

Управління, менеджмент і управлінський цикл.

Управління існує там, де є спільна діяльність і потреба в узгодженні дій людей та використанні ресурсів. Воно виникає не лише в бізнесі, а й у державі, громадських організаціях, закладах освіти, командах проєктів. Саме тому управління називають універсальним соціально-економічним феноменом: воно одночасно має соціальну природу (люди, взаємодія, мотиви, конфлікти, довіра) та економічні наслідки (продуктивність, витрати, якість, результат).

1) Управління як соціально-економічний феномен: цілі, суб'єкти/об'єкти, функції та принципи

Управління завжди починається з цілей. Але ціль у професійному менеджменті — це не просто “хочу краще”, а певний очікуваний стан, який можна описати через критерії успіху: що саме має змінитися, у які терміни, які показники підтвердять досягнення. Коли ціль не конкретизована, управління перетворюється на ситуативні дії без контролю й навчання на результатах.

Суб'єкт управління — це той, хто здійснює управлінський вплив: керівник, команда менеджерів, власник, HR-служба в межах своєї ролі, а інколи й сама команда через узгоджені правила. Об'єкт управління — те, на що спрямований вплив: люди, процеси, ресурси, структура, комунікації, культура, поведінка й результати. Важливо розуміти, що людина в організації одночасно може бути і суб'єктом, і об'єктом: вона виконує завдання, але також керує власною роботою й впливає на інших.

Функції управління задають “скелет” управлінської діяльності. Їх можна подати як логіку циклу: визначити цілі, спланувати, організувати, забезпечити мотивацію та координацію, проконтролювати, скоригувати. Якщо випадає хоча б одна ланка, система втрачає керованість. Наприклад, якщо є план, але немає контролю, організація не бачить відхилень. Якщо є контроль, але немає корекції, управління стає “фіксацією проблем”, а не їх вирішенням.

Принципи управління — це правила, які визначають якість управлінських дій. Для HR-контексту особливо важливі законність і етичність, системність, відповідальність, прозорість критеріїв, орієнтація на результат та повага до

гідності працівника. В HR ці принципи “проявляються” щодня: як формулюється вакансія, як проводиться оцінювання, як надається зворотний зв’язок, як приймаються рішення щодо винагороди.

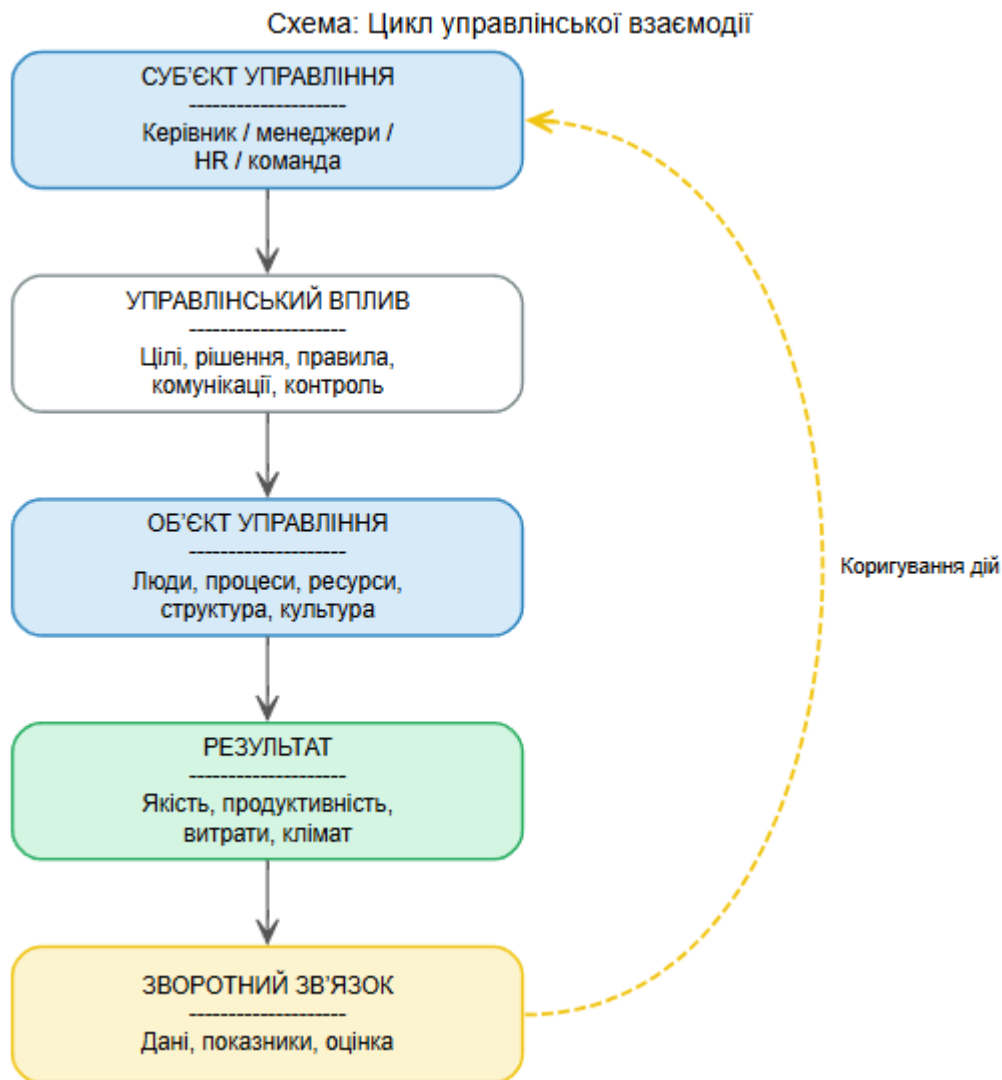


Схема 1. Управління як система: хто впливає і на що

2) Менеджмент як професійна діяльність і як система знань; ресурси організації та роль людського ресурсу

Менеджмент — це управління в організації як професійна діяльність: планувати, організовувати, координувати, керувати людьми й ресурсами, приймати рішення та відповідати за результат. Як система знань менеджмент накопичує методи й інструменти для типових ситуацій: як ставити цілі, як організувати процеси, як оцінити результативність, як керувати змінами, як будувати комунікації.

Будь-яка організація працює з ресурсами: фінансