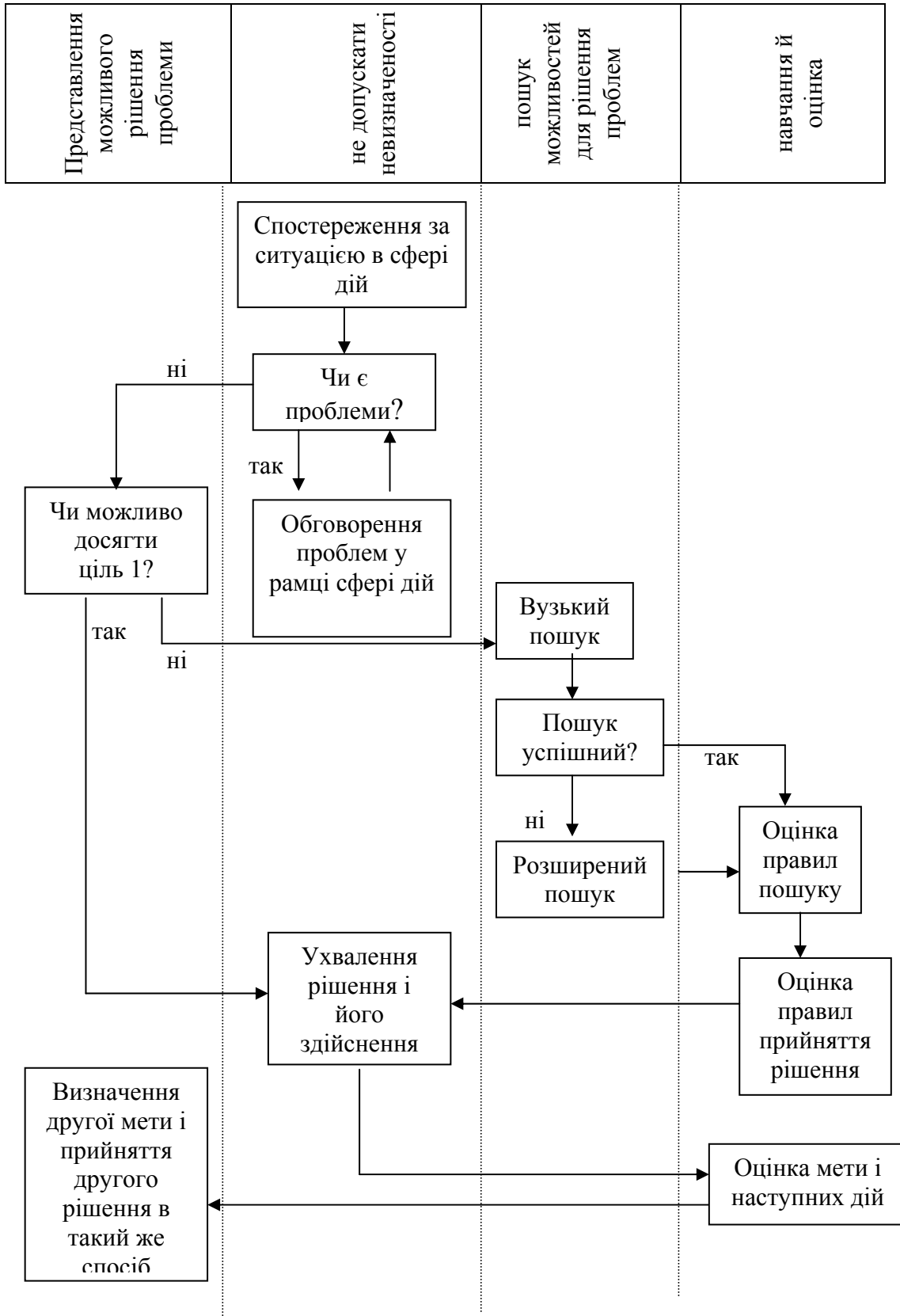


<sup>4</sup> Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. М., 1998, стр. 223.

<sup>5</sup> Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль, 1997, с. 118.

Схема 3.4.

Процес прийняття рішення через систему “так – ні”.





Процес прийняття рішень можна формалізувати за допомогою альтернативного методу через “так” і “ні”. За принципом альтернативного вибору рішення можна собі уявити багатоетапний процес ухвалення рішення у вигляді “так, – це можливо” або “ні, – це неможливо” у кожному з етапів. Коли виникає висновок “ні, – це неможливо”, потрібно шукати інші альтернативні можливості просування процесу для ухвалення рішення. У схемі 3.4. показаний підхід до процесу ухвалення рішення через систему “так – ні”. У рамках цього підходу потрібно дотримувати такі правила як “уявлення можливого рішення проблеми”, “не допускати невизначеності”, “пошук можливостей для рішення проблем” і “навчання й оцінка”. У схемі показано процес прийняття одного рішення. Коли потрібно прийняти цілий комплекс рішень, тоді треба продовжувати процес по зазначеній формальній схемі.<sup>6</sup>

### 3.2. Аналіз проблеми

Люди, уряди, підприємці і міжнародні організації – їх поєднує одна характеристика: при виконанні складних задач вони зустрічають проблеми. Проблеми відрізняються одна від іншої. Деякі можна легко вирішити. Бувають і такі проблеми, що у момент їх виникнення не всі можуть бути вирішеними або їх вирішення пов’язане з непередбаченим ризиком. Щоб правильно підходити до вирішення проблем потрібно їх спочатку проаналізувати.

Тільки після аналізу проблеми, можна вживати правильні заходи щодо їх вирішення.

Для аналізу проблем пропонують підхід з декількох етапів:

1. Визначення проблеми (чому поставлене завдання не здійснюється або поставлена мета недосяжна?)
2. Відмежування однієї проблеми від іншої та їх кваліфікація за складністю вирішення.
3. Вияснення значення проблеми для фірми (згідно подальшого існування, або для досягнення визначеного прибутку, чи для реалізації технологічного процесу і т.д.).
4. Джерело проблеми (якщо можливо, за допомогою фахівців).

---

<sup>6</sup> G.Bamberg/A.G.Coenberg. Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München, 1974, S.9.



5. Пропозиція варіантів вирішення проблем (відмова від поставленої мети, запрошення експертів для консультації і подолання труднощів, створення спеціальної (проектної) групи для розробки методу або технології рішення проблем).

Більшість з зазначених етапів можна пройти тільки після збору додаткової інформації.

Для аналізу проблем пропонують різні методи. Залежно від значення проблеми і можливого доступу до необхідних даних можна проводити аналіз за допомогою *трьох методів*

- Порівняльний аналіз
- Знаходження слабого місця
- Список аналітичних питань

### 3.2.1. Порівняльний аналіз

#### Порівняльний аналіз

*З'ясування проблеми за допомогою порівняння власних даних фірми з даними ведучих фірм або з усередненими параметрами фірм однакового профілю чи галузі.*

Наприклад, будівельна фірма пропонує послуги для поліпшення житлових умов. Вона реконструює і модернізує ванні кімнати в квартирах. Вона має досвід у цій сфері діяльності більше трьох років. За останні місяці виявляється, що замовлення надходять усе менше і менше. Зацікавлені клієнти скаржаться на те, що ціни на послуги фірми досить високі. Потрібно з'ясувати, у чому проблема.

Що потрібно робити згідно з **методом порівняльного аналізу?**

1. Визначення “важливих параметрів”.
2. Отримання даних за “важливими параметрами” з власної фірми.
3. Отримання даних для порівняння з ведучою фірмою галузі або отримання усереднених даних по фірмах галузей.
4. Порівняння власних і чужих параметрів.
5. Визначення істотних відхилень

З'ясування проблеми буде можливим за допомогою таблиці 3.1. із зразковими даними з “нашої фірми”.

Таблиця 3.1.

### Метод порівняльного аналізу

Назва параметрів	Наша фірма	Усереднені дані	Відхилення
Витрати для розробки й оформлення пропозиції на замовлення	105,00	108,00	- 3%
Витрати для обробки замовлення в офісі фірми	288,00	185,00	+ 55%
Час на виконання замовлення	8,5 днів	3,9 днів	+ 117%
Кількість робочих дій по виконанню одного замовлення	11 робітників дій	3,5 робітників дій	+ 214%
Кількість претензій у розрахунку на 1000 виконаних замовлень	2,8 заяв	9,2 заяв	- 229%

Порівняння параметрів показує, що в “нашій фірмі” є кілька проблем.

1. Кількість робочих дій набагато вище, ніж в інших фірмах з однаковим профілем роботи (+ 214%).
2. Через високу кількість робочих дій виходить занадто довгий час виконання замовлення (+ 117%).

Вирішення проблеми полягає у скорочення кількості робочих дій по здійсненню ремонтних робіт. Менеджмент фірми повинен вирішувати, яким методом змінити технологію ремонту, щоб скоротити час на виконання робіт у клієнтів.

### 3.2.2. Знаходження слабкого місця

#### Знаходження слабкого місця

*З'ясування слабких місць через перевірки з'ясованих недоліків на ймовірні проблеми.*

Наприклад, “наша” будівельна фірма по реконструкції ванних кімнат одержує за останні місяці все менше і менше замовлень.

Зацікавлені клієнти не згодні з великим терміном виконання замовлень. Потрібно з'ясувати, у чому проблема?

Пропонують наступні три етапи з'ясування проблеми по **методу знаходження слабкого місця**:

- З'ясування можливих недоліків
- Оцінка недоліків
- З'ясування можливих проблем

1. **Етап:** З'ясування можливих недоліків:

- тривалий будівельний період,
- помилки при оформленні замовлень,
- під час ремонту в клієнтів з'являються нові бажання і т.д.

2. **Етап:** Оцінка недоліків:

- через перевірку списку недоліків (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

### Зразок списку недоліків

Вид недоліку	Кількість заяв	До чого відноситься кількість заяв	Частка в %
Час ремонту триваліший, ніж обіцяний фірмою	572	1.306 замовлень	42
Помилки при оформленні замовлень	33	1.306 замовлень	3
Помилки при оформленні позицій замовлень матеріалів	121	9.743 позиції	3
Відхилення особливих бажань клієнта під час ремонту з боку фірми	7	1.306 замовлень	0

Останній рядок у таблиці не має значення (незначна оцінка недоліків – 0 %). Її можна виключити з подальшого аналізу.

3. **Етап:** З'ясування можливих проблем:

- Можливі проблеми перелічують на основі списку видів значних недоліків (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3.

## Список з можливими проблемами

<b>Вид недоліку</b>	<b>Можливі проблеми</b>
Час ремонту триваліший, ніж обіцяний фірмою	Велика кількість робочих дій Недостатня кількість персоналу Багато часу для прийняття рішень Співробітники повільно працюють
Помилки при оформленні замовлень	Помилки співробітників Відсутня перевірка даних Застаріла картотека з клієнтами Відсутність свіжих даних про клієнтів
Помилки при оформленні позицій замовлень матеріалів	Помилки співробітників Відсутня перевірка даних Помилки за умовами постачання Низька мотивація співробітників

## 3.2.3. Список аналітичних питань

## Список аналітичних питань

*З'ясування проблеми через відповіді на питання, що дозволяють визначити проблеми.*

Можливі проблеми з'ясовують на основі аналітичних питань. Наприклад, українські і німецькі фірми мають намір спільно будувати автосалон із сервісною ділянкою. У рамках планування до ухвалення рішення про початок будівництва німецька сторона надає список аналітичних питань, щоб перевірити, чи правильно відібране місце для автосалону. Зразковий список містить наступні питання:

1. Чи є обмеження за законами для відкриття автомагазину з майстернею і яких дозволів потрібні для продажу, сервісу і складу (наприклад законні вимоги про захист навколишнього середовища)?
2. Яким чином бажано було б розподілити управління бізнесом між партнерами?

3. Які актуальні тенденції (зростання, застій, занепад) має ринок продажу і ремонту автомобілів у “нашому” регіоні?
4. У якому обсязі існує платоспроможний попит на наші послуги?
5. Які висновки показує аналіз наших конкурентів (за якістю сервісу, швидкістю виконання замовлень, цінами, рекламою, слабкими місцями)?
6. Хто є нашими потенційними партнерами для кооперування (по бізнесі й у комунальному управлінні) і який існує досвід співробітництва з ними ?

На основі відповідей на питання можна визначити проблеми, які потрібно вирішувати в рамці спільного підприємства.

### 3.3. Методи підготовки прийняття рішення

Щоб правильно прийняти рішення, потрібно його ґрунтовно підготувати. Підготовка до ухвалення рішення включає аналіз ризику про досяжність або імовірність одержання очікуваних результатів. Якщо аналіз ризику показує задовільні результати, пропонують використовувати різні методи підготовки безпосереднього рішення.

#### 3.3.1. Аналіз ризику про досяжність результату по проекту

Аналіз ризику – це оцінка загрози для успішного здійснення проекту

Кожне рішення містить визначений ризик. Джерела ризику виникають з боку персоналу (помилкові рішення з боку менеджменту, помилки при виконанні задач) або майбутніх “потерпілих” (страх перед наслідками за результати рішення) або сторонніх (контролери по безпеці праці або по захисту навколишнього середовища). Загрози для успішного здійснення рішення можуть виникати і з інших причин, таких, як межа технічних можливостей, недосяжність необхідних ресурсів або просто помилки в техніці або методі планування. Тому потрібно за

всіма запланованими рішеннями визначати, який ризик може виявлятися і які заходи могли б його обмежити.

Проблеми аналізу ризику полягають у тому, що не всі можливі види ризику можливо заздалегідь з'ясувати і значення ризику може змінитися на різних етапах здійснення рішення. Страхування від виявлення всякого ризику викликало б високі витрати і було б не вигідно для фірми.

Пропонують *два методи аналізу ризику*:

- формальний аналіз ризику;
- рейтинговий аналіз ризику.

*Метод формального аналізу ризику*<sup>7</sup> – прогнозування ризику через заповнення план формуляр за визначеними критеріями. Цей метод використовують, коли можна чітко визначити ризикові дії (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4.

#### План формуляр аналізу ризику

Вид ризику	Так	Немає	Невідомо	вартість у грошах	Витрати за часом	замітки
Постановка задачі ясна						
Етапи здійснення ясні						
Ризик по етапах здійснення рішення:						
Технічний ризик						
Ризик з боку співробітників						
Ризик у партнерів						
Ризик по методу реалізації рішення						
Ризик по комунікації						
Інші можливі ризики:						

<sup>7</sup> Ekbart Hering. Führung und Management. Düsseldorf, 1996, S. 633.

**Метод рейтингового аналізу ризику** виходить з того, що значення ризику на запланованих етапах виконання рішення чітко визначити неможливо. Практика показує, що загрози за факторами ризику відрізняються одна від одної за їх значенням. Тому пропонують після визначення загальних факторів ризику визначити послідовність ризиків за їх важливістю або значенням для реалізації рішення. Послідовність ризиків визначають методом визначення їх рейтингу. Для визначення рейтингу можна використовувати три значення:

- вплив ризику, коли він виявляється;
- імовірність того, що ризик виявляється;
- ефективність протидіючих заходів.

Рейтинговий метод визначення ризику на прикладі ухвалення дослідницького рішення про розробку нового сорту мила (“рідкого мила”) показує таблиця 8. За п’ятибальною системою “1” означає найвище значення і “5” саме неважливе значення з зазначених у нашому прикладі 5 факторів ризику. Отримані оцінки від “1” до “5” збільшуються, у результаті суми балів можна визначити місце ризику за важливістю для здійснення проекту.

Таблиця 3.5.

## Рейтинговий метод визначення ризику

Фактор ризику	Рейтингова оцінка за значенням ризику	Рейтингова оцінка по імовірності виникнення ризику	Рейтингова оцінка по можливій ефективності протидіючих заходів	Сума по балах	Місце важливості ризику
1. Постачальник спізнюється	4	3	3	36	4
2. Негативний вплив на навколишнє середовище при виробництві	3	2	1	6	2.
3. Не сполучаються компоненти нового мила	2	1	2	4	1
4. Конфлікти в проектній групі	5	4	4	80	5
5. Неотримання законного дозволу на виробництво	1	5	5	25	3

У нашому прикладі можна очікувати найбільшого ризику в тому, що для створення нового сорту мила не сполучатимуться його компоненти. На другому місці ризик того, що виробництво нового мила виявиться шкідливо для навколишнього середовища.

### 3.3.2. Методи підготовки безпосереднього рішення

Прийняття рішень вимагає підготовки. Менеджер завжди має можливість інтуїтивного ухвалення рішення. Менеджери із спеціальним знанням і досвідом в необхідній галузі ухвалюють рішення успішно, застосовуючи свою інтуїтивність. Але інтуїтивність наближена до суб'єктивності. Небезпека допущення суб'єктивності при ухваленні рішення, зазвичай, полягає в недостатній ефективності наступних дій для фірми.

Сучасний менеджмент орієнтований на зниження суб'єктивності і на підвищення об'єктивної обґрунтованості в процесі ухвалення рішення. З цією метою розробляються інструменти у вигляді моделей, у яких відбиті найістотніші дії в процесі ухвалення рішення. Розробляються комп'ютерні програми для прискореної перевірки альтернативних варіантів рішень. Для навчання менеджерів використовують комп'ютерні ділові ігри. У ділових іграх менеджер може визначити, яким чином можна пов'язувати інтуїцію з інформацією для вибору найоптимальнішого варіанту рішення.

Методи підготовки рішення улаштовуються наступними критеріями:

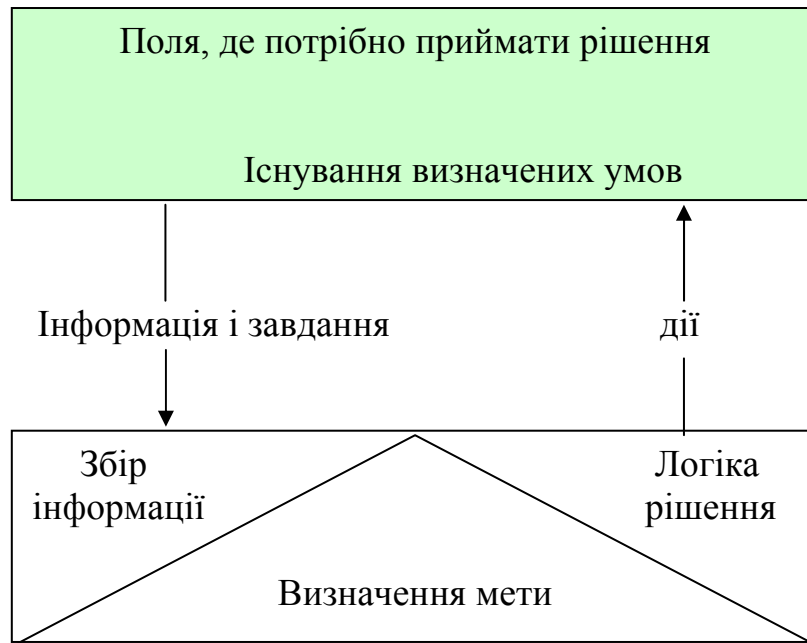
- необхідність ухвалення рішення,
- використання достатньої кількості і якості інформації і функціональні або технологічні завдання,
- облік визначених умов
- суб'єктивне бажання менеджера про ухвалення рішення.

Співвідношення цих критеріїв при підготовці до ухвалення рішення показує схема 3.5.



Схема 3.5.

## Критерії процесу підготовки рішення



Для підготовки рішення можна застосувати різні методи. Метод підготовки рішення залежить від специфіки рішення.

Коли фірма хоче купувати товар або використовувати послуги від інших фірм, вона порівнює ціни пропонованих товарів або послуг. Згідно *методу порівняння цін* порівнюють витрати за різними альтернативними варіантами рішень. Потім приймають рішення на основі найнижчих витрат при однаковій якості необхідних або пропонованих товарів і послуг.

Коли фірмі потрібно приймати рішення про підвищення ефективності будь-яких процесів, можна застосовувати *метод аналізу витрат за старим методом і витрат (або очікуваної користі) за новим методом*.

Цей метод можна відобразити за допомогою наступного прикладу: фірма хоче застосувати новий метод обліку всіх грошових переказів по сплаті своїх послуг із клієнтами. Раніше фірма здійснювала всі розрахунки за допомогою власної бухгалтерії. Є пропозиція про те, що облік усіх розрахунків передати спеціалізованій фірмі. Але перш

ніж приймати рішення про новий метод обліку перекладів, менеджмент будівельної фірми хоче знати, яка користь від цієї зміни. Потрібно порівнювати витрати при старому методі і витрати по новому методі з урахуванням витрат для зміни процесів всередині фірми і витрат на послуги зі сторони. Таке порівняння показано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.  
Порівняння витрат за двома методами обробки розрахунків

№	Вид витрат	Старий метод, грн. за рік	Новий метод, грн. за рік
1.	Персонал	40.000	5.000
2.	Капітал	–	34.000
3.	Матеріали	15.000	5.000
4.	Комп'ютерна обробка	50.000	-
5.	Послуги з боку	–	33.000
6.	Інші	5.000	3.000
Сума по всьому методу		110.000	80.000
Економія витрат при новому методі			30.000
Введення нового методу			10.000
Зменшення витрат у I році			20.000
Економія витрат у наступних роках			30.000

На основі таких розрахунків пропонується прийняти рішення про введення нового методу обліку розрахунків у фірмі.

Коли всередині фірми потрібно приймати рішення на підвищення ефективності будь-яких процесів, можна застосувати й інший метод – *метод порівняння вигод і недоліків*. При цьому методі порівнюють оцінки вигоди й оцінки недоліків внаслідок прийняття рішення. Як приклад розглянемо ситуацію, коли всі співробітники в різних відділах управління фірми одержують на свої робочі столи комп'ютери і повинні докорінно змінити свої методи роботи.

Порівняння вигода і недоліків вимагає двох етапів реалізації:

1. Потрібно по факторах з'ясувати всі можливі вигоди і недоліки, якщо на робочих столах будуть комп'ютери.
2. Усі фактори потрібно оцінювати за їх важливістю (за значенням або за їх наслідками) наступними оцінками:
  - особливо важливі наслідки = 3
  - важливі наслідки = 2

- наслідки з незначною важливістю = 1

Таблиця 3.7. показує зразковий перелік факторів, які мають вигідні наслідки для фірми або недоліки на прикладі нового положення (на столах у співробітників управління є комп'ютери).

Таблиця 3.7.

Перелік факторів, що впливають позитивно або негативно на наслідки рішення

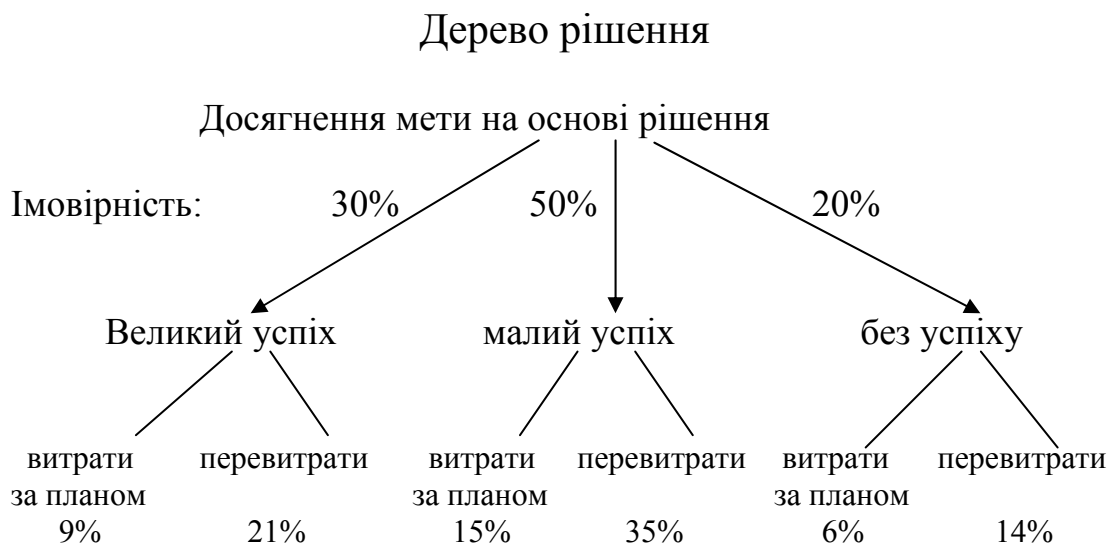
Фактори вигоди	Оцінка	Фактори недоліків	оцінка
Скорочення персоналу	3	Співробітники проти комп'ютерів	3
Прискорення письмової комунікації	2	Необхідність у перенавчанні	2
Зниження ступеня захворюваності	1	Об'єм праці вчасно переустаткування	2
Самостійність комп'ютерних розробок	2	Зміни по методах менеджменту	2
Скорочення трудових дій	2	Зміни по техніці обробки документів	1
Зниження витрат	3		
Сума	13		10
Баланс	+ 3		

У результаті порівняння факторів можна рекомендувати приймати рішення. Фактори, які несуть позитивні наслідки, були оцінені з перевагою відносно факторів з оцінками негативного впливу (прояв недоліків).

Коли альтернативні варіанти на запропоноване рішення пов'язані з високим ризиком, потрібно визначити, при якому з варіантів успіх правильний. Для вибору варіанта допоможе *метод дерева рішення*.

Через дерево рішення<sup>8</sup> можна визначити імовірність успіху при різних альтернативних рішеннях. Дерево рішення відноситься до моделей, представлених в графічній формі – його розгалуження малюють як розвилки на дорозі. За допомогою вивчення різних шляхів по розгалуженнях можна визначити, який з них має найбільшу імовірність на успіх. Спочатку потрібно визначити головні критерії успіху або оцінки результату пропонованого рішення. До таких критеріїв або оцінок можна віднести: час виконання задачі, застосування меншої кількості матеріалу, скорочення витрат. Принцип такого дерева показаний у схемі 3.6.

Схема 3.6.



В ситуації за схемою 3.6. експерти визначили імовірність того, який успіх можна очікувати за кожним з трьох варіантів<sup>9</sup>. На цій основі імовірності різного успіху можна розподілити за критеріями витрат (за планом або перевитратами), отже менеджер має можливість вирішувати, які результати для фірми дають можливість досягнути мети, а які – ні. У нашому прикладі:

- імовірність на позитивний результат:  $9+21+15=45\%$
- імовірність на негативний результат:  $35+6+14= 55\%$

У нашому прикладі рішення прийдеться відкинути.

На практиці фірми приймають іноді цілий комплекс рішень за кільком етапами. Наступні рішення залежать від результату

<sup>8</sup> G.Bamberg/A.G.Coenenberg. Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München, 1974, S.134 ff., Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А. Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. Москва, 1998, стр. 230-232.

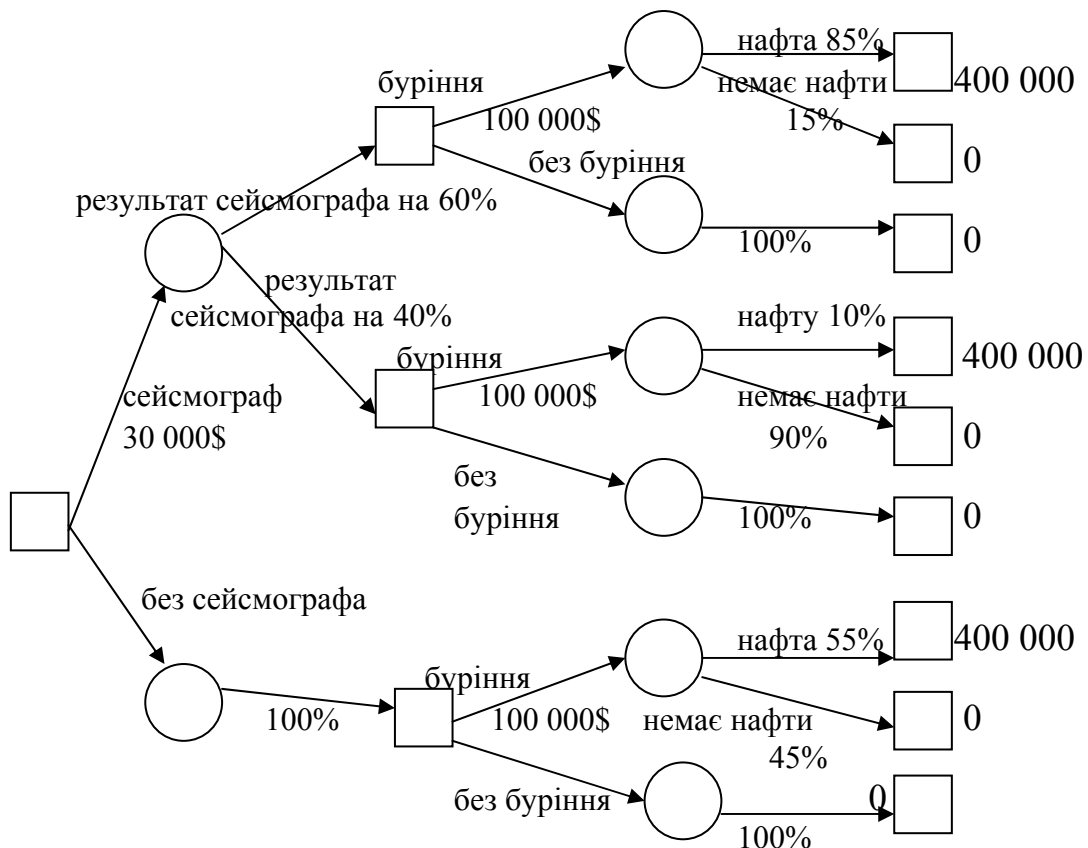
<sup>9</sup> Pitter A.Steinbuch. Projektorganisation und Projektmanagement. Ludwigshafen (Rhein), 1998, S. 198.

попереднього етапу. Менеджер повинен підготувати ухвалення рішення таким чином, щоб можна було визначити можливість досягнення мети для фірми вже до прийняття першого рішення. Для підготовки таких рішень також допомагає дерево рішення. Уявімо собі, що менеджер у США повинен вирішувати наступну задачу:

Через певний період часу закінчується концесія на буріння нафти. Фірма, що володіє буровою концесією хоче використати цей обмежений період часу, щоб до кінця дії концесії здійснити одне буріння на території, де очікують знайти нафту. Часу вистачає ще для дослідження місця пропонованого буровлення сейсмографом. За сейсмографічне дослідження геологічна фірма вимагає 30.000\$, застосування бурової установки коштує 100.000\$. Успіх буріння (нафта є) оцінюється на суму 400.000\$. Яке рішення менеджер повинний прийняти, щоб знизити ризик на невдале буровлення? Чи досліджувати територію за допомогою сейсмографа на початку і тільки потім починати буріння, або відразу починати буріння на будь-якому місці?

Схема 3.7.

### Дерево рішення про буріння нафти



За допомогою дерева рішення менеджер може прийняти оптимальне рішення з огляду на ефективне використання фінансових засобів у рамках обмеженого часу. Потрібно починати зі створенням дерева рішення, де повинні бути зазначені можливі альтернативи. У схемі 3.7. показане дерево рішення з даними нашого прикладу.<sup>10</sup> Геологи задалегідь визначили частки успіху всіх розгалужень в дереві рішення конкретними цифрами, що виражають імовірність можливого успіху для орієнтиру по ухваленню рішення для менеджера. Головний економіст визначив за відповідними розгалуженнями вартість застосування сейсмографа і вартість буріння.

Зі схеми видно, що оптимальне рішення було б без застосування сейсмологічного дослідження (відразу починати з буріння). Ймовірний прибуток оцінюється на суму 120.000\$ (55% від 400.000 мінус 100.000). Якщо починати із сейсмологічним дослідженням, то вийшла б ймовірна оцінка прибутку на 114.000 \$ (85% від 400.000 мінус 100.000, від цієї суми 60% мінус 30.000). Незважаючи на імовірність успіху в проекті залишиться ризик на невдачі.

### 3.4. Умови прийняття рішення

На практиці менеджменту бувають різні умови, за яких менеджер або група менеджерів повинна приймати рішення. Деякі з цих умов можна характеризувати в такий спосіб:

- (1) Процеси прийняття рішень орієнтують на досягнення однієї мети або на досягнення кількох цілей. Наступна ситуація для зразку: Головний менеджер фірми приймає на роботу нового головного бухгалтера. Вибір правильного кандидата на посаду бухгалтера є однією ціллю. Але, одночасно головний менеджер хоче досягти кількох інших цілей: бухгалтерія фірми повинна відповідати вимогам законодавства, новий головний бухгалтер повинний уміти захищати інтереси фірми з усіх питань, він повинен організувати працю всіх співробітників бухгалтерії за новою методикою і за допомогою комп'ютерної техніки, а також звернути особливу увагу на контроль витрат фірми.
- (2) Від кількості і якості інформації залежить, у якій ситуації знаходиться менеджер. Він може приймати рішення з

<sup>10</sup> G.Bamberg/A.G.Coenenberg. Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München, 1974, S.216.

упевненістю про успіх, коли він володіє достатньою інформацією. Інша інформаційна база дозволяє йому приймати рішення з ризиком на невдачу. З невизначеністю він повинен приймати рішення, коли є слабка інформаційна база.

- (3) Менеджер приймає рішення з врахуванням того, що існують ситуації, які розвиваються нераціонально, або є супротивник, який раціонально планує і здійснює свої заходи в області діяльності менеджера. Для ілюстрації можна в першому випадку взяти розвиток невизначених погодних умов, на які повинний реагувати менеджер (капітан корабля). В другому випадку менеджер повинен вести переговори з партнерами по бізнесу про висновок торгового договору.
- (4) Ситуації ухвалення рішень відрізняються залежно від того, чи приймає рішення менеджер як індивід чи як група менеджерів з різними повноваженнями. Коли в групі ієрархія не визначена, обговорення під час процесу ухвалення рішення може стикатись з проблемами. З одного боку, чому один менеджер повинен уступати іншому. З іншого боку, деякі члени групи можуть собі намітити різні цілі під час обговорення. У таких умовах дуже важко приймати спільне рішення. Часто утворюються коаліції з деяких менеджерів проти інших.
- (5) Залежно від послідовності прийняття рішень за часом можна розрізнити статичні і динамічні процеси прийняття рішень. Статичними процесами прийняття рішень є рішення, які приймають незалежно від тих рішень, що можуть бути прийняті на більш пізній відрізок часу. Динамічні процеси прийняття рішень включають кілька послідовних рішень, між якими є взаємозалежність.

Коли перед менеджером постає задача досягнення однієї мети, це означає, з одного боку, що він зобов'язаний вибрати одну з альтернативних можливостей. З іншого боку, менеджер може реалізувати тільки одне з альтернативних рішень.

Перш ніж приймати рішення, менеджер повинний з'ясувати, чи існує *гранична* або *нескінченна кількість альтернативних можливостей приймати рішення*. Розглянемо наступні приклади:

*Приклад 1:* Фірма хоче частину доходу (20.000 грн.) відкласти, щоб через 2 роки використати їх для відновлення устаткування. Вона консультується зі своїм банком.

Банк пропонує наступні варіанти:

- а) усі гроші залишити на рахунку з визначеними відсотками на внесок;
- б) купувати пакет акцій на суму 20.000 грн.
- в) купувати пакет акцій на суму 10.000 грн.
- г) купувати пакет акцій на суму 5.000 грн.

За цими пропозиціями менеджер може вибрати між п'ятьма альтернативними можливостями для прийняття рішення:

- 1) залишити всі гроші (20.000 грн.) на рахунку;
- 2) пакет акцій на 20.000 грн.;
- 3) пакет акцій на 10.000 грн. і на рахунку залишаться 10.000 грн.;
- 4) пакет акцій на 5.000 грн. і на рахунку залишаться 15.000 грн.
- 5) пакет акцій на 10.000 грн. і пакет акцій на 5.000 грн. і на рахунку залишаться 5.000 грн.

*Приклад 2:* Відділ виробництва фірми може застосувати визначений обсяг факторів виробництва (3 види виробничих факторів – робоча сила, сировина і машини), щоб виготовити три різні продукти (продукт А, продукт Б, продукт В). Менеджер (керівник відділу) повинен планувати на визначений період залучення факторів виробництва таким чином, щоб фірма одержала найбільший дохід від продажу трьох видів продуктів.

Необхідне співвідношення між цими факторами виробництва для виробництва кожного з трьох продуктів наведено в таблиці 11. Ринкове положення дозволяє за цими трьома продуктами укласти договори з клієнтами за наступними цінами: за продукт 1 фірма одержує 100 грн., за продукт 2 – 50 грн., за продукт 3 – 25 грн.

Таблиця 3.8.

### Обсяг факторів виробництва для трьох продуктів

Фактори виробництва Продукти	Робоча сила	Сировина	Машини
А	2	4	1
Б	1	1	4
В	0,5	2	1
Обсяг кожного фактора	2000	3200	8000



Якщо дати кількості продуктам назви  $\Sigma A=x_1$ ,  $\Sigma B=x_2$  і  $\Sigma V=x_3$ , тоді всі можливі комбінації по кількості  $(x_1, x_2, x_3)$  є рішеннями по різних виробничих програмах.

На основі обсягів факторів виробництва, що є в наявності, й умови їхнього комбінування для створення трьох продуктів виходить система нерівностей:

$$\begin{array}{rcl} 2x_1 + 1x_2 + 0,5x_3 & \leq & 2000 \quad \text{робоча сила} \\ 4x_1 + 1x_2 + 2x_3 & \leq & 3200 \quad \text{сировина} \\ 1x_1 + 4x_2 + 1x_3 & \leq & 8000 \quad \text{машини} \\ x_1, x_2, x_3 & \geq & 0 \end{array}$$

На основі зібраної інформації менеджер (керівник відділу) може планувати ті комбінації факторів виробництва, що приносять фірмі при продажі продукції найбільший прибуток. У менеджера є нескінченна кількість альтернатив для ухвалення рішення.

Коли змінюються умови ринку і продукти потрібно продавати за іншими умовами, також можна названу систему нерівностей використовувати для прийняття нового рішення. Розглянемо таку ситуацію. Фірма домовилася з клієнтом про наступні умови продажу: продукт 1 тільки за 80 грн., продукт 2 у кількості не більше 1000 штук і продукт 3 за 40 грн. Тепер менеджер повинний вирішувати, яким чином потрібно змінити співвідношення факторів виробництва один до одного під час процесу виробництва, щоб фірма одержала найбільший прибуток.

