



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова**

**В. І. Борщ**

# **Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації**

*Навчальний посібник*

**Київ 2016**

УДК 005.551:005.336.1](477)(075.8)  
ББК 65.050.2(4Укр)я73  
Б83

Рекомендовано до друку Вченою радою економіко-правового факультету  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
(протокол № 3 від «30» жовтня 2015 р.)

**Рецензенти:**

*Н. А. Уперенко*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри загальної економічної теорії Одеського національного економічного університету;

*Е. А. Кузнецов*, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та управління Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.

**Борщ В. І.**

Б83 Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації : навчальний посібник /  
В. І. Борщ. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.  
ISBN 978-617-7288-64-9

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**УДК 005.551:005.336.1](477)(075.8)**  
**ББК 65.050.2(4Укр)я73**

**ISBN 978-617-7288-64-9**

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)  
© Борщ В. І., 2016

# Опис модуля

**Мета модуля** – розвиток аналітичної компетентності керівників бізнес-організації шляхом розкриття сутності ефективності управлінської команди та аналізу методик її оцінювання.

**Цільова аудиторія** – студенти, аспіранти, діючі та потенційні керівники бізнес-організацій різних розмірів і форм власності.

## Тематичний план модуля:

- Тема 1. Формування та динаміка управлінської команди бізнес-організації
- Тема 2. Ефективність управлінської команди бізнес-організації
- Тема 3. Механізм оцінювання ефективності управлінської команди бізнес-організації

## Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

- *знати* основні засади роботи управлінської команди в бізнес-організації;
- *вміти* оцінювати ефективність управлінської команди бізнес-організації;
- *володіти* механізмом оцінювання ефективності управлінської команди бізнес-організації.

## Структурно-логічна схема модуля

<b>Модуль</b> – оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації
<b>Мета модуля</b> – розвиток аналітичної компетентності керівників бізнес-організації шляхом розкриття сутності ефективності управлінської команди та аналізу методик її оцінювання
<b>Цільова аудиторія</b> – студенти, аспіранти, діючі та потенційні керівники бізнес-організацій різних розмірів і форм власності

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
<b>Тема 1.</b> <b>Формування та динаміка управлінської команди бізнес-організації</b>	<i>Розуміння</i> сутності поняття управлінської команди та її динаміки	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Тест
<b>Тема 2.</b> <b>Ефективність управлінської команди бізнес-організації</b>	<i>Вміння</i> аналізувати ефективність управлінської команди бізнес-організації <i>Здатність</i> до аналізу (аналітичність)	Лекція-презентація Практичне заняття	Індивідуальне практичне заняття Тест
<b>Тема 3.</b> <b>Механізм оцінювання ефективності управлінської команди бізнес-організації</b>	<i>Вміння</i> розробити план оцінювання ефективності управлінської команди бізнес-організації <i>Здатність</i> до застосування знань на практиці <i>Прогностичність</i>	Лекція узагальнююча Практичне заняття	Індивідуальне практичне завдання Тест

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

# Тема 1. Формування та динаміка управлінської команди бізнес-організації

## Теоретичний матеріал

Сучасні реалії функціонування бізнес-організацій формують передумови використання командних методів роботи. Жорстка адміністративна система управління великими індустріальними підприємствами не ефективна, й більшість організацій від неї відмовляються. З найважливіших причин відмови від неї можна визначити такі:

- висока швидкість змін зовнішнього середовища бізнес-організації;
- зростаюча роль творчої праці співробітників бізнес-організації.

Необхідність швидко реагувати на зовнішні зміни при зростаючій складності управління бізнесом змушують компанії формувати управлінські команди специфічними групами висококваліфікованих фахівців з метою ефективного управління ними.

### Управлінська команда

складається з фахівців із різних сфер організаційної діяльності, які спільно працюють над досягненням спільної мети.

Сутність команди полягає у суспільному для всіх її членів зобов'язанні. Такого роду зобов'язання потребує наявності певного призначення, в яке вірять усі члени команди, тобто її місії.

### Важливо

Місія команди повинна долучати елемент, пов'язаний з вигравом, першістю та просуненням уперед.

Однак між метою групи та її місією є значна різниця: мета команди дозволяє слідкувати за своїм просуненням на шляху до успіху, а місія як більш глобальне по своїй сутності надає усім конкретним цілям сенс і розуміння.

Група стає командою лише тоді, коли вона визнає себе підзвітною у якості команди.

### Командна підзвітність

це відповідні обіцянки, які лежать у основі двох аспектів ефективних команд: обов'язки та довіра.

Взаємна підзвітність не може виникнути за примусом, але коли команда дотримується загального призначення, мети та підходу, взаємна підзвітність виникає як природна складова.

Таким чином, управлінські команди формуються у рамках командного менеджменту, тобто менеджменту, який здійснюється як одна з форм колективного управління, що заснована на основі процесу делегування повноважень.

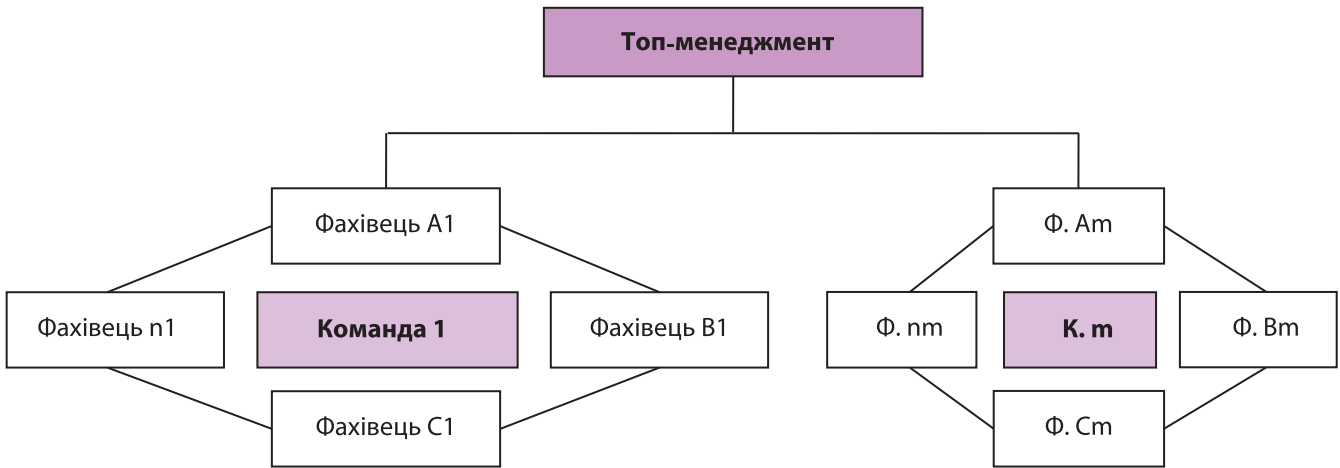


Рис. 1. Структурно-логічна схема командної організаційної структури бізнес-організації

Мета впровадження такої організаційної структури в практику менеджменту – виконання специфічних завдань і координації діяльності основних підрозділів, що приймає на себе кожний компонент управління виробництвом та організацією в цілому й пронизує усі рівні ієрархії бізнес-організації.

Це різновид гнучкого типу організаційних структур, заснованих на груповій формі організації праці.

Динаміка управлінської команди складається з таких етапів:

- формування;
- психологічної напруги;
- нормалізації;
- діяльності;
- розпаду.

Перший етап, *етап формування*, характеризується переходом індивіда від стану незалежної особи до статусу члена команди.

Команди формуються на основі таких принципів:

- автономна робота групи;
- право на самостійне прийняття рішень;
- заміна жорстких правил і норм на гнучкі зв'язки.

