

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників у ході проведення змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно використовувати наступні методи: встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити зміни, щоб вони сприймалися співробітниками; використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження змін; уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження змін; винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться.

Функція контролю є завершальною функцією управління змінами та забезпечує зворотній зв'язок в циклі управління змінами [10, с. 83].

В роботі використано процесний підхід до управління змінами, що дало змогу розглянути управління змінами як спеціальну функцію менеджменту і виділити такі загальні функції в циклі управління змінами: планування, організування, мотивування та контролювання, для кожної з яких описано інструменти та методи їх практичної реалізації. Це в подальшому дозволить формувати практичні методичні рекомендації щодо здійснення того чи іншого етапу управління змінами да досягати бажаної ефективності їх здійснення.

Література

- 1 Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособ. [Текст] / Г.В. Широкова. – СПб.:СПбГУ, 2005. – 210 с.
- 2 Кужда, Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т.Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – С. 66-72.
- 3 Стеців, С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві/ С.Р.Кужда//Національний університет «Львівська політехніка» . – 2011. – С. 8-11
- 4 Виноградова, О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія [Текст] /О.В. Виноградова. – Донецьк: ДОНДУЕТ, 2006. – 186 с.
- 5 Грин, М. Управление изменениями: пер. с англ. [Текст] / М. Грин. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
- 6 T. Baekdal, K.L. Change Management Handbook / Baekdal T, Hansen K.L., Todbjerg L. – English Edition, 2006. – 31 p.
- 7 Современное управление. Энциклопедический справочник. Т.1 / Под ред. Д.Н. Карпухина, Б.З. Мильнера. – М.: «Издатцентр», 1997. – 584 с.
- 8 Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
- 9 Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
- 10 C. D. Scott, D. Change Management Leading People Through Organizational Transitions / Scott C. D., Jaffe D. T. – USA – 2004. – 83 p.

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Котова М.В., к.е.н., доцент
Ларин О.А.

Одеський національний політехнічний університет

Успіх економічного розвитку організації безпосередньо пов'язаний зі своєчасністю реалізації управлінських рішень. Фактично, ефективне існування підприємства неможливо без

щоденного прийняття та подальшої реалізації рішень на різних рівнях управління, що підтверджує актуальність обраної тематики.

Метою роботи є визначення способів прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням особливостей персоналу (робочих груп).

Реалізація управлінських рішень залежить від технологічного процесу їх прийняття. Процес прийняття рішень розподіляється за загальною схемою вироблення рішення: від розпізнавання проблеми і формулюванні її у вигляді завдання до контролю і коректування.

В цілому, прийняття управлінського рішення включає наступні основні стадії:

1. Виникнення проблеми, що вимагає ухвалення рішення.
2. Постановка завдання.
3. Збір та обробка інформації.
4. Підготовка рішень, оцінка та вибір варіантів.
5. Прийняття управлінського рішення.
6. Оформлення та підготовка розпорядження про його виконання.
7. Реалізація, а саме: організація виконання і контроль.
8. Оцінка результатів.

Для прийняття та реалізації управлінських рішень використовують різні стилі керівництва: від автократичного до ліберального. Автократ наказує і контролює, ліберал повідомляє, збирає ідеї, використовує пропозиції персоналу.

Альтернативний підхід до керівництва запропонував Ренсис Лайкерт, порівнюючи групи з високою і низькою продуктивністю праці. На базі численних досліджень зроблено висновок, що стиль керівництва незмінно буде націлений або на роботу, або на людину. Керівник, що концентрує увагу на роботі, орієнтується на завдання, використовує систему винагород для підвищення продуктивності праці. Керівник, зосереджений на людині, орієнтується на підвищенні продуктивності праці шляхом удосконалення взаємовідносин між співробітниками, максимально враховуючи їхні потреби.

Розглядаючи залежність між задоволеністю персоналу і продуктивністю праці, з'ясувалося, що необхідно звернути увагу на ситуацію в цілому. Поль Херсі і Кен Бланшар [1, с. 281] розробили ситуаційну теорію лідерства, згідно якої найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Керівник може змінювати свою поведінку залежно від зрілості співробітників.

Для зрілої (повністю здатної), яка бажає виконувати роботу, групи оптимальним стилем керівництва є делегування. Делегування означає практично самостійну діяльність підлеглих, підтримка і вказівки не потрібні.