У практиці часто менеджери фірм мають приймати рішення з декількома цілями. Звичайно фірми хочуть досягти максимуму прибутку і максимуму обороту. У таких умовах потрібно визначити ціну для пропозиції товару і відповідну кількість виробництва окремих продуктів. В умовах високих цін за оренду складської площі, можна додати мету, що необхідно виробляти таку кількість продукції, яка б одразу відправлялася до клієнтів без довгого збереження на складі. У цьому випадку потрібно включити в прийняття рішення досягнення мінімуму складу.

Багато рішень менеджерів залежать від того, яким чином діють інші менеджери. У багатьох країнах існує система тарифної оплати праці, яка є результатом переговорів між профспілками і союзами підприємців. За домовленістю або залежно від розвитку інфляції, профспілки і підприємницькі союзи повинні переглянути ці тарифні

домовленості. У цьому випадку реакція однієї сторони залежить від реакції іншої.

За іншим прикладом йде приватизація державного підприємства. Потенційні покупці повинні через аукціон визначити ціну продажу. Результат аукціону залежить від рішень окремих менеджерів (скільки вони хотіли б платити за підприємство). Під час біржового продажу акцій їхня ціна також визначається від рішень біржових маклерів з продажу або купівлі акцій.

Коли ухвалення рішення залежить від того, яким чином діють інші менеджери, важливо, використовувати правильну стратегію. На практиці, як правило, кожен менеджер використовує свою стратегію.

Що таке “стратегія”? Стратегія – це визначення мети для менеджера. На основі визначення мети менеджер може з одержанням інформації змінити свої дії. Тобто, стратегія визначає потрібну реакцію або рішення при одержанні інформації, яке впливає на умови досягнення мети. Якщо головний менеджер визначає стратегію, то керівники відділів (середні менеджери по ієрархії) повинні відповідно реагувати, коли до них надходить інформації з їхньої сфери відповідальності або повноваження, що показують певне відхилення очікуваного результату від наміченої стратегічної мети.

Для пояснення того, що таке “стратегія”, можна використовувати “ухвалення рішення за укладенням”.<sup>11</sup> Дві підозрювані в убивстві особи сидять у різних камерах. Переконливого доказу про участь в убивстві суд не має. Яка в них стратегія? Або визнавати або не визнавати. Що вони від свого рішення мають? Якщо обидва не визнають своєї участі в убивстві, вони можуть бути засуджені на 1 рік, тому що в них знайшли рушницю. Якщо обидва визнають себе винуватими, то кожний з них матиме 10 років тюремного ув’язнення. Якщо тільки один ув’язнений визнає убивство, то він стає свідком і одержує 6 місяців в’язниці, а інший одержує 20 років в’язниці, оскільки є свідок проти нього. Яким чином розвивається їхнє життя, залежить від прийняття стратегії ним самим і від того, яка стратегія застосовується іншою особою.

Ухвалення рішення в умовах коаліції так само має значення для менеджерів. Наприклад, коли фірма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю має 5 компаньйонів, може виникнути

---

<sup>11</sup> G.Bamberg/A.G.Coenenberg. Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München, 1974, S. 151.

ситуація, що потрібно утворити коаліцію, щоб одержати більше 50% голосів для прийняття рішення. Така ж ситуація виникає, коли рада директорів акціонерного товариства хоче прийняти рішення без повної згоди всіх членів ради.

В наступному прикладі збираються компаньйони товариства з обмеженою відповідальністю. Відповідно до їхнього вкладу в статутний фонд фірми компаньйон А має 42% голосів. Всі інші компаньйони (Б, В, Г и Д) мають рівно по 14,5 % голосів. Потрібно прийняти рішення про те, яким чином розподілити прибуток в сумі 40.000 грн. Компаньйон А пропонує одне рішення. Інші компаньйони не можуть запропонувати спільне альтернативне рішення. Але вони діють спільно проти компаньйона А, який хоче одержати всі гроші. За умовами статуту товариства рішення приймається тільки, якщо одна коаліція об'єднує більше, ніж 50% голосів. Або компаньйон А знаходить одного з числа компаньйонів для коаліції і ця коаліція одержує 56,5% голосів, або компаньйони Б, В, Г и Д об'єднуються в коаліції з 58% голосів. Інші коаліції не мають сенсу. Які рішення будуть приймати компаньйони? Точно пророчити рішення не можливо. Які можуть бути результати?

- А) Якщо А об'єднується з Б, тоді вони одержують 40.000 грн., тобто кожний одержує по 20.000 грн. Сума виплачується в такий спосіб: {20.000; 20.000; 0; 0; 0}
- Б) Якщо об'єднуються Б, В, Г и Д, тоді вони одержують 40.000 грн. і кожний по 10.000 грн. Сума виплачується в такий спосіб: {0; 10.000; 10.000; 10.000 ; 10.000}
- В) Якщо компаньйон Г пропонує компаньйону А участь у коаліції за 15.000 грн., тоді сума розділять у такий спосіб: {25.000; 0; 0; 15.000; 0}

Для утворення різних коаліцій у вищеназваних умовах виходить певна кількість виграшних варіантів (16 варіантів), але з нескінченною кількістю видів розподілу суми на 40.000 грн.

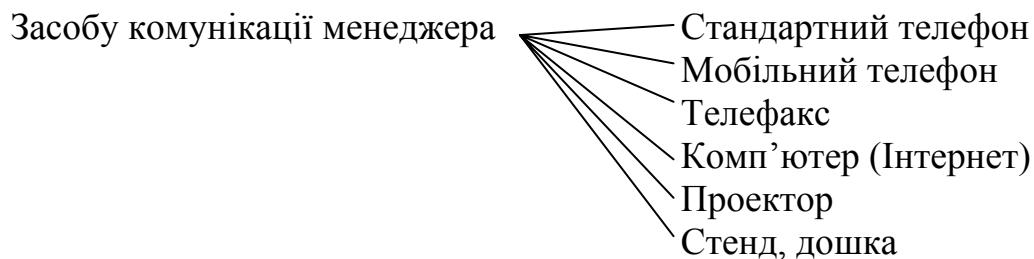
Такий вид ухвалення рішення на практиці зустрічається при розробці плану витрат при обмеженому бюджеті. Начальники відділів можуть утворювати коаліції з метою одержання більшої частини бюджету для виконання завдань.

## ТЕМА 4: КОМУНІКАТИВНА ПОВЕДІНКА МЕНЕДЖЕРА

Здатність до комунікабельності – це один з видів соціальної компетентності. Під комунікацією розуміють обмін інформацією. Від комунікативної поведінки великою мірою залежить темп і якість передачі завдання підлеглим підрозділам або співробітникам.

### 4.1. Використання засобів комунікації

За допомогою різних засобів комунікації менеджер має можливість спілкуватися, тобто передати свою інформацію і приймати чужу інформацію.



Вибір засобів комунікації залежить від ситуації, уміння і технічних можливостей менеджера.

Комунікація як вид обміну інформацією виявляється через:

- спілкування зі словами.
- комунікація без слів

Якість комунікації визначається ввічливістю і тактовністю.

Правильна комунікація можлива при дотриманні деяких правил:

- Кожен менеджер повинний знати ті категорії або спеціальні вирази, що прийняті у його області роботи. У більшості професійних спеціальностях бувають специфічні вирази чи слова, що мають корені в іноземних мовах. Щоб ясно і чітко виразити свою думку чи передати інформацію, потрібне знання специфічних тих технологічних процесів, якими він керує.
- Менеджер повинен використовувати потрібну голосність, темп мови і її стиль, залежно від кількості слухачів і місцезнаходження. Через мову потрібно не тільки виражати інформативні слова, але й робити наголоси на потрібних

місцях. Менеджери з продажу проходять специфічне тренування з питань спілкування з клієнтом. У продавців від уміння спілкуватися з клієнтом залежить успіх продажу.

- Комунікація без слів здійснюється через контакт очима, вираз обличчя, рухи тіла і через одяг. У нарадах можна виразити свою згоду чи незгоду визначеним виразом обличчя або очей. На початку розмови діє застосовують вітання рукою чи без рук. Через одяг можна виразити повагу до партнера по комунікації. Якщо потрібно виразити довіру в розмові, не можна користуватися темними окулярами. Одяг може провокувати, вимагати уваги з боку інших.
- Ввічливість і тактовність створюють оптимальні умови для індивідуальних і відкритих розмов. Якщо фірма хоче успішно продавати свою продукцію, тоді продавці повинні чесно і тактовно підходити до потенційних клієнтів.
- Складна комунікація буває в конфліктних ситуаціях. У таких умовах потрібна переконаність і переконливі аргументи задля продовження комунікації. Комунікація як засіб усунення конфлікту повинна знаходити компроміс.

## 4.2. Менеджер і система інформації

Хто володіє більшою інформацією, той може активніше аргументувати і доцільніше діяти. Менеджерам потрібна інформація для аналізу ситуації й ухвалення обґрунтованого рішення. Інформації буває як з особистого життя, так і з діяльності фірми чи установи. Менеджеру потрібна інформація, що характеризує його сферу діяльності. Для управлінської діяльності йому потрібна особиста і службова інформація. У даній темі ***ми звертаємо увагу на управлінську інформацію***, що є інструментом ухвалення рішення в менеджера.

Управлінська інформація буває двох видів:

- дані з різних джерел (статистика, повідомлення, звіти, виміри, інструкції й інші).
- інформація різного виду, що отримується з інших даних за допомогою різних методів.

Для будь-якого менеджера важливо знати, яка управлінська інформація йому потрібна і яким способом її одержати. Менеджер

повинний розумітися в інформаційних системах (спеціальні друковані видання, комп'ютерні системи через Інтернет, служби надання даних) і в методах обробки даних.

Управлінська інформація є результатом комунікації. Якщо потрібно людині робити запит у системі даних, потрібно ставити правильні запитання. Хто не ставить правильно запитання – не одержує потрібну відповідь. Менеджер повинен вміти спілкуватися з конкретною фізичною або юридичною особою, інформантами інформаційної системою.

У багатьох великих фірмах є спеціальні управлінські інформаційні системи на базі комп'ютерної мережі для допомоги менеджерам у плануванні дій, у супроводі реалізації дій і в контролі процесу виробництва на різних етапах. Ці системи допомагають менеджеру приймати найефективніше рішення. Успіх багатьох фірм і установ визначається якістю і кількістю обробки даних.

Задачі менеджера щодо управлінської інформації можна визначити в наступних пунктах:

- (1) Потрібно виділити достатній час для визначення обсягу потрібної інформації.
- (2) Потрібно володіти методами для отримання необхідної інформації з доступних даних.
- (3) Інформація – витрати виробництва і за часом, і за вартістю. Тому потрібно звернути увагу на ефективність обсягу і доставки інформації.
- (4) Управлінська інформація – основа комерційного успіху фірми. Вона повинна бути доступною тільки певним співробітникам. Інформація повинна бути захищена від конкурентів по бізнесу.

## ТЕМА 5: РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ

### 5.1. Що таке “персонал”?

У фірмах і організаціях можна визначити “персонал” наступними характеристиками (таблиця 5.1.):

Таблиця 5.1.

#### Характеристики персоналу

Носій праці	<i>створює цінності</i> (продукти, послуги), <i>приймає рішення</i> , важливі для реалізації завдання по розвитку підприємницької діяльності,
причина витрат	<b>Конкретні витрати:</b> Заробітна плата, вартість устаткування на робочому місці, вартість робочих інструментів, витрати на кваліфікацію
Індивід	<i>має визначену мотивацію і захищає власні інтереси</i> . Якщо ці інтереси збігаються з інтересами підприємця, це матиме позитивний вплив на результат фірми.
Партнер	Намагається підтримувати <i>такі ж інтереси як підприємець</i> .

### 5.2. Менеджер і управління персоналом

Роботою із персоналом займаються менеджери на всіх рівнях – від вищого рівня менеджменту до дрібних підрозділів фірми або установи. Робота з персоналом означає вирішення всіх питань в сфері розподілу праці за принципами поділу праці.

Менеджери повинні забезпечувати, щоб людські ресурси чи фірми установи знаходилися

- (1) у достатній кількості,
- (2) у потрібний час,
- (3) з необхідною кваліфікацією
- (4) на встановленому місці.

В організаційній схемі фірми визначена кількість персоналу для виконання всіх завдань. Робочий час регулюється за розкладом по різних відділах фірми. Бувають змінні системи: робота на повний робочий час або на частину робочого дня. Потрібно враховувати відпустки і випадкові неявки персоналу (хвороба, особисті причини). На кожному робочому місці визначено вид і рівень кваліфікації працівника. Менеджер повинен знати добре рівень кваліфікації і професійний досвід кожного з підлеглих. Місце роботи визначено організаційною схемою фірми.

### 5.3. Менеджер і управління конфліктами

**Конфлікт** виникає на основі **конфліктної ситуації** як наслідок зіткнення протидіючих інтересів **опонентів**. Практична дія конфронтуючих сил викликає **інцидент**.