Фактори, які впливають на формування команди як організаційної форми колективного управління:

- тип спільної діяльності, який визначає структуру, складність і нестандартність задачі, що вирішується, – це впливає на визначення формальної структури команди, її рольовий склад, перелік знань, умінь і навичок, якими повинен володіти кожен член команди, строки виконання задачі та ступінь контролю робочої групи її керівництвом;
- організаційно-культурний контекст існування управлінської команди, до якого можна віднести як зовнішнє (наприклад, позиція та компетентність акціонерів організації, структурованість зовнішнього оточення, частота та сила стресових ситуацій тощо), так і внутрішнє середовище (ступінь офіційності при виконанні роботи, ступінь сполучення слухняності та ініціативи від підлеглих, наявність корпоративної культури тощо);
- стиль взаємодії керівника чи лідера команди з іншими її членами: сучасна концепція лідерства акцентує увагу на підвищенні в підлеглих здатності до самокерівництва, тобто найефективнішим лідером вважається той, хто може керувати іншими так, щоб вони керували самі собою.

Таким чином, культурний контекст усередині команди характеризується через описання таких індикаторів:

- прийняття та дотримання усіма членами норми команди;
- способи розподілення влади;
- згуртованість і зв'язок між членами команди;
- характерні способи організації та перебігу командної взаємодії (командних процесів, таких як координація, комунікація, діяльність із вирішення конфліктів і прийняття рішень тощо);
- організація розподілення функцій та ролей усередині команди.

**Важливо**

Можна стверджувати, що процес формування команди – це процес створення її культурного контексту.

Кожну команду очолює керівник, характер діяльності якого визначається концепцією групової форми: взаємодопомога, орієнтація на запити споживачів, активне співробітництво при вирішенні проблем.

При комплектації команд і координації їх діяльності перевага надається фахівцям із універсальними знаннями та навичками, здатним забезпечувати взаємозамінність при зміні змісту задач, які виконуються командою. Сполучення колективної та індивідуальної відповідальності за якість праці та кінцевий результат змінює стиль контрольної діяльності – в основному використовується не проміжний контроль, а контроль за кінцевим результатом праці та самоконтроль.

При цьому в якості системи оплати праці передбачається залежність між рівнем заробітної плати кожного члена команди та загальним результатом.

Для другого етапу, *етапу психологічної напруги*, характерно:

- опір виконанню задач і новим підходам до удосконалення якості (відмінний від тих, що кожен члена команди вважає зручним для самостійного використання);
- різкі коливання відносин між членами команди;
- боротьба за лідерство та конкуренція між членами команди.

З часом, коли були вирішені спірні питання, командні ролі зафіксовані та командні правила й норми взаємодіють між собою, динаміка команди пересувається на *етап нормалізації*, на якому всі процеси здійснюються за заздалегідь сформованими принципами та механізмами. Виникає почуття приналежності до команди.

Наступний етап – *етап діяльності*, якому відповідає ефективне виконання завдань команди.

Завершальний етап – *етап розпаду управлінської команди*. Виділяють дві основні причини розпаду команди:

- досягнення управлінською командою мети, що була поставлена при її створенні;
- існування деструктивних процесів усередині команди, що призводять до її неефективного функціонування.

Як висновок відмітимо основні особливості формування та динаміки управлінської команди з позиції адміністрування цього процесу:

- Лідер управлінської команди повинен мати високий рівень професійної компетенції по усіх напрямках діяльності команди.
- Управлінська команда має бути структурована за рівнями лінійної підпорядкованості та функціональними службами підприємства.
- По ключових напрямках діяльності управлінської команди лідер як координатор процесу адміністрування усіх робіт безпосередньо повинен мати лише одного члена команди з певними лінійними чи функціональними повноваженнями.
- Необхідно чітко прописати структурно-функціональні права та обов'язки всіх членів управлінської команди.
- Лідер управлінської команди повинен запропонувати логічну схему делегування повноважень та персоніфікації відповідальності в точках критичної активності менеджменту.
- По кожному лінійному та функціональному напрямку діяльності бізнес-організації в управлінській команді повинен бути фахівець, який знає цей напрямок краще, ніж інші члени команди, включаючи керівника.
- В управлінській команді всі структурні ланки мають працювати на загальну мету, поставлену перед командою її лідером. Лідер несе перед власником бізнес-організації персональну відповідальність за досягнення поставленої мети.



## Практичне завдання

1. Ознайомтесь із запропонованою ситуаційною вправою.
2. Дайте відповіді та обґрунтуйте свою позицію.

### Завдання 1. «Формування управлінських команд»

Проаналізуйте формулювання, які розкривають сутність принципів формування управлінської команди, представлені у табл. 1. Заповніть табл. 1, визначивши, якому з принципів, представлених нижче, відповідає кожне формулювання.

Основні принципи формування управлінських команд: 1) доповнення; 2) співвідношення цілей; 3) відповідальності; 4) співробітництва; 5) обміну інформацією.

Таблиця 1

**Характеристика принципів формування управлінської команди**

Сутність принципу	Назва принципу
Функції, роль, відповідальність кожного члена команди повинні бути визначені відповідно до його знань, умінь і здібностей	
Робота команди передбачає готовність до співробітництва, ділового спілкування, відкритості до думки інших і нових ідей, а також готовність поступатися власними позиціями	
Команда підбирається з урахуванням сильних і слабких сторін лідера та його досвіду. Лідер при формуванні команди повинен обирати людей, здатних компенсувати його слабкі сторони та нестачу ідей і досвіду	
З метою спільного вирішення проблем необхідно забезпечити кожному члену команди вільний доступ до інформації	
У команді всі повинні правильно уявляти мету та приймати її. Загальна мета має органічно сполучатися з індивідуальними цілями кожного члена команди	

### Завдання 2. «Етапи розвитку управлінської команди»

Проаналізуйте запропоновані варіанти поведінки керівника управлінської команди та визначте, для якого етапу розвитку команди вони характерні, заповнивши табл. 2.

Варіанти поведінки керівника:

- 1) Забезпечує координацію діяльності спеціалізованих членів команди.
- 2) Відстоює свої позиції, затверджує свій авторитет.
- 3) Бере участь у розробці правил взаємодії в команді.
- 4) Організує роботу команди, забезпечує її ресурсами.
- 5) Заохочує чи карає членів команди за результатами діяльності.
- 6) Відстоює точку зору команди при взаємодії з іншими командами.
- 7) Підбиває підсумки роботи команди.
- 8) Усуває конфлікти усередині команди.

Таблиця 2

**Поведінка керівника управлінської команди на різних етапах розвитку групи**

Етап розвитку групи	Поведінка керівника
1) формування	
2) психологічної напруги	
3) нормалізації	
4) діяльності	
5) розпаду	

**Шаблон для виконання**

Таблиця 3

**Відповіді на практичне завдання «Формування управлінських команд»**

Сутність принципу	Назва принципу
Функції, роль, відповідальність кожного члена команди повинні бути визначені відповідно до його знань, умінь і здібностей	3
Робота команди передбачає готовність до співробітництва, ділового спілкування, відкритості до думки інших і нових ідей, а також готовність поступатися власними позиціями	4
Команда підбирається з урахуванням сильних і слабких сторін лідера та його досвіду. Лідер при формуванні команди повинен обирати людей, здатних компенсувати його слабкі сторони та нестачу ідей і досвіду	1
З метою спільного вирішення проблем необхідно забезпечити кожному члену команди вільний доступ до інформації	5
У команді всі повинні правильно уявляти мету та приймати її. Загальна мета має органічно сполучатися з індивідуальними цілями кожного члена команди	2

Таблиця 4

**Відповіді на практичне завдання «Етапи розвитку управлінської команди»**

Етап розвитку групи	Поведінка керівника
1) формування	2, 4
2) психологічної напруги	2, 8
3) нормалізації	3
4) діяльності	1, 4, 5, 6, 8
5) розпаду	7