Помірно висока ступінь зрілості групи, коли підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання завдання передбачає участь підлеглих у прийнятті рішень. Підлеглі знають, що і як треба виконувати, і їм не потрібно конкретних вказівок. Однак вони також повинні хотіти і усвідомлювати свою причетність до виконання даного завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також надаючи їм допомогу і не нав'язуючи ніяких вказівок.

При середньому рівні зрілості групи (підлеглі хочуть прийняти відповідальність, але не можуть), від керівника потрібні конкретні інструкції підлеглим щодо того, що і як необхідно виконувати. У той же час керівник підтримує їх насагу у виконанні завдань.

Незріла, не здатна, яка не бажає працювати, група вимагає розробки чітких інструкцій щодо виконання завдань, суворий контроль.

Ще однією ситуативною моделлю керівництва стала модель, розроблена Віктором Врумом і Філіпом Йеттоном, що концентрує увагу на процесі прийняття рішень. Відповідно до точки зору авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які можна використовувати залежно від того, якою мірою підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішення.

Таким чином, виділяють п'ять основних рівнів прийняття управлінських рішень: автократичний, автономний, локально-колегіальний, інтегративно-колегіальний і метаколегіальний рівні [2, с. 158].

Автократичний рівень часто носить диктаторський характер, керівник фактично протиставляє себе групі.

Автономний рівень передбачає прийняття рішення керівником індивідуально, але з урахуванням інтересів і думки членів групи.

Локально-колегіальний рівень пов'язаний з участю в процедурі вироблення рішення інших членів групи (частини колективу), що залучаються керівником.

У процес підготовки та прийняття рішень інтегративно-колегіального рівня включається вся група. Процедурно такі рішення мають форми референдумів, конференцій, загальних зборів.

Більшість організаційних систем управління включені в більш загальні управлінські структури (метаколегіальний рівень). Керівник організації є ієрархічно вищою ланкою, а в більш загальну структуру управління входить одночасно як її рядовий підлеглий.

Розглядаючи способи прийняття та реалізації управлінських рішень, необхідно враховувати, що управління є двостороннім процесом, де підлеглі впливають на менеджмент підприємства. У деяких випадках ефективними виявляться докладне роз'яснення і структурування рішень, безперервний контроль за їх виконанням, в інших – доцільним буде велика ступінь свободи і можливості для прояву ініціативи.

Сучасний менеджмент гнучкий в підходах до вирішення завдань, керівники можуть змінити підхід до прийняття управлінських рішень, виходячи зі зміни характеру проблеми, враховуючи потреби та кваліфікацію підлеглих і багатьма іншими факторами, характерними для організації.

Література

- 1 Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
- 2 Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций / Н.Е. Ревская – СПб.: Альфа, 2011 – 240 с.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРИТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ УСПЕХА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Красностановова Н.Е., доцент
Шкурупий А.В.

ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины

Именно лорду Кельвин принадлежит обоснование актуальности темы нашего исследования. «Критические факторы успеха (КФУ)/Critical Success Factors (CSF) – стратегические задачи и результаты деятельности, к которым компания должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке» [2]. Система КФУ была предложена Артуром Андерсеном и Рональдом Дэниелом в XX веке. КФУ рассматривают аспекты деятельности компании, например, маркетинг, качество товара, финансовый учет. КФУ также выступает критерием важности определенного бизнес-процесса, то есть чем важнее какой-либо бизнес-процесс, тем больше КФУ он поддерживает. Но показатель КФУ обобщает в себе и количественную оценку любого бизнес-процесса, который носит название ключевой показатель эффективности (КПЭ). С ними неразрывно связана система сбалансированных показателей.

Человеческие ресурсы как функциональный фактор потенциала организации также требуют использования КПЭ. Делегирование полномочий предусматривает личную ответственность и заинтересованность сотрудников в конечном результате. Это особенно актуально в кризисное время, так как позволяет четко определить вклад каждого сотрудника.

Для систематизации целесообразно выделить следующие виды КПЭ:

1. Целевые показатели;
2. Процессные показатели;
3. Проектные показатели;
4. Показатели внешней среды [3].

Целевые показатели показывают степень приближенности к цели. Процессные