Менеджер повинен звернути особливу увагу на можливе виникнення конфлікту, тому що конфлікт має негативні наслідки для діяльності фірми:

- погіршення використання робочого часу, робочих інструментів і устаткування;
- гальмування процесу розвитку або виробничого процесу;
- погіршення робочого клімату і виникнення антипатій;
- суперечки виходять за межі фірми і погіршують імідж (визнання) фірми.

Бувають різні причини виникнення конфліктів:

- у робочому колективі (у цеху, у відділі, у магазині, на кафедрі) різні індивідууми переслідують різні цілі, хоча загальна мета обрана керівником.
- у робочому колективі виникають різні погляди щодо методів реалізації завдань або досягнення цілей.
- керівник робочого колективу не відповідає вимогам, тобто авторитарний стиль без компетентності з питань управління і спеціального знання і досвіду.
- окремі члени робочого колективу не відповідають вимогам кваліфікації чи не в змозі працювати в колективі.
- склад персоналу викликає конфлікти (велика різниця за віком, різниця по службовій ієрархії).
- якість продукту не відповідає сподіванням клієнта чи обіцянкам виробника (рекламація).



Менеджер на відповідному рівні менеджменту повинен вживати заходи для якнайшвидшого усунення конфліктів. При цьому потрібно дотримуватись наступних правил:

- не можна не зважати на конфлікти;
- про конфлікти потрібно відкрито говорити, їх потрібно обговорювати;
- конфлікти потрібно аналізувати:
  - o причини;
  - o ідентифікація опонентів;
  - o виявлення цілей опонентів;
  - o які аргументи і точки зору є в опонентів;
  - o пропонувані можливі вирішення конфліктів;
- потрібно готувати умови для згоди опонентів один з одним;
- вирішення конфлікту потрібно готувати за допомогою аргументації і пошуку компромісу;
- усунення конфлікту без використання влади менеджера;
- вирішення конфлікту повинне здійснюватися без відчуття перемоги чи поразки;
- якщо потрібно, залучити суддю, який визнається всіма опонентами як нейтральна особа;
- навчання може допомогти, як керівнику, так і опонентам;
- не потрібно наполягати на тому, щоб один з опонентів повідомляв про припинення конфліктних дій.

Вирішення конфлікту є елементом позитивного розвитку фірми. Результати вирішення конфлікту менеджер повинен час від часу перевіряти, оцінювати і забезпечувати. Він може використовувати наступні правила:

- Облік витрат на процеси змін після конфлікту: гроші, час, напруга.
- Аналіз того, яким чином розвивалися відносини між колишніми опонентами.
- Наскільки задоволений кожний з колишніх опонентів результатами вирішення конфлікту
- Потрібно вести статистику про кількість виникнутих конфліктів, як змінилась кількість конфліктів (скоротилася чи зросла)?
- Які потрібно змінити умови спілкування, щоб кількість конфліктів скорочувалася?
- Які фактори і взаємини впливають на успішне вирішення конфліктів у фірмі?
- Документація конфліктів.

## 5.4. Менеджер кадрового управління

Всі менеджери займаються кадровим управлінням, коли вони з'ясовують спроможність підлеглого співробітника виконати завдання. Вони повинні думати про такі питання, як:

- Чи достатня кваліфікація для потрібних видів праці?
- Чи задоволений співробітник своєю працею?
- Чи достатня кваліфікація для майбутніх завдань?
- Чи є в нього риси, що дотепер не були використані?

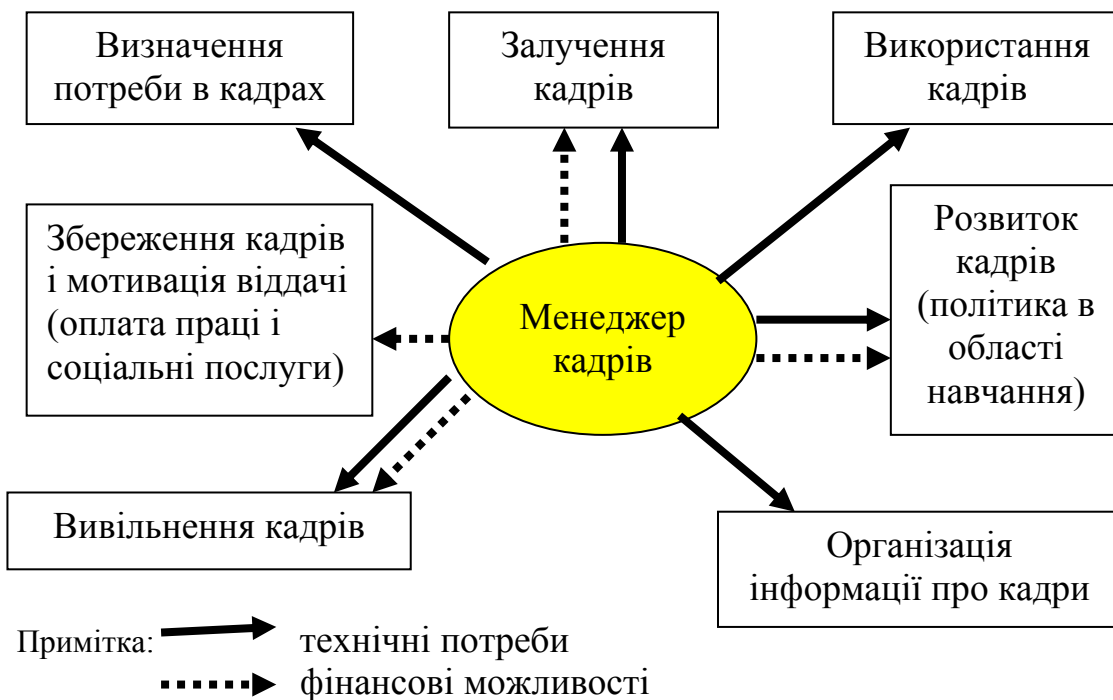
З отриманих відповідей варто приймати рішення:

- або вживати заходів щодо доповнення вмінь
- або передати додаткове чи нове завдання.

Менеджер кадровому управління відповідає за задоволення потреби в персоналі і за зниження витрат на нього. У своїй роботі він повинен *враховувати технічні і фінансові критерії вибору персоналу* (схема 5.1.).

Схема 5.1.

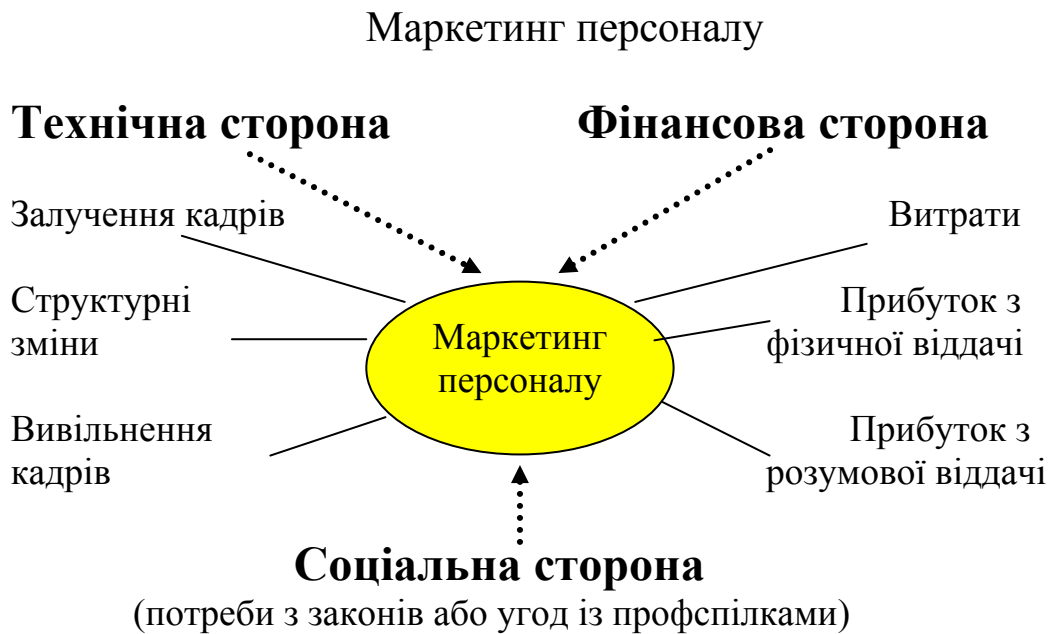
### Задачі менеджера кадрів



З технічної і фінансової точки зору потрібно знайти оптимальне відношення між максимумом фізичної і розумової віддачі кожного

працюючого і мінімумом витрат на нього. Виходячи з цього принципу, відбуваються структурні зміни в персоналі відносно залучення і вивільнення кадрів і у використанні кадрів усередині фірми згідно зміни робочого місця. Облік технічної, фінансової і соціальної сторони при змінах у структурі персоналу здійснюється через схему маркетингу персоналу (схема 5.2.).

Схема 5.2.



### 5.5. Планування роботи з персоналом

У фірм бувають різні види планування персоналу – індивідуальні і колективні<sup>12</sup>. Ці види планування можна використовувати для планування витрат на персонал. Таблиця 5.2. показує індивідуальні і колективні види планування.

<sup>12</sup> детальніше: Трілленберг Вілфрід. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль, 2000, с. 55-56.

### Види планування персоналу

Види планування персоналу	
Індивідуальні	Колективні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування заміщення штатів</li> <li>- Планування введення в курс справи</li> <li>- Планування розвитку кадрів</li> <li>- Планування просування по службі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування наявності персоналу</li> <li>- Планування потреб у кількості і структурі персоналу</li> <li>- Планування застосування персоналу</li> <li>- Планування змін</li> <li>- Планування підвищення кваліфікації</li> <li>- Планування відпустки</li> </ul>

#### Планування заміщення штатів

*Коли і ким будуть заміщені визначені штати?*

#### Планування введення в курс справи

*Коли й у кого проходить введення в курс справи?*

#### Планування розвитку кадрів

*Коли, кому і які потрібні заходи щодо підвищення кваліфікації?*

#### Планування просування по службі

*Які етапи розвитку професії чи служби передбачені на фірмі?*

Колективними видами планування займається відділ персоналу в співробітництві з іншими підрозділами фірми. Колективні плани включають або весь персонал фірми, установи або цільові групи персоналу.

## 5.6. Аналіз робочої діяльності персоналу

У багатьох фірмах і установах прийнято тестування робітників, службовців і менеджерів різного рангу. У лінійній системі організації менеджменту атестацію проводить менеджер, вище на один рівень. У багатьох випадках використовують формалізовані методи оцінки якостей персоналу. Приміром, пропонується

наступний варіант атестаційного листа (таблиця 5.3.).<sup>13</sup> За кількістю балів можна навіть визначити рейтинг працівників у фірмі і кращих серед них винагородити преміями з метою мотивації.

Таблиця 5.3.

## Атестаційний лист

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ НА \_\_\_\_\_  
(оцінка ділових, особистісних і професійних якостей)

Показник трудового поведження	Пункт шкали (бали)									
1. Виконання завдання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Якість роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Інноваційна активність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Компетентність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Надійність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Самостійність у роботі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Дисциплінованість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Ощадливість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Виконання взятих зобов'язань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Ставлення до праці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Ставлення до професії	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Прагнення до підвищення кваліфікації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Взаємини з колегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Участь у суспільній роботі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усього балів:										

Заповнено: 1. Робітником, менеджером (самооцінка): \_\_\_  
2. Лінійним менеджером: \_\_\_\_\_  
3. Функціональним менеджером: \_\_\_\_\_

<sup>13</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. Москва, 1997, с. 128.

## ТЕМА 6: ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯТЕЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Планування управлінської діяльності вимагає пов'язувати організаційні питання щодо персоналу. Звичайно, для виконання завдання потрібно реалізувати кілька задач, що, у свою чергу, вимагають реалізації кількох фаз дій.

Припустимо, було визначено завдання для відділу дослідження фірми про те, що потрібно створювати новий продукт для ринку (створення нової гальмової системи автомобіля). З приводу цього завдання виникають певні задачі. Теоретичний процес виконання завдання вимагає рішення трьох задач:

- Планування
- Реалізація
- Контроль

Ці задачі вирішують через кілька дій. На практиці виходять із наступних дій:

- |                     |                                      |
|---------------------|--------------------------------------|
| (1) Планування      | = які ідеї потрібно здійснити?       |
| (2) Реалізація      | = створення зразка                   |
| (3) Контроль        | = зразок не відповідає вимогам ринку |
| (4) Реалізація      | = створення нового зразка            |
| (5) Контроль        | = зразок не відповідає вимогам ринку |
| (6) Нове планування | = нові ідеї                          |
| (7) Реалізація      | = створення нового зразка            |
| (8) Контроль        | = зразок відповідає вимогам ринку.   |

На нашому прикладі для вирішення трьох задач потрібно вісім дій. Якщо бути точним, необхідно наприкінці кожної дії вирішувати ще одну задачу – **ухвалення рішення**.

*Уявімо таку ситуацію:*

На шоколадній фабриці менеджер із продажу планує у наступному році продавати 5 млн. упаковок шоколадних цукерок за ціною 6,50 грн. Яким чином функціональні менеджери фірми повинні планувати свої обов'язки?