## Список рекомендованих джерел

1. Адизес И. Идеальный руководитель : Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес. – Букс, 2007. – 262 с.
2. Байерс Л. Л. Управление человеческими ресурсами / Л. Л. Байерс, С. И. Манн, В. Ру ; пер. с англ. Н. Д. Федяк. – К. : Прогресс, 2003. – 342 с.
3. Белогуров В. П. Основы управления: [учеб. пособ.] / В. П. Белогуров. – Харьков : Консум, 2003. – 482 с.
4. Белошапка В. А. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности / В. А. Белошапка. – К. : Издательство «Агентство стандарт», 2005. – 198 с.
5. Белошапка В. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров. Учебник для практикующих менеджеров / В. Белошапка, И. Нудьга ; под ред. В. А. Белошапки. – Киев : Издательство «Агентство стандарт», 2007. – 270 с.
6. Бессонов А. А. Диагностика командной срабатываемости при формировании управленческой команды / А. А. Бессонов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – № 3 (20). – 2014. – С. 48–55.
7. Борщ В. И. Управленческий капитал как особая форма человеческого капитала / В. И. Борщ // Економічна політика держави в умовах трансформаційних змін : Збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конференції (Сімферополь, 15–16.02.13) : У 2 частинах. – Сімферополь : НО «Economics», 2013. Ч.1. – 124 с. – С. 55–57.
8. Болмен Ли Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Ли Дж. Болмен, Е. Дил. Терренс. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 496 с.
9. Боссиди Л. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М. : Добрая книга, 2004 (пер. с англ. : L. Bossidy, R. Charan, Execution : The Art of Getting Things Done, Crown Business, 2002). – 288 с.
10. Галкина Т. П. Социология управления : от группы к команде / Т. П. Галкина. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 135 с.
11. Кузнецов Э. А. Инновационная роль университета в системе развития лидерства и профессионализации управленческой деятельности в Украине : [моногр.] / Э. А. Кузнецов. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 106 с.
12. Кузнецов Э. А. Конкурентоспособная система менеджмента: идентификация научных трактовок и практических подходов / Э. А. Кузнецов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э. А. Кузнецова. – Херсон : Гринь Д. С., 2014. – Т. 2. – 500 с. – С. 176–203.
13. Макаревич В. Н. Групповая работа как метод конструктивной социологии / В. Н. Макаревич // Социологические исследования. – 1993. – № 7. – С. 85–91.
14. Невраева И. В. Соционический поход к формированию управленческой команды / И. В. Невраева // Вестник Томского государственного педагогического университета. – № 7. – 2005. – С. 26–32.
15. Огородников П. И. Роль самомотивации при создании организационного климата управленческой команды организации / П. И. Огородников, Г. Е. Мазуренко // Известия оренбургского аграрного университета. – № 3. – 2014. – С. 197–200.
16. Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М. : Интер-пракс, 2005. – 295 с.
17. Drucker, Peter F. Managing in the next society / Peter F. Drucker. – N.Y. : Harper Business, 2002, 305 p.
18. Drucker, Peter F. Management Challenges for 21st Century / Peter F. Drucker. – N.Y. : Harper Business, 2001, 205 p.

## Тема 2. Ефективність управлінської команди бізнес-організації

### Теоретичний матеріал

Команди грають важливу роль у нашому професійному та особистому житті. Але не кожна група являє собою команду і не кожна команда є ефективною.

У вітчизняній економічній теорії існує два основних підходи щодо визначення змісту ефективності:

- витратний: коли економічна ефективність розуміється як «співвідношення результатів діяльності і витрат» [10, с. 13] чи як «ступінь результативності витрат і рівень економічного прогресу суспільства» [12, с. 9]. На думку С. Мочерного, під ефективністю розуміється здатність приносити ефект; результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [8, с. 108], тобто ефективність розуміється як свого роду «плата за досягнення даного результату», аргументуючи тим, що якщо результат не досягнутий, то й ефективність втрачає своє позитивне значення [6, с. 342];
- ресурсний: економічна ефективність як «досягнення виробничої мети з найменшими витратами засобів» [13, с. 57] чи «отримання результатів на одиницю використаних ресурсів» [1, с. 66].

Похідним видом ефективності є ефективність, згідно з ресурсно-витратним підходом, коли під цією категорією розуміється співвідношення вартості виробничих ресурсів з поточними виробничими витратами [9, с. 47].

Таким чином, ми бачимо, що є багато трактувань поняття «ефективність», причому більшість з них зводяться до вищезазначених підходів з позицій трактування ефективності за допомогою категорій ефекту, результату, ресурсів і витрат. Отож ефективність відображає зв'язок між витратами і результатами діяльності, у чому і полягає її сутність.

Тому ефективність – це багатовимірна системна категорія, яка відображає співвідношення між ресурсами (витратами) і результатами діяльності [11, с. 16–17].

#### Ефективність

це результативність економічної системи, яка виражається у відношенні корисних результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Ефективність складається як інтегральний показник ефективності на різних рівнях соціально-економічної системи і є підсумковою характеристикою функціонування бізнес-організації чи національної економіки в цілому.

Економічна ефективність пронизує усі сфери практичної діяльності людини, всі стадії суспільного виробництва, є основою побудови кількісних критеріїв цінності ухвалених рішень. Ефективність сама по собі є одним з критеріїв якості функціонування соціально-економічної системи.

Ефективність групи чи команди теж доцільно розглядати з позиції витратного підходу, отож її можна оцінювати з позиції отриманих результатів. Результат може бути як кількісним, тобто вираженим у числовій формі, так і якісним, тобто не мати кількісне відображення. Між кількісними та якісними показниками ефективності існує тісний взаємозв'язок. Групи працюють ефективно, якщо поставлені задачі досягаються, члени команди успішно працюють разом і з повагою ставляться до потреб

один одного. Групи працюють неефективно, якщо поставлені завдання виконуються слабо чи зовсім не виконуються, члени команди роз'єднані та перебувають у стані фрустрації (психічному стані, спричиненому проблемами у задоволенні потреб, побажань, що супроводжується негативними переживаннями, такими як розчарування, роздратування, тривога, відчай, тощо).

Виділяють такі ознаки ефективної управлінської команди [17]:

- Атмосфера роботи управлінської команди неформальна, комфортна, релаксуюча (тобто знімає напругу). Робоча атмосфера не має явного напруження, люди зацікавлені роботою.
- Проводиться низка дискусій щодо досягнення основної мети, поставленої перед управлінською командою, в яких беруть участь усі члени команди.
- Завдання чи мету управлінської команди добре розуміють і приймають усі члени команди. Завдання обговорюється у вільній формі до тих пір, поки не буде сформовано так, щоб усі члени команди могли знайти своє місце в її виконанні.
- Члени команди слухають один одного. Усі ідеї розглядаються. Члени команди не бояться, пропонувати творчі думки, навіть якщо вони здаються надто незвичайними.
- У колективі існує «незгода». Команда приймає її, а не уникає конфліктів і не робить вигляд, що усе добре. Незгода на придушується. Причини конфліктів обережно вивчаються, члени команди шукають способи їх вирішення, а не пригнічувати опозицію. З іншого боку, немає «тиранії меншості». Незгодні не прагнуть домінувати над групою чи проявляти ворожість. Їхня незгода – це вираз різниці в точках зору. Вони очікують, що їх почують і рішення буде знайдено.
- Більшість рішень досягається консенсусом, який ясно демонструє, що кожен у цілому згоден з рішенням, що приймається, та прагне рухатися уперед. У випадку, якщо залишаються незгодні особи, вони мають право залишитися при власній думці та відмітити цю незгоду в загальній угоді. Формальне голосування використовується мінімально, команда не приймає просту більшість як єдино правильну основу для дій.
- Критика – явище буденне, щире та відносно комфортне. Особистих нападів, як відкритих, так і завуальованих, немає. Критичний розбір має конструктивну спрямованість та орієнтований на запобігання перешкод для виконання роботи.
- Члени команди вільно висловлюють свою думку, ідеї та почуття, що стосуються проблем і діяльності робочої групи. Кожний знає, що інші почувають і думають стосовно питань, порушених у дискусії.
- При виконанні дій робляться та приймаються чіткі призначення.
- Керівник команди не домінує у ній, так і команда не покладається на нього надмірно. Фактично час від часу керівництво змінюється залежно від обставин. Різні члени групи, відповідно до їхніх знань і досвіду, розглядаються як лідерський «ресурс» і виконують лідерські ролі за потреби. Коли група здійснює свою діяльність, в ній не існує конкурентної боротьби. Для команди важливо не хто контролює діяльність, а як робота здійснюється.
- Управлінська команда усвідомлює власний процес роботи. Часто вона зупиняється, щоб перевірити, наскільки добре усе виконується чи що може впливати на виконання. Утруднення або проблеми можуть бути пов'язані з процедурою роботи чи з індивідуальною поведінкою членів команди під час досягнення загальної мети. У будь-якому випадку використовується відкрита дискусія, поки не знаходиться оптимальне рішення.

У процесі функціонування бізнес-організації на ефективність діяльності впливають різноманітні чинники (фактори), які можуть бути класифіковані за ознаками, визначеними в табл. 5.

Таблиця 5

**Характеристика факторів впливу на ефективність діяльності управлінської команди**

Критерій систематизації	Фактори	Характеристика
За змістовністю	організаційні	структура апарату управління, функціональний розподіл праці, підбір і розстановка кадрів, трудова дисципліна, обіг документів
	економічні	система матеріального заохочення та матеріальної відповідальності
	технічні	технічний рівень, механоозброєність і автоматизація праці, ступінь використання техніки, технічна культура менеджерів
	фізіологічні	санітарно-гігієнічні умови праці
	соціально-психологічні	міжособистісні відносини, авторитет керівника, система моральних мотивацій
За формою впливу	прямого впливу	організація індивідуальної праці менеджерів, їхня кваліфікація, правильність підбору та розстановки кадрів в апараті управління
	побічного впливу	психологічний клімат у колективі, стиль управління, динаміка формальних і неформальних груп
За тривалістю впливу	короткочасного впливу	наприклад, порушення трудової дисципліни
	тривалого впливу	більшість факторів мають тривалий вплив; наприклад, стиль управління й психологічний клімат
За ступенем формалізації	кількісно вимірювальні	рівень механізації управлінської праці, інтенсивність інформаційних потоків
	невимірний	вони не можуть бути формалізовані: задоволеність трудовою діяльністю, психологічний клімат
За об'єктом впливу	особистісні	індивідуальні характеристики суб'єкту управління
	організаційні	організаційні фактори управлінської результативності
За напрямком впливу	внутрішні	контролюються та враховуються підприємством
	зовнішні	не контролюються, але враховуються підприємством

Аналіз наукових джерел показує, що особливу увагу при оцінюванні ефективності діяльності управлінської команди необхідно приділити класифікації основних чинників за об'єктами та напрямками впливу. Так, з позиції системного підходу стосовно бізнес-організації чинники розподілені на внутрісистемні та позасистемні (внутрішні та зовнішні), проводячи їх подальший розподіл на індивідуальні характеристики й організаційні фактори управлінської результативності. На підставі цього можна сформулювати класифікацію чинників впливу на ефективність діяльності управлінської команди бізнес-організації, яка представлена на рис. 2.

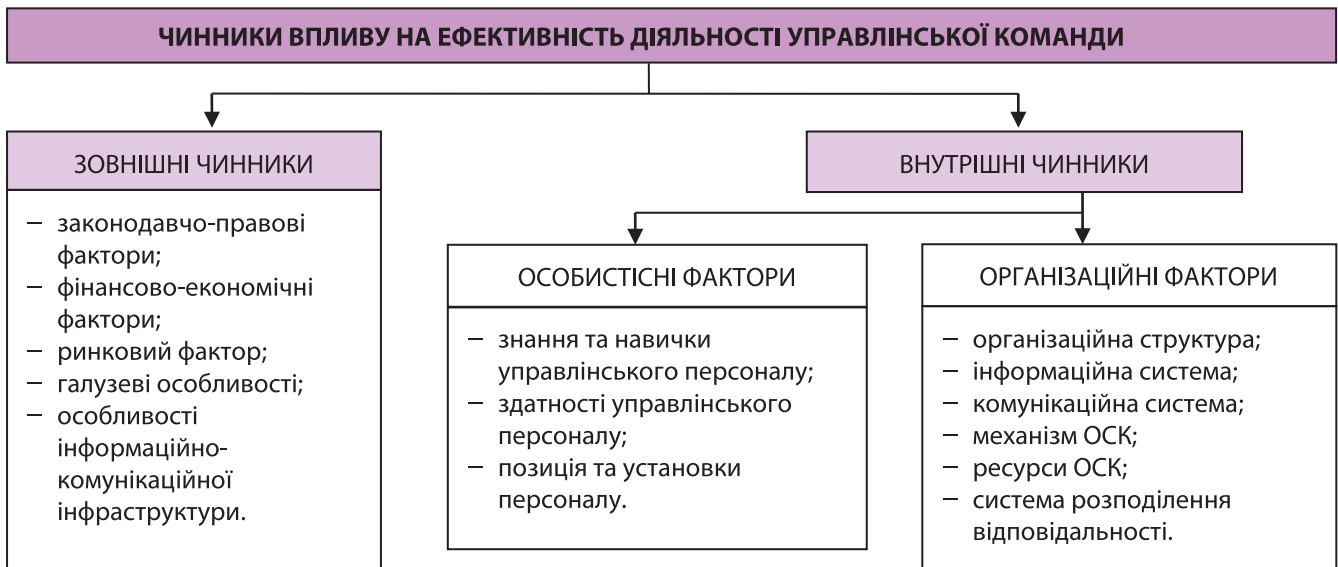


Рис. 2. Зведена класифікація чинників впливу на ефективність діяльності управлінської команди

До зовнішніх чинників належать фактори законодавчо-правової системи, фінансово-економічної, ринковий фактор, особливості галузі та особливості інформаційно-комунікаційної інфраструктури, у якій відбувається діяльність промислового підприємства. Однак, на думку автора, ці чинники не мають прямого впливу на ефективність управлінської діяльності (лише опосередкований, через внутрішні чинники результативності).

У рамках компетентнісного аналізу особливу роль відіграють *особистісні чинники* (індивідуальні характеристики персоналу), які визначають поведінку та результативність менеджера на промисловому підприємстві. Вони поділені на три взаємосполучені групи:

- знання та навички (компетентності);
- здатності;
- позиція (установки).

Таким чином, ефективність управлінської команди – це багатогранне поняття, що поєднує психологічні, особистісні, організаційні, продуктивні та інші особливості діяльності персоналу бізнес-організації.



## Практичне завдання

1. Ознайомтесь із запропонованою ситуаційною вправою.
2. Дайте відповіді та обґрунтуйте свою позицію.

### Завдання 1. «Аналіз характеристик управлінської команди»

Проаналізуйте перераховані нижче риси та оберіть ті, що характерні для ефективної управлінської команди:

- 1) У команді кожен з її членів прагне до лідерства, оскільки є професіоналом.
- 2) У команді панує принцип «один за всіх і всі за одного».
- 3) Усі члени команди – однодумці.
- 4) У команді важливі вертикальні зв'язки та формальні правила.
- 5) Висока довіра та повага членів команди один до одного. Члени команди цінуються за гідність та є толерантними до недоліків і слабкостей один одного.
- 6) Склад команди оптимальний з точки зору розподілу ролей: генератори – критики – організатори.
- 7) У команді панує культ букви, а не думки.
- 8) У команді повна взаємодоповнюваність і взаємозамінність за рахунок широкого професіоналізму її членів.
- 9) У команді переважає мотивація до досягнення мети та готовність до ризику.
- 10) У команді панує культ влади. Авторитет затверджується на основі посади, а не чеснот.
- 11) Члени команди добре співпрацюють, вміють вислуховувати думку один одного, готові до компромісу.

### Завдання 2. «Ефективність групової роботи»

Проаналізуйте перераховані нижче ефекти групової роботи та визначте, для груп якого розміру вони характерні. Заповніть табл. 6.