З даних ситуації виникає питання в начальника складу і менеджера виробництва про те, чи можуть вони виробити відповідну кількість упаковок шоколадних цукерок. Начальник відділу поставок повинен обчислити обсяг сировини і фінансові ресурси для його закупівлі. Начальник відділу фінансів повинен планувати, які доходи і витрати

виникають. Різні функціональні менеджери повинні погоджувати свої плани, щоб досягати ціль продажу фірми. З окремих планів виникає сукупний план фірми.

***Планування управлінської діяльності менеджера є завбачливим визначенням обсягу факторів виробництва або послуг для реалізації завдання.***

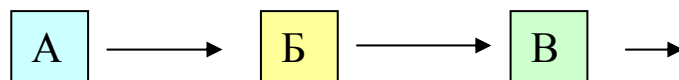
З цієї характеристики планування можна визначити різні види планування, якими повинний володіти менеджер у якості начальника визначених підрозділів фірми:

- Планування послідовності трудових завдань
- Планування реалізації завдання за часом
- Планування персоналу
- Планування витрат на виконання завдання

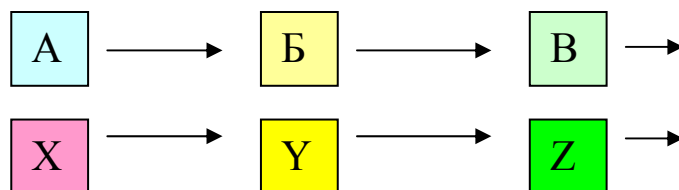
### 6.1. Методи мереженого планування послідовності трудових завдань і їхньої реалізації за часом

Послідовність трудових завдань у рамках проекту можна планувати по-різному. У графіках квадрати з буквами означають різні результати після трудових дій, що виражають стрілкою.

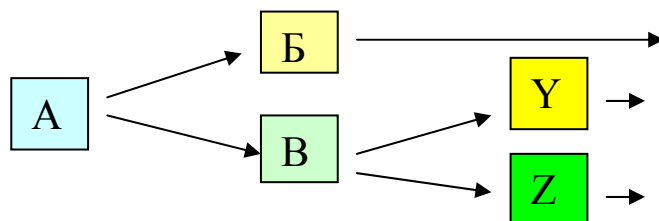
А) Послідовність в один ряд



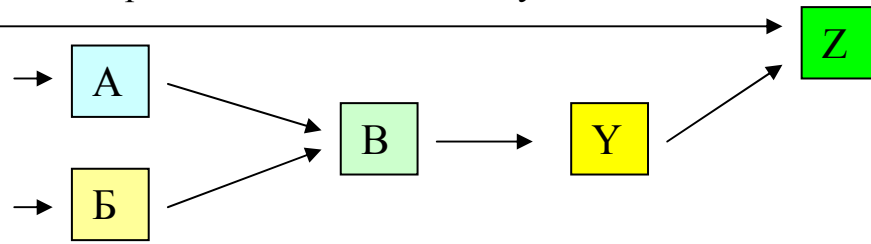
Б) Паралельні трудові дії без ув'язування



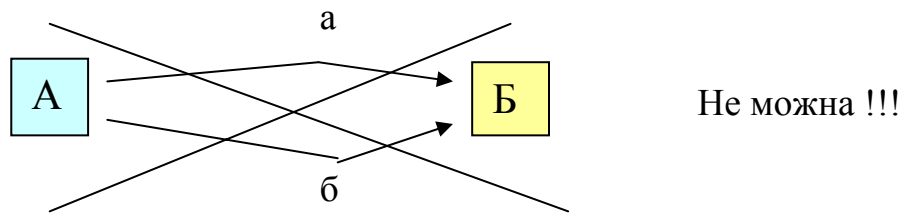
В) Після будь-якої дії проекту можуть виникнути декілька дій



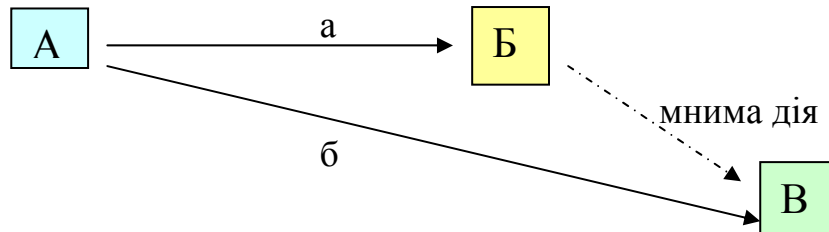
Г) Після паралельних дій може відбутися їх об'єднання



Д) Заборонено зв'язувати два результати (квадрати) із двома (паралельними) стрілками.



Вихід з положення представляється уявну дію:



*Наведемо приклад:*

Фірма хоче розширити свою виробничу діяльність. Потрібно будувати новий будинок для складу. Планування цього будинку реалізується через метод мереженого планування. Через таке планування можна відразу визначити послідовність будівельних дій, потребу у персоналі, сировині і матеріалах, а також можна визначити, у які календарні дні реалізуються дії.

Планування починається з визначення потрібних дій і термінів кожної з цих дій у виді списку (таблиця 6.1.) із усіма діями, де вказується і попередні і наступні дії. Щоб графічне зображення в було простішим, кожна дія одержує певну букву.



Таблиця 6.1.

## Перелік необхідних дій

Дія	Опис	Нд	Трд
А	Ескіз, планування	Б,Д,Е	20
Б	Викопати яму для фундаменту	В	3
В	Бетонувати фундамент	Г	2
Г	Бетонувати цоколь	З	8
Д	Замовлення й одержання будівельних матеріалів	З	10
Е	Готувати підземельні канали для водопроводів і електричних проводів	Ж	5
Ж	Покласти труби і проведення каналів	З	2
З	Монтаж будинку для складу	И	7
И	Монтаж усіх проводів (вода, електрика)	-	4

У таблиці означає - Нд – наступну дію  
- Трд - тривалість у робочих днях

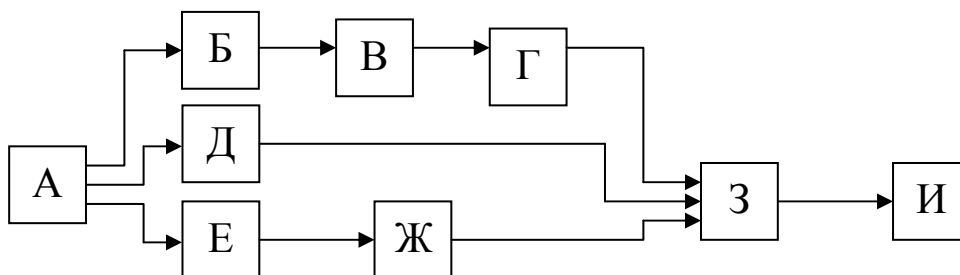
При бажанні або необхідності можна додати один стовпець і по кожній дії дати оцінку в грошовому вимірнику.

У результаті складання списку стало відомо, які дії потрібні і скільки робочих днів потрібно для здійсненню кожної дії. Але із складеної таблиці ще не видно, скільки днів потрібно від початку планування до використання складу, оскільки деякі дії можна реалізувати паралельно.

**Структурний план проекту** у графічну виді показує, в якій послідовності потрібно організувати дії. Одночасно він показує, які дії можна реалізувати паралельно. У нашому прикладі проекту будівництва будинку для складу структурний план усіх дій має наступний вид (схема 6.1.):

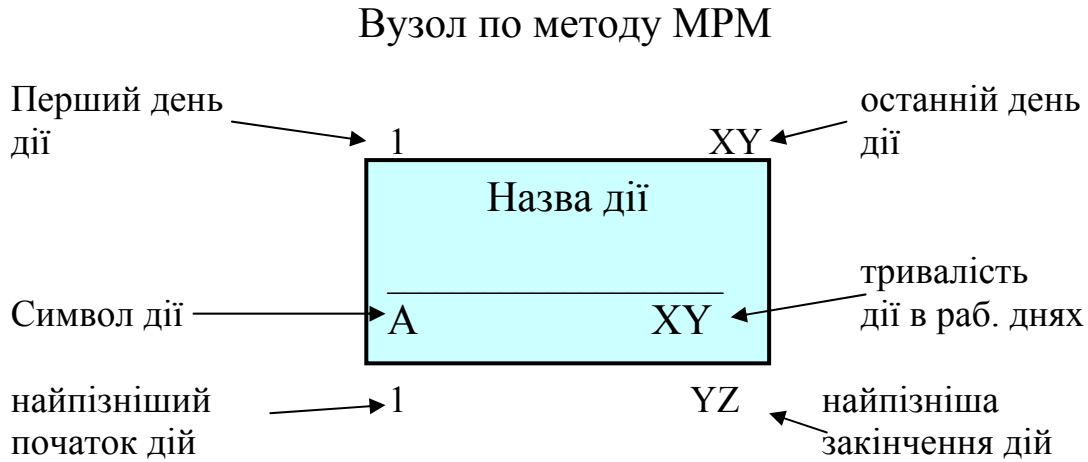
Схема 6.1.

## Структурний план проекту



За допомогою *техніки вузла дії* (Metra Potential Method – MPM) можна всю інформацію планування сконцентрувати в “вузлі”. Цей метод був розроблений французькою фірмою METRA International у 1958 р. Один варіант вузлика показаний на схемі 6.2.:

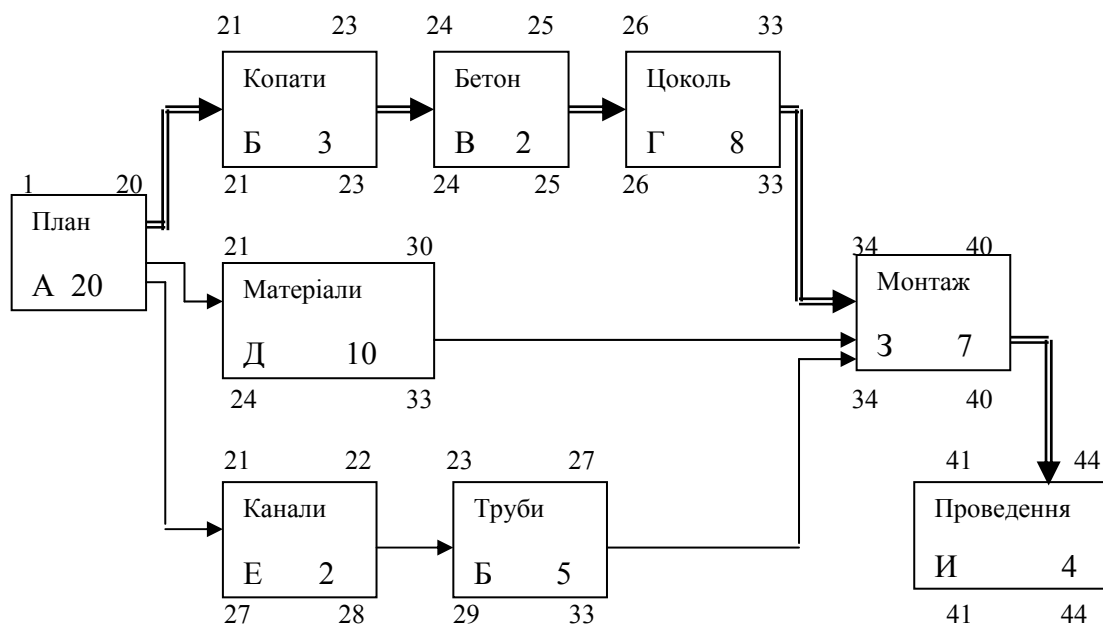
Схема 6.2.



За допомогою списку необхідних дій і структурного плану по будівництву будинку для складу можна методом “вузла дій” (методом MPM) малювати *мережений план* (схема 6.3.). За методом MPM можна планувати дії не тільки “вперед” але і, виходячи з заключної дії, “назад” – до початкової дії. Таким чином, ясно видно буферний час між окремими діями. Це час менеджер може використовувати для виправлення можливих помилок або вирішення непередбачених проблем.

Схема 6.3.

### Техніка мереженого плану за методом MPM



Метод МРМ відомий також за назвою “*метод критичного шляху – метод СРМ*”. Названі методи планування дій певних заходів дозволяють визначити окремі дії для досягнення цілі в призначений термін. Ще під час планування можна звернути увагу менеджера, який організовує реалізацію заходів, на особливо важливі дії. За назвою методу критичного шляху (Critical Path Method – СРМ) ці прийоми відомі. Особливо відзначений критичний шлях показує на схемі ті дії, який потрібно зробити без запізнення. На ці дії або результати при реалізації проекту потрібно звернути особливу увагу. У рамці схеми критичний шлях варто показувати особливо яскраво. За наведеним методом МРМ по будівництву будинку для складу показаний критичний шлях подвійними лініями (схема 6.3.).