Таблиця 6

Фактори ефективності групової роботи

Ефект групової роботи	Розмір групи, осіб			
	2	3	5–15	Більше 25
1. Згуртованість				
2. Хибна згода				
3. Зниження згуртованості				
4. Хороший потенціал взаємодії				
5. Напруга				
6. Конфлікти				
7. Нестабільність				
8. Зниження потенціалу взаємодії				
9. Задоволеність				
10. Зниження задоволеності				
11. Зростання формалізації				
12. Зростання комунікативно-координаційних вимог				

**Шаблон для виконання**

Відповіді на практичне завдання «Аналіз характеристик управлінської команди». 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11.

Таблиця 7

**Відповіді на практичне завдання «Ефективність групової роботи»**

Ефект групової роботи	Розмір групи, осіб			
	2	3	5–15	Більше 25
1. Згуртованість			+	
2. Хибна згода	+			
3. Зниження згуртованості				+
4. Хороший потенціал взаємодії			+	
5. Напруга		+		
6. Конфлікти		+		
7. Нестабільність		+		
8. Зниження потенціалу взаємодії				+
9. Задоволеність			+	
10. Зниження задоволеності				+
11. Зростання формалізації				+
12. Зростання комунікативно-координаційних вимог				+

## Список рекомендованих джерел

1. *Абалкин Л. И.* Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения / Л. И. Абалкин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : 1982. – 184 с.
2. *Борщ В. І.* Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства України / В. І. Борщ : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. – Одеса, 2014. – 256 с.
3. *Борщ В. І.* Формирование культуры результативности на предприятиях с инновационной экономикой / В. И. Борщ // Актуальні проблеми, шляхи та перспективи розвитку економіки України : Збірник матеріалів міжнар. конференції; м. Київ, 9–10.11 2012 ; у 2-х частинах. Частина 2. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр». – 140 с. – С. 81–82.
4. *Борщ В. І.* Якісні показники та критерії оцінки діяльності персоналу підприємства / В. І. Борщ // Інноваційний розвиток економіки: проблеми та перспективи : Збірник матеріалів міжнар. конференції ; м. Київ, 7–8.12.2012 ; у 4х частинах. Частина 3. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр». – 112 с. – С. 6–10.
5. *Бузько І. Р.* Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу / І. Р. Бузько, Ю. Ю. Д'яченко, О. А. Немашкало // Актуальні проблеми економіки. Наук. ек. журнал. / Відповід. ред. Єрмошенко М. М. – Вид-во ВНЗ «Нац. академія управління». – 2011. – № 2 (116). – С. 117–124.
6. *Бухалков М. И.* Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков. – 2-е изд. испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 400 с.
7. *Гавкалова Н. Л.* Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 400 с.
8. *Економічна енциклопедія* : у 3-х т. / кол. авт. Б. Я. Гаврилишин, С. В. Мочерний, О. А. Устенко та ін. ; відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2000. – 863 с.
9. *Капаруліна М. С.* Система управління ефективністю діяльності підприємств: діагностика і вдосконалення (за матеріалами машинобудівних підприємств Південного регіону України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. – К., 2008. – 212 с.
10. *Кац И. Я.* Экономическая эффективность деятельности предприятий (анализ и оценка) / И. Я. Кац. – М. : Финансы и статистика, 1987. – 192 с.
11. *Новиков В. М.* Экономическая оценка эффективности развития производственно-хозяйственных систем : для студентов, аспирантов и преподавателей экономических специальностей и специалистов народного хозяйства / В. М. Новиков, В. Н. Меркачев. – Одесса : ОГПУ, 1993. – 168 с.
12. *Покловський Р. Ю.* Якість продукції та ефективність виробництва: вимірювання, аналіз, резерви / Р. Ю. Покловський, Б. Т. Кляйненко, В. К. Мухопадов та ін. – К. : Наукова думка, 1993. – 120 с.
13. *Смирницкий Е. К.* Экономические показатели промышленности / Е. К. Смирницкий. – М. : Экономика, 1980. – 98 с.
14. *Becker, B. E.* The HR-scorecard : Linking People, Strategy and Performance / B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich. – Boston : Harvard Business School Press, 2001. – 256 p.
15. *Bemardin, H. J.* Performance Appraisal : Assessing Human Behavior at Work / Bemardin, H. J. and Beatty, R. W. – Boston, MA : Kent Publishing Co. (Comprehensive review of the literature, with an overview of criteria by which the effectiveness of appraisal system can be assessed), 2001. – 431 p.
16. *Daum, J.* Intangible Assets and Value Creation – Bonn : Galileo Press, 2002. – 163 p.
17. *McGregor, D.* The human side of enterprise / D. McGregor. – New York, McGraw-Hill, 1960.
18. *Mintzberg, H.* The nature of managerial work / H. Mintzberg. – N.Y. : Harper&Row, 1973.
19. *Senge, P. M.* The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization / P. M. Senge. – N.Y. : Doubleday, 1990. – 156 p.

## Тема 3. Механізм оцінювання ефективності управлінської команди бізнес-організації

### Теоретичний матеріал

Формування механізму оцінювання ефективності управлінської команди бізнес-організації залежить від контексту та специфіки його діяльності та галузі промисловості, у якій працює бізнес-організація, але існує ряд загальноприйнятих цілей, завдань і принципів, дотримання яких робить цю систему особливо ефективною та корисною для оцінювання й управління процесами в організації.

#### Важливо

Загальна мета створення механізму оцінювання ефективності діяльності управлінської команди бізнес-організації – одержання об'єктивної інформації щодо результатів її роботи та її внеску в загальні результати діяльності організації, а також формалізації цих результатів для їхньої подальшої оцінки з метою підвищення ефективності систем менеджменту зокрема та діяльності організації загалом.

Описати загальну мету даного процесу можна і через процес створення культури результативності бізнес-організації, у якій окремі співробітники та групи управління беруть на себе відповідальність за постійне удосконалення бізнес-процесів, а також підвищення ефекту від власних вмінь і внеску в діяльність організації. Виходячи з мети формування механізму, можна стверджувати, що до його *завдань* належать такі:

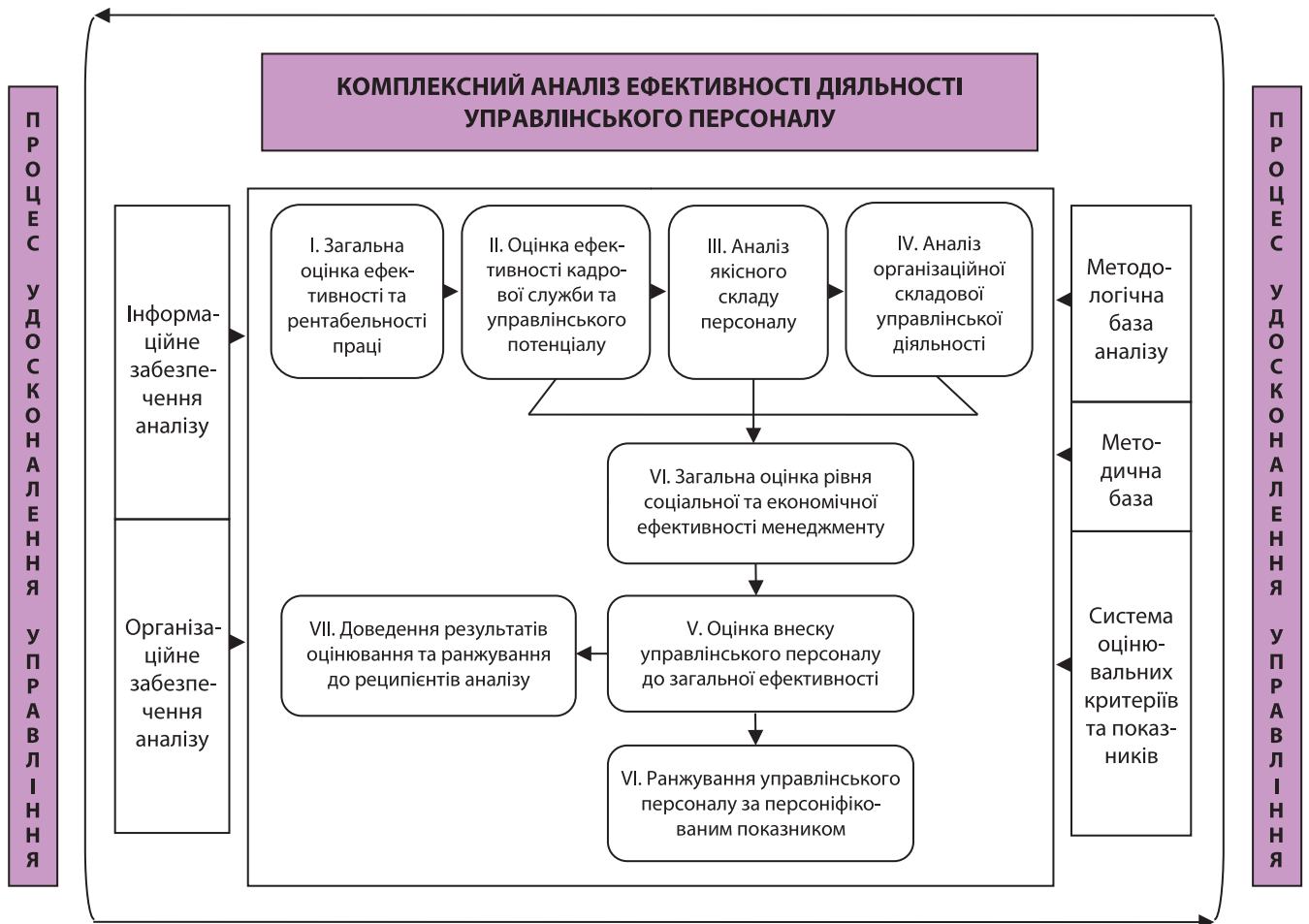
- створення фундаменту для підвищення ефективності роботи систем менеджменту зокрема та діяльності бізнес-організації загалом;
- виконання ролі «каталізатора» розвитку культури результативності;
- є одним з базисних елементів створення систем мотивації співробітників організації та їхньої відданості;
- створення фундаменту для формування систем розвитку співробітників організації.

Використання даного механізму оцінювання необхідне при:

- процесах розширеного відтворення людського та управлінського капіталу організації та максимізації його вартості;
- процесах реорганізації та реструктуризації бізнес-організації чи її структурного (-них) підрозділу (-лів);
- процесах формування резервів кадрів і просування співробітників кар'єрною драбиною;
- системах розвитку та навчання персоналу організації;
- системах оплати, мотивації та стимулювання персоналу організації.

Структурно-логічна модель механізму оцінювання ефективності управлінської команди бізнес-організації запропонована на рис. 3. Її складові:

- підсистема інформаційно-методичного забезпечення дослідження;
- підсистема організаційного забезпечення аналізу;
- методична та методологічна база аналізу;
- підсистема оцінювальних критеріїв і показників;
- підсистема комплексної діагностики управлінської діяльності у вигляді процедури оцінювання;
- система зворотного зв'язку, яка полягає у комплексному процесі удосконалення управління підприємством.



**Рис. 3. Структурно-логічна модель механізму оцінювання ефективності діяльності управлінської команди**

З рис. 3 бачимо, що представлена структурно-логічна модель механізму оцінювання ефективності управлінської команди – цілісна, динамічна та складна система. Вона самоудосконалюється, оскільки її підсистеми створюють обмежену матеріальну єдність, направлену на створення нових форм і методів управління. Таким чином, даний механізм є обмеженою множиною взаємодіючих елементів, які спрямовані на самовдосконалення. При цьому на процеси формування та впровадження впливають відносини між суб'єктами даного процесу – особами, які відповідають за даний процес, реципієнтами аналізу та замовниками.

Основою процесу аналізу оцінювання ефективності діяльності управлінської команди є система критеріїв і показників комплексного оцінювання ефективності.

Дотримуючись позиції підходу щодо полікритеріальної постановки задач, при якому встановлення критеріїв проявляється у підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть слугувати еталонами оцінювання різних якостей співробітника, його діяльності та результатів роботи, пропонуються такі критерії оцінки: прибутковість; економічність; якість виробленої продукції (наданих послуг); ринкова позиція; інноваційність; якість процесу прийняття управлінських рішень; продуктивність; якість трудового життя; професійна компетентність управлінських кадрів.

Відповідно бачимо, що система критеріїв повинна долучати до себе як професійні властивості особистості керівників, так і критерії результативності їхньої діяльності в різних своїх проявах і фінансові показники діяльності. Оскільки віддання переваги одному з видів критеріїв може бути на шкоду іншим, тому що використання одного напрямлення критеріїв не в змозі надати повну інформацію у процесі

аналізу діяльності управлінської команди. Таким чином, необхідне комплексне використання критеріїв, що припускає, що при зіставленні рівня досягнутих результатів із професійними якістьми можна визначити ступінь використання потенціалу кожного управлінця при виконанні визначених завдань.

Зміст і кількісна визначеність критеріїв відображаються у конкретних показниках ефективності діяльності.

На основі принципів формування системи показників оцінювання діяльності підприємства, результатах аналізу наукової літератури та власних наукових досліджень була сформована сукупність критеріїв і показників оцінювання, яка складається з таких груп елементів:

- загальної ефективності діяльності бізнес-організації та її структурних підрозділів;
- ефективності кадрової політики організації;
- оцінки управлінського персоналу;
- оцінки рівня компетентності управлінського персоналу;
- оцінки управлінських рішень як продукту управлінської діяльності;
- соціальної та організаційної діяльності організації,

які відповідають структурній схемі комплексного аналізу ефективності управлінської команди, відображеної на рис. 4. Кожна з цих груп характеризує певний аспект діяльності управлінського персоналу.

Оцінка управлінської команди бізнес-організації повинна ґрунтуватися також на моніторингу результатів її діяльності, тобто здійснюватися при постійному та безперервному відстежуванні результатів управлінської діяльності. Оскільки управлінська праця є розумовою, то пряме вимірювання її результативності можливе лише через оцінювання якості її продукту та застосування засобів, які використовуються для його виробництва.

Щодо визначення продукту управлінської діяльності в теорії менеджменту існують різні міркування. Так, розглянувши проблематику щодо дефініції цього поняття, деякі вчені трактують продукт як інформацію у вигляді управлінських рішень і їх реалізацію.

Для визначення рівня соціально-економічної ефективності управлінської команди слід оцінити в першу чергу процес прийняття та реалізації управлінських рішень, а також якість цих рішень. Це можливо завдяки аналізу за критеріями:

- відповідності рішень до вимог та інтересів зацікавлених груп;
- відповідності рішень до цілей;
- забезпеченості прийняття та реалізації рішень;
- відповідності заздалегідь визначеному часовому, ресурсному та трудовому забезпеченню процесу прийняття та реалізації рішення.

Система локальних показників щодо ефективності управлінських рішень повинна складатися з таких індикаторів, які можна класифікувати:

- група: показники поточної ефективності (дієвості, до них можна віднести показники, представлені нижче) та показники кінцевої ефективності (результативності, це ті індикатори, які характеризують отриманий результат системою менеджменту, а саме ефективність управлінських рішень);
- група: показники ефективності, що стосуються управлінського рішення (рівень ризику, обґрунтованість, часові витрати на прийняття рішення тощо), показники ефективності щодо прийняття та застосування управлінського рішення (кількість дисфункціональних конфліктів, колізійність управлінського рішення тощо), показники ефективності, що стосуються процесу виконання рішення (рівень досягнення цілей, наявність альтернатив у виконанні рішення тощо).



## Практичне завдання

1. Ознайомтесь із запропонованою ситуаційною вправою.
2. Дайте відповіді та обґрунтуйте свою позицію.

### **Завдання 1. «Ефективність внеску управлінської команди в загальну ефективність діяльності бізнес-організації»**

Визначте внесок управлінської команди в загальну ефективність діяльності бізнес-організації, якщо коефіцієнт компетентності членів управлінської команди становить 0,5, а коефіцієнт ефективності управлінської команди дорівнює 0,8. При цьому ступінь впливу коефіцієнта компетентності дорівнює 0,1, а коефіцієнта ефективності управлінської команди – 0,2.

### **Завдання 2. «Алгоритм оцінювання ефективності управлінської команди»**

Проаналізуйте подані нижче етапи оцінювання ефективності управлінської команди та представте їх у вигляді структурно-логічної схеми.

Рекомендовані етапи оцінювання ефективності управлінської команди:

- Вибір реципієнтів аналізу.
- Вибір способу аналізу, обробки та презентації даних.
- Моніторинг ефективності процесу аналізу.
- Опрацювання отриманих даних.
- Підготовчий етап аналізу.
- Вибір напрямів аналізу.
- Формальний аналіз і спільне оцінювання.
- Аналіз ефективності.
- Розробка плану та методики аналізу.
- Удосконалення управлінської діяльності та діяльності бізнес-організації.
- Вибір методів аналізу.
- Вибір експертів-аналітиків.
- Визначення мети аналізу та її узгодження зі стратегічними цілями бізнес-організації.
- Розробка стандартів проведення аналізу.
- Вибір критеріїв та показників аналізу.
- Вибір методів збору інформації.
- Ранжування.

### Шаблон для виконання

Відповідь на практичне завдання «Ефективність внеску управлінської команди в загальну ефективність діяльності бізнес-організації».

Внесок управлінської команди в загальну ефективність діяльності бізнес-організації доцільно розраховувати за формулою:

$$V_{\text{упр. п.}} = a_0 + a_{\text{к. комп.}} \times K_{\text{комп.}} + a_{\text{е. упр. пр.}} \times E_{\text{упр. пр.}}$$

де  $V_{\text{упр. п.}}$  – персоніфікований показник внеску управлінського персоналу в кінцеву результативність промислового підприємства;

$K_{\text{комп.}}$  – коефіцієнт компетентності;

$E_{\text{упр. пр.}}$  – коефіцієнт ефективності управлінської праці;

$a_0, a_{\text{к. комп.}}, a_{\text{е. упр. пр.}}$  – ступінь впливу показників  $K_{\text{комп.}}, E_{\text{упр. пр.}}$  на показник  $V_{\text{упр. п.}}$  відповідно.

Таким чином, внесок управлінської команди в загальну ефективність діяльності бізнес-організації становить 1,21 чи 21 % загальної ефективності бізнес-організації.



## Список рекомендованих джерел

1. Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства України / В. І. Борщ : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. – Одеса, 2014. – 256 с.
2. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : [Монографія] / А. Е. Воронкова, Р. З. Вечоровські, Д. К. Воронков та ін. ; В. о. Харк. нац. екон ун-т ; за заг. ред. А. Е. Воронкова. – Харків : ВД «ІНЛСЕК», 2006. – 448 с.
3. Друкер П. Ф. Информация, которая действительно нужна руководителю / П. Ф. Друкер // Измерение результативности компании ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»). – С. 9–32.
4. Елисеєва О. К. Экономическая диагностика в управлении производственно-экономическими системами (Статистический аспект) : [моногр.] / О. К. Елисеєва. – Днепропетровск : Наука и образование, 2006. – 292 с.
5. Ермолович Л. Л. Анализ факторов роста производительности труда / Л. Л. Ермолович. – М. : Интерсервис, 2007. – 576 с.
6. Жигало І. І. Економічний інструментарій в системі управління підприємством / І. І. Жигало // Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. доктор економічних наук, професор О. Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львів. політехніки. – 2010. – № 691. – С. 47–51.
7. Жигало І. І. Економічний інструментарій системи управління: концептуальний базис / І. І. Жигало // Вісник Національного Інституту «Львівська політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – доктор економічних наук О. Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львівської політехніки. – 2011. – № 714. – С. 77–81.
8. Канардов І. Ассесмент-центр – военные технологии на службе персонала / И. Канардов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trn.ua/articles/5204/>
9. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. Павлова М. ; вступит. сл. Мацоцкий С. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с. : ил. – (Библиотека IBS).
10. Кляйнманн М. Ассесмент-центр / М. Кляйнманн ; пер. с нем. – Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 128 с.
11. Матриця продуктивної економіки : [Монографія] / І. К. Бондар, О. П. Сологуб, Н. П. Гончарова та ін. ; наук. ред. Бондар І. К. – К. : Вид-во Корпорація, 2006. – 464 с.
12. Менар К. Экономика организаций / К. Менар. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 160 с.
13. Минцберг Г. Органиграммы : узнайте, как в действительности работает ваша компания / Г. Минцберг, Л. ван дер Хейден // Организационное обучение ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»). – С. 137-157
14. Требования к управленческим решениям // Экономика и финансы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ncs.su/index.php/2011-05-22-18-26-27/120-2011-05-23-12-15-29>
15. Фріман Е. М. Інтегральна оцінка управлінського персоналу для прийняття кадрових рішень на промисловому підприємстві : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Е. М. Фріман. – Дніпропетровськ, 2008. – 189 с.
16. Экклз Р. Дж. Манифест революции в оценке работы компаний / Р. Дж. Экклз // Измерение результативности компании ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»). – С. 32–51.
17. Broek, L. Performance Management / L. Broek. – The Netherlands : Samson, 2000. – 376 p.
18. Flamholtz, E. G. Human Resource Accounting. – N.Y., 1971. – 278 p.
19. Oakland, J. S. Total Quality Management / J. S. Oakland. – Oxford, 1995. – 429 p.

## Завдання для самостійної роботи

Ознайомтесь і проаналізуйте основні методики оцінки ефективності управлінської команди бізнес-організації, до яких належать методики управління за цілями, оцінка ефективності праці та управління ефективністю роботи, за такими критеріями:

- системність;
- придатність;
- індивідуальність;
- заходи щодо підвищення ефективності;
- періодичність;
- рейтинги;
- оплата праці;
- бюрократичність;
- підпорядкованість.

### Шаблон для виконання

Таблиця 8

Порівняльний аналіз МВО, оцінки ефективності праці та УЄР

Управління за цілями	Оцінка ефективності праці	Управління ефективністю роботи
Укомплектована система	Як правило, підганяється під потреби підприємства	Підганяється під потреби підприємства
Придатна для менеджерів	Придатна для усього персоналу	Придатна для усього персоналу
Акцент на індивідуальні цілі	Може включати індивідуальні цілі	Акцент на інтеграцію корпоративних, групових та індивідуальних цілей
Акцент на кількість заходів підвищення ефективності	Може також включати деякі кількісні показники ефективності	Часто включає у себе вимоги щодо компетентностей, а також кількісні показники
Щорічна оцінка	Щорічна оцінка	Постійний процес оцінки з однією чи більшою кількістю формальних оцінок
Система «зверху вниз», з рейтингами	Система «зверху вниз», з рейтингами	Спільний процес, рейтинги використовуються рідко
Може не бути напряму пов'язане з оплатою	Часто пов'язана з оплатою	Необов'язково пов'язане з оплатою
Монолітна система	Монолітна система	Гнучкий процес
Громіздкий бюрократичний процес	Громіздкий бюрократичний процес	Документація часто зменшена до мінімуму
Підвладна лінійним менеджерам та відділу кадрів	Підвладна відділу кадрів	Підвладна лінійним менеджерам