## 6.2. Планування послідовність застосування устаткування

У виробничому цеху фірми часто міняється кількість виробів, яку потрібно робити. Коли у фірми мало капіталу або маленькі склади, вона працює тільки на підставі замовлень з боку клієнтів. Менеджер по виробництву повинний планувати ефективно використання машин і дорогого устаткування.

*Уявімо ситуацію:* Цех має 4 комплекси різного устаткування. З ними потрібно протягом місяця виконати 5 різних замовлень. На кожне замовлення потрібна різна кількість днів на різних комплексах устаткування. Для планування завантаження комплексів устаткування<sup>14</sup> використаємо метод планування за допомогою стовпчикових діаграм. По вертикалі зазначені комплекси устаткування КУ1, КУ2, КУ3 і КУ4. По горизонталі знаходяться робочі дні по календарі 2001 року (таблиця 6.2.).

Метод стовпчикової діаграми був розроблений американцем Хенри Л. Гантт (Henry L. Gantt) близько 1917р. і одержав назву “діаграма Гантта”. За його методом будуються різні діаграми з різними змінами і доповненнями.

---

<sup>14</sup> Kaufmännische Betriebslehre. Hauptausgabe. Haan-Gruiten. 1992, S. 373.

Таблиця 6.2.

Стовпчикова діаграма для планування застосування машин

Число	Робітники дні в періоді одного місяця																																				
	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31															
КУ1	█					█	█	█	█	█	█					█																					
КУ2	█																█	█	█	█	█	█	█														
КУ3	█					█										█	█	█	█	█	█	█	█	█													
КУ4	█	█	█	█	█	█	█					█					█					█															

Замовлення 1: █      Замовлення 2: █ █ █ █ █  
 Замовлення 4: █ █ █ █ █      Замовлення 5: █ █ █ █ █

### 6.3. Планування персоналу

Планування персоналу було викладено в пункті 5.5. даного конспекту лекцій<sup>15</sup>. До названих планів щодо персоналу можна додати план відпусток і заміщення робочих місць під час відпустки.

*Уявімо ситуацію:*

Для будівництва індивідуального житлового будинку для однієї сім'ї потрібно визначити скільки днів потрібно певному фахівцю на розробку проекту будівництва. На початку потрібно визначити, які кваліфікації потрібні для планування будівництва будинку. Потрібні наступні кваліфіковані фахівці: архітектор, інженер статик, будівельні професії (будівельник, столяр, сантехнік, електрик і т.д.), садівник (благоустрій території навколо будинку). Потім потрібно аналізувати і визначити за допомогою таблиці (для прикладу – таблиця 6.3.), скільки днів потрібно фахівцю певної професії для того, щоб планування будівництва було готове.

<sup>15</sup> Более подробно: Трилленберг Вілфрід. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль, 2000.

Таблиця 6.3.

## Визначення кількості робочих днів по окремих діях

Кваліфікація – дії	Кількість робочих днів
Архітектор – загальне планування	5
– детальне планування	12
Статик – перевірка розрахунків по статиці	1
Будівельник – планування різних технічних схем для будинку	10
Будівельник – планування монтажу будинку	4
Садівник – планування території навколо будинку	2
Сукупний попит на персонал для планування	34

## 6.4. Планування витрат

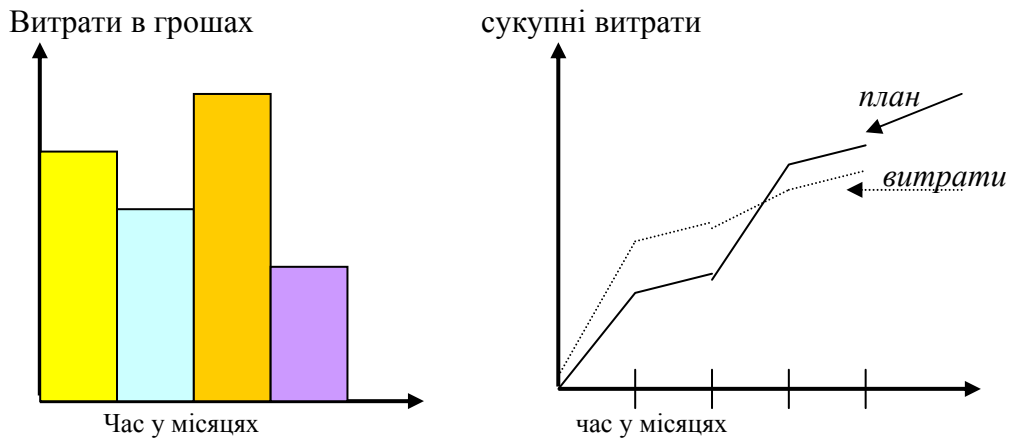
Залежно від підходу до планування можна планувати витрати різними методами. Якщо є перелік необхідних дій, тоді цей список дозволяє планувати витрат за окремими діями. До цих витрат варто додати загальні витрати для управління фірми і керівництва реалізації завдання.

Можна планувати витрати по окремих факторах:

- персонал;
- сировина і матеріали;
- знос устаткування, оренда устаткування;
- послуги з боку, напівфабрикати зі сторони;
- відрядження;
- спеціальна література і витрати на навчання персоналу;
- оренда приміщення;
- транспортування;
- страхування;
- управління;

При контролі витрат (особливо за великими замовленнями, що реалізують протягом кількох місяців або років) на виконання замовлення варто визначити витрати на періоди часу. Найчастіше застосовують планування по місяцях у вигляді стовпчикової діаграми або діаграми з лініями. На схемі 6.4. наведено приклади стовпчикових і лінійних діаграм.

## Стовпова і лінійна діаграма по витратах.



Стовпчиками або лініями відзначається планування витрат. Практичність такого методу полягає в тому, що до цих діаграм можна по етапах реалізації замовлення додати дані про фактичні витрати, як це показано по лінійній діаграмі. Таким чином можна використовувати діаграми одночасно і для планування, і для контролю витрат. Якщо показують відхилення між запланованими витратами і фактичними витратами, менеджер повинен вжити відповідних заходів щодо корегування, аби не допускати ризику нестачі фінансування до закінчення виконання замовлення.

## ТЕМА 7: ОСОБЛИВОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТІВ

### 7.1. Що таке “проект”?

Проекти створюються, коли рішення проблем у фірмах і організаціях засобами прийняття рішень за допомогою “нормального” менеджменту є не можливим.

Проекти можна характеризувати наступними критеріями:

1. Рішення проблеми має *особливо важливе значення* для досягнення цілі у фірми.
2. Процес рішення задачі має високий рівень *складності* і його потрібно провадити *за допомогою фахівців* різних галузей знань як самої фірми, так і зовнішніх фахівців.
3. Рішення задачі вимагає *визначеного періоду часу* з початком і кінцем усіх дій (місяць, рік, декілька років).
4. Рішення проблеми *не має попередника* або аналога. Воно повинно бути унікальним.
5. Задачі (проблеми) потрібно вирішувати *до визначеного часу* (визначення кінця роботи).
6. Рішення задачі (проблеми) пов'язано з *визначеним ризиком на невдачу*.
7. Рішення проблеми потрібно досягти *в рамках визначеного фінансового бюджету*.

На основі названих критерій “проектна” діяльність відрізняється від “нормальної”. Проекти організують для рішення проблем, які нормальними структурами менеджменту не вирішуються. Проектна ціль визначається і досягається, виходячи з лімітів (обмежень) часу, витрат сил і заздалегідь не відомого процесу досягнення очікуваного результату.

## 7.2. Менеджер як організатор проектного діяльності

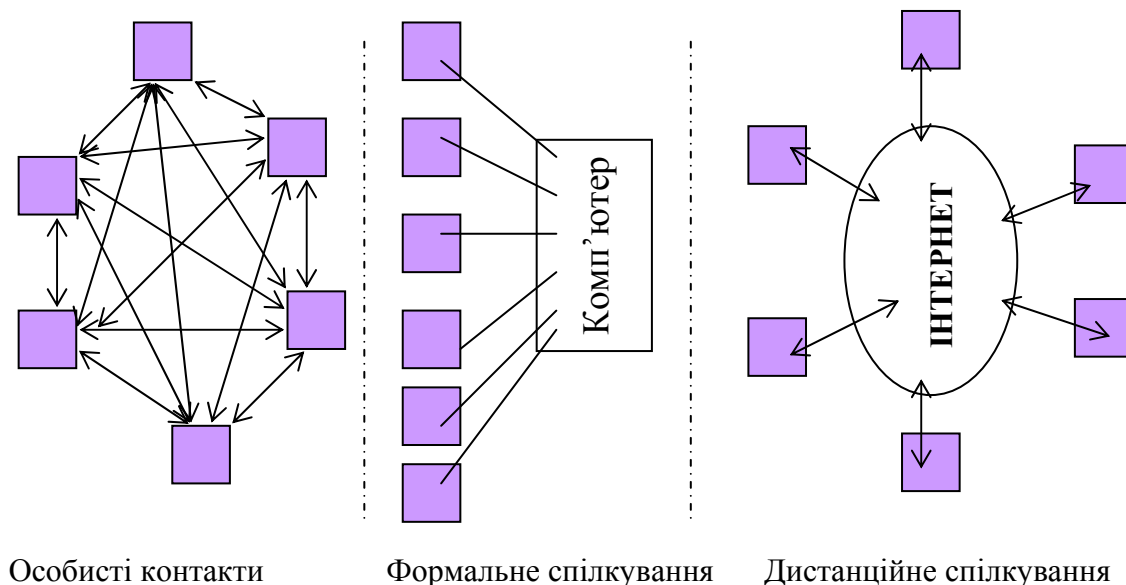
У керівника проекту (проектного менеджера) є повноваження і відповідальність. До сфери його діяльності відносяться:

- планування, керівництво і контроль технічних завдань;
- вибір партнерів проекту (постачальники матеріалів, консультанти);
- контроль фінансових витрат;
- контроль поетапного виконання задач проекту;
- вибір ключового (або всього) персоналу проекту

Проектний менеджмент повинен враховувати всі організаційні можливості, що пропонуються “класичними” методами координації проектної діяльності з особистими контактами до сучасних “дистанційних” методів. Ці розширені можливості проектного менеджменту можна собі представити у вигляді схеми 7.1.

Схема 7.1.

### Можливості координації проектної діяльності в групі



Комп'ютерна мережа у фірмі прискорює багато процесів, пов'язаних з інформацією і документацією. При використанні Інтернету ці процеси можна не тільки прискорити, але і незалежно від місцезнаходження фахівця активувати зовсім нові активності по здійсненню проектів. Інтернет надає можливість створити “віртуальний продукт” для створення матеріального зразка. Так, при проектуванні нового автомобіля окремі конструкторські групи

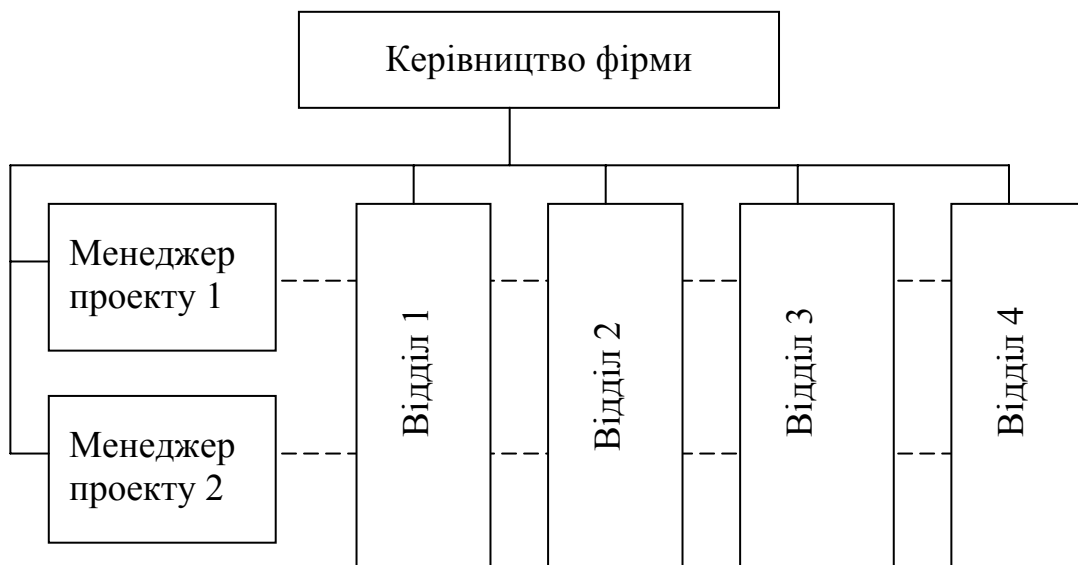


пов'язані через систему електронної пошти. Технологія WAP (Wireless Application Protocol) може передати всю інформацію через ІНТЕРНЕТ навіть на мобільні телефони дослідників. Конструкторські групи окремих компонентів автомобіля одержують тільки ту інформацію, яка їм необхідна. Ніхто з учасників проекту не одержує всієї наявної інформації. ІНТЕРНЕТ не тільки підтримує високий темп реалізації проекту, але і захищає інформацію від інших осіб. Використання мереженої технології Інтернету у виді VPN (Virtual Private Networks) надає можливість тестування і будувати окремі компоненти нового автомобіля в “віртуальному” просторі. Тільки коли “електронна” перевірка всіх компонентів відповідає вимогам проекту, починають матеріальне створення зразка нового автомобіля.<sup>16</sup>

Для організації проекту часто використовують матричну систему менеджменту, як показано в схемі 7.2.

Схема 7.2.

Матрична система проектної організації в рамках фірми.



Матричний тип організації проектного менеджменту застосовується фірмами і установами, коли реалізація проекту вимагає комплексності рішення із залученням досвіду різних галузей знань всіх відділів фірми або установи. Члени проектної групи мають подвійне підпорядкування – через лінійного менеджера і через проектного менеджера.

<sup>16</sup> G.Saloga, B.D.Valnion. Ein Netzwerk an Kompetenz. In: Financial Times Deutschland. Connectis, Nr. 9, März 2001, S. 23-25.

*Перевагами цього типу* є те, що члени проектної групи можуть оптимально працювати як на нормальному робочому місці, так і для виконання проектної задачі. Тому співробітнику (і керівнику проекту) не треба шукати собі нове робоче місце після завершення проекту. До *недоліків* можна віднести те, що складним є знаходження оптимального рішення, постійно потрібно погоджувати діяльність співробітників, можливе виникнення конфліктів інтересів між лінійними і проектними менеджерами, досить великий обсяг адміністративної діяльності, велике навантаження всіх учасників проекту.

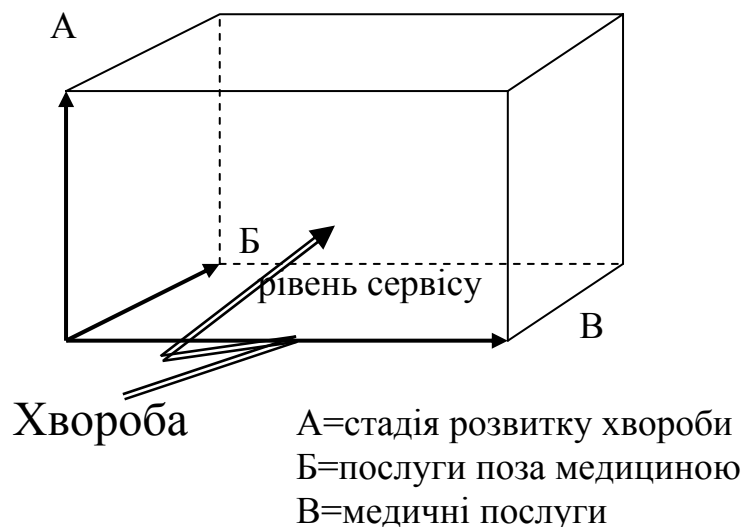
## ТЕМА 8: ОСОБЛИВОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 8.1. Простір діяльності менеджерів

Кожна хвороба має простір розвитку і лікування. Цей простір характеризується чотирма компонентами: специфіка хвороби, стадія розвитку хвороби, пропозиція медичних послуг для лікування і пропозиція послуг поза медициною. Схема 8.1. показує «простір» розвитку і лікування хвороби.<sup>17</sup> На рівні сервісу (або послуг) знаходяться медичні установи, які лікують хворих (далі медичні установи) і установи, які надають умови для лікування (далі установи послуг). До медичних установ належать лікарі, лікарні та інші установи по догляду за хворими. До послуг установ належать групи самопомоги, аптеки, часописи, Фірми по організації відпочинку в санаторіях.

Схема 8.1.

#### Простір розвитку і лікування хвороби



Цим простором характеризується діяльність менеджера в галузі медичних установ з профілактики і лікування. У межах цього простору менеджери працюють у різних установах. Ще одна група менеджерів пов'язана з цим простором через аптеки і персонал. Це науково-дослідні лабораторії з розвитку лікарських препаратів і установи з навчання лікарів і медичного та обслуговуючого персоналу.

<sup>17</sup> M-Weiss. Gesundheitsmanagement. Weinheim, 1997, S. 109.

Якщо конкретніше, то простір діяльності менеджерів включає також менеджерів, що працюють у державних органах з управління і контролю діяльності в галузі охорони здоров'я країни.

## 8.2. Специфічні вимоги до діяльності менеджерів

Всі групи менеджерів із медичних установ, із установ послуг та з державних органів об'єднують єдиний простір діяльності. У цьому просторі діяльність менеджерів орієнтується за такими вимогами:

- **швидкість дій** (чим швидше лікування, тим краще)
- **якість дій** (лікування повинно бути цілковите і без наслідків)
- **ефективність витрат** (потрібно скоротити витрати на лікування, тобто ефективна витрата фінансів)
- **наявність альтернативи** (підвищення взаємозамінності різних процесів лікування і ліків)
- **стабільність стосунків** (підвищення довіри з боку хворих до допоміжного персоналу і ліків)

### 8.2.1. Специфіка діяльності фінансових менеджерів

Фінансовим менеджерам (менеджерам, які займаються питаннями фінансування охорони здоров'я) потрібно враховувати ще деякі правила. Фінансування охорони здоров'я відрізняється від фінансування заходів в галузі приватної економіки або державних установ.

Лікування хвороби розрізняється за запропонованими послугами медичних установ і їх персоналу. Ці відмінності позначаються і на різниці фінансування для лікування хвороби. Можна визначити 4 рівні забезпечення медичної допомоги:

- Мінімальне забезпечення
- Необхідне забезпечення
- Багате забезпечення
- Додаткові послуги за бажанням хворого

Фінансування в галузі охорони здоров'я забезпечується різними джерелами:

- плата хворої людини залежно від потрібних послуг
- внески на медичне страхування на допомогу у випадках захворювання
- платежі з державного бюджету

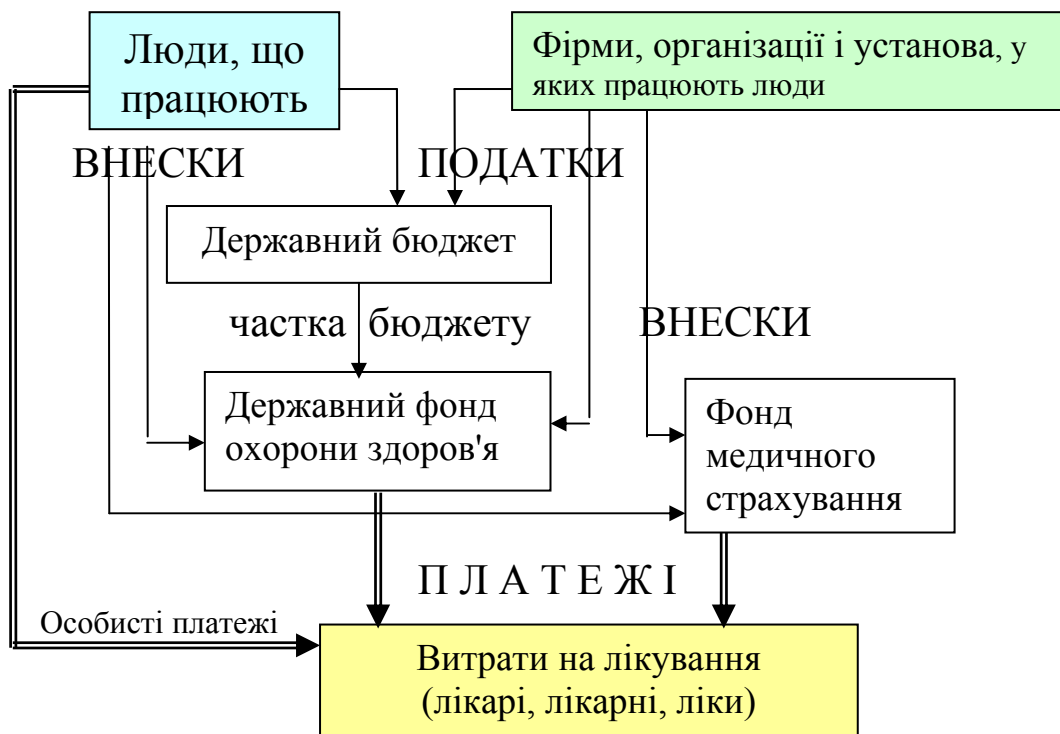
Наприклад, система медичного страхування в Німеччині:

*Система медичного страхування існує на основі взаємодопомоги і солідарності застрахованих людей, що має такі завдання: Організація і плата по діагностиці захворювань, послуги з реабілітації, допомога при захворюванні, включаючи грошову допомогу через хворобу, допомогу при охороні материнства та інші види надання допомоги. Сума усіх внесків забезпечує різні частки погашення витрат на допомогу у випадках захворювання. У Німеччині в 1997 році розподілилися внески на 249,31 мільярда DM із бюджету законного медичного страхування в такий спосіб<sup>18</sup>: За лікування в лікарнях 34,2 %; за візит до лікарів 16,3 %; за ліки 13,5 %; за візит до стоматологів і за протезування 8,5 %; засоби на лікування і допомогу 7,4 %; інші статті витрат (у тому числі управлінські витрати, лікування в санаторіях) 20,1 %.*

Незалежно від системи оплати за лікування, люди повинні регулярно відкладати гроші на медичну допомогу (у вигляді страхових внесків або утворення фінансового резерву). Незважаючи на різні системи фінансування лікування, їхні джерела є такі же, як показує схема 8.2.

Схема 8.2.

### Джерела фінансування і погашення витрат у системі охорони здоров'я



<sup>18</sup> Handelsblatt. Düsseldorf. 16.11.2000, S.4.

Фінансування на лікування має свої межі. У країнах із страховою системою страхові компанії обмежують свої платежі на рівень необхідного забезпечення хворої людини. Таким же чином діє держава зі своїми бюджетними засобами для лікування хвороби. На визначення частки з державного бюджету для охорони здоров'я впливає також економічна сила народного господарства. Якщо хвора людина має бажання на багате забезпечення або на додаткові послуги, вона повинна сама за них платити.

У світі є різні системи платежів за послуги в межах державної або страхової системи охорони здоров'я. У багатьох країнах лікарні працюють як фірми. Є державні і приватні лікарні, а також лікарні у власності благодійних і церковних організацій. Залежно від правового статусу медичної установи фінансовий менеджер повинен приймати свої рішення.

На ефективність управлінських рішень менеджера впливає ряд чинників:

- компетентність у сфері діяльності,
- інформаційне забезпечення з різних сфер системи охорони здоров'я,
- зваженість рішення,
- своєчасність прийняття рішення.

### 8.3. Особливості результату діяльності менеджера

Лікування хвороби - це процес. Цей процес має різні медичні результати:

- лікування,
- поліпшення,
- без змін,
- погіршення,
- смерть.

Результат часто не залежить від якості роботи менеджерів. Наприклад, не від усіх хвороб є ліки. Людське тіло не приймає всі ліки або лікувальні операції. Недостатнє фінансування не дозволяє вибрати потрібний процес лікування. Тому заробітна плата лікарів, медичного персоналу, учених у лабораторіях або управлінців не повинна залежати від результату процесу лікування. Зазвичай заробітна плата визначається на основі кількості простих і складних робочих дій персоналу.

Менеджери в галузі охорони здоров'я повинні володіти особливими якостями з управління процесами. Наприкінці процесу проявляється результат: у лікарнях і в лікарів - це людина, яка може мати диференційований стан здоров'я. У науково-дослідних лабораторіях і у фірмах фармакологічної промисловості процес виробництва закінчується з проявом ліків, які бажає одержати хвора людина.

Специфіка процесу лікування і прийому ліків полягає тому, що всі учасники процесу лікування хочуть знати, які наслідки можуть виникати наприкінці процесу. Багато ліків лікують одні хвороби, але можуть викликати інші. Процес лікування має певний ризик. Завдання менеджерів в галузі охорони здоров'я помагає у скороченні ризику. Клієнти очікують від менеджерів в галузі охорони здоров'я не тільки ефективного лікування хвороби, але й більше звертають увагу на небажані побічні ефекти.

#### 8.4. Особливості місця роботи менеджера

Місце роботи менеджера з охорони здоров'я характеризується так званими твердими і м'якими чинниками. До твердих чинників належать:

- сучасне устаткування,
- кваліфікація,
- чистота і гігієна.

На основі м'яких чинників кожний процес лікування є індивідуальним для хворої людини. До м'яких чинників належать:

- почуття безпеки в лікувальній установі,
- комфорт у лікувальному приміщенні,
- особиста увага персоналу
- розуміння особистих проблем у хворої людини.

Чимало хворих очікують атрибутів від медичного персоналу. Наприклад, лікар повинен мати з собою білий халат і специфічні інструменти.

### 9. ЛІТЕРАТУРА

- Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. **Менеджмент: теорія та практика.** – Тернопіль. 1997.
- Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. **Основи менеджмента** – Москва. 1998.
- Трілленберг В. **Менеджмент персоналу. Конспект лекцій.** – Тернопіль. 2000.