## Тест

- Системна категорія, що відображає співвідношення між ресурсами і результатами роботи, – це:*
  - Результативність;
  - Продуктивність;
  - Ефективність.
- Економічна ефективність розуміється як співвідношення результатів і витрат діяльності при:*
  - Витратному підході щодо визначення змісту ефективності;
  - Ресурсному підході щодо визначення змісту ефективності;
  - Ресурсно-витратному підході щодо визначення змісту ефективності.
- Стосовно бізнес-організації виділяють рівні ефективності:*
  - Індивідуальний, груповий, організаційний;
  - Ефективність на робочому місці, індивіда, групи;
  - Загальна ефективність, фінансова ефективність, продуктивність.
- До основних складових ефективності бізнес-організації належать:*
  - Соціальна ефективність, ліквідність, господарча ефективність;
  - Соціальна ефективність, економічна ефективність, організаційна ефективність;
  - Економічність, продуктивність, результативність.
- Під управлінською командою розуміється:*
  - група фахівців із різних сфер діяльності, які разом працюють над досягненням спільної мети;
  - об'єднання однодумців, які керуються спільною метою;
  - персонал, діяльність якого направлена на досягнення загальноорганізаційної ефективності.
- Чинники, які в першу чергу впливають на ефективність функціонування команди, це:*
  - Знання, навички, здатності та позиція управлінського персоналу;
  - Санітарно-гігієнічні умови праці, рівень механізації, інтенсивність інформаційних потоків;
  - Індивідуальні характеристики суб'єкту управління, організаційні фактори.
- Формування команди, сфокусоване на покращення міжособистісних відносин в групі, – це:*
  - Цільовий підхід;
  - Проблемно-орієнтований підхід;
  - Міжособистісний підхід.
- Індикатори, які відображають потребу організації у переході до командної структури:*
  - Обмеженість комунікацій, уникнення від потенційних конфліктів, воюючі групи співробітників;
  - Відсутність конфліктів, неефективність робочого процесу, високий лідерський потенціал;
  - Відсутність творчого підходу, бригадний спосіб організація виробництва.

9. *Формування команди здійснюється за напрямками:*
- Діагностика, командні взаємозв'язки, виконання завдань;
  - Вирішення конфліктів, міжособистісні зв'язки, мета групи;
  - Формування групи, вирішення фінансових питань, комунікації.
10. *В активній стадії формування команди виділяють основну мету:*
- Зміна набору цілей та пріоритетів;
  - Аналіз і перерозподіл способу роботи;
  - Розгляд норм, способу прийняття рішень, комунікацій.
11. *Завершальним етапом формування управлінської команди є:*
- Уведення в робочу групу;
  - Моніторинг;
  - Діагностика.
12. *Основним продуктом діяльності управлінської команди є:*
- Управлінське рішення;
  - Готовий продукт / послуга;
  - Інформація у формі документів.
13. *Найбільш ефективним методом оцінювання управлінського рішення є:*
- Оцінка якості рішення за кількістю коректувань;
  - Експертиза рішень;
  - Оцінка дотримання технології створення управлінського рішення.
14. *До основних критеріїв якості управлінського рішення належать:*
- Повноважність, економічність, обґрунтованість;
  - Взаємозамінність, своєчасність, продуктивність;
  - Результативність, чіткість, прогностичність.
15. *До групи показників поточної ефективності управлінських рішень належать:*
- Рівень ризику, часові витрати;
  - Кількість дисфункціональних конфліктів, рівень досягнення цілей;
  - Чіткість прийняття рішень, альтернативність рішень.
16. *До групи показників оцінки управлінського персоналу належать:*
- Рівень компетентності; коефіцієнт надійності праці апарату управління;
  - Фінансова стійкість, ліквідність;
  - Плинність кадрів, наукоємність праці.
17. *До кількісних методів оцінки ефективності управлінської команди належать:*
- Бальна оцінка, метод активного соціологічного тестування;
  - Метод кореляції, метод рангового порядку;
  - Економічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз.
18. *Методи, засновані на нелінійній логіці та процедурі якісного аналізу систем, – це:*
- Кількісні методи оцінювання ефективності;
  - Якісні методи оцінювання ефективності;
  - Комбіновані методи оцінювання ефективності.

19. Блок, що об'єднує інформацію про можливості організації щодо виробництва продукції:

- Операційно-виробничий інформаційний блок;
- Фінансовий інформаційний блок;
- Управлінський інформаційний блок.

20. Нормативно-довідкова база управлінського персоналу бізнес-організації містить:

- Масив персоніфікації, масив трудових витрат і заробітної плати;
- Масив інформації про співробітників; масив інформації про часові витрати;
- Масив продуктивності, систематизацію економічної інформації.

21. Найважливішою умовою функціонування ефективної управлінської команди є:

- Форма управління в команді;
- Лідерський потенціал керівника команди;
- Кількість членів команди.

22. До традиційних параметрів, за якими оцінюється представник команди, належать:

- Професійні навички та досвід роботи, психоемоційні особливості;
- Лідерський потенціал, професійність;
- Досвід роботи в бізнес-організації, вміння працювати у команді.

23. Розподіл ролей відповідно до професійних характеристик членів команди – це принцип:

- Гармонії;
- Рівноправності;
- Адаптивності.

24. В основі мотиваційного процесу діяльності управлінської команди лежить:

- Фінансова складова;
- Творча складова;
- Система «результат–винагорода».

25. Форма правління «команда згоди» характерна для:

- Інтелектуальної сфери;
- Вузькоспеціалізованих виробничих команд;
- Педагогічних колективів.

26. Ядро форми правління управлінської команди «рада» становить:

- Один висококваліфікований спеціаліст у сфері управління;
- Група висококваліфікованих спеціалістів;
- Топ-менеджмент бізнес-організації.

27. Тест на оцінку особливостей командної поведінки дозволяє визначити:

- Специфічні особливості управлінської поведінки;
- Бажаний стиль управління;
- Індивідуальні оцінки членів команди щодо роботи всередині команди.

28. *Широке коло особистісних характеристик членів команди можна виявити за допомогою:*
- Тесту на визначення бажаного стилю управління;
  - 16PF-опитувальника;
  - Акмеологічного опитувальника.
29. *Найчастіше перешкодами до включення у склад управлінської команди можуть бути:*
- Низький рівень професіоналізму, незначний досвід роботи в бізнес-організації;
  - Низький рівень професіоналізму, неприйняття кандидатом мети діяльності команди;
  - Низький рівень професіоналізму, відсутність творчого підходу.
30. *В основі командної спрацьованості лежить:*
- Одноступінчність і спільне бачення членів команди;
  - Направленість на досягнення фінансового результату членів команди;
  - Високий рівень професіоналізму членів команди.
31. *Найповніше розкривають сутність ефективної роботи управлінської команди критерії:*
- Самоорганізації, мотивації на колективний результат, групова відповідальність;
  - Продуктивність, командне лідерство;
  - Організаційний клімат бізнес-організації, самомотивація.
32. *Ключовим критерієм створення організаційного клімату ефективної команди є:*
- Групова відповідальність;
  - Високий рівень довіри усередині команди;
  - Організація самомотивації членів команди.
33. *До базисних мотивів, що застосовуються в процесі мотивації діяльності членів команди, належать:*
- Фізичний та емоційний комфорт діяльності в бізнес-організації;
  - Безпека діяльності в бізнес-організації;
  - Розвиток творчих здатностей.
34. *Стиль навчання членів команди, орієнтований на впровадження теорії в практику:*
- Активний;
  - Прагматичний;
  - Теоретичний.
35. *Оцінка потенціалу управлінської команди передбачає:*
- Проведення ситуаційно-поведінкових тестів;
  - Моніторинг результатів;
  - Аналіз основних мотивів членів команди.
36. *Спеціалізовані семінари при оцінці ефективності команди направлені на:*
- Визначення членів команди з найбільшим потенціалом;
  - Визначення індивідуальних характеристик членів команди;
  - Визначення рівня самомотивації членів команди.





*Навчальне видання*

**Борщ Вікторія Ігорівна**  
**Оцінка ефективності  
управлінської команди  
в бізнес-організації**

*Навчальний посібник*

Літературний редактор *Л. Ващенко*  
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,19. Наклад 300 пр. Зам. 638

ДП «НВЦ «Пріоритети»  
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6  
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №3862 від 18.08.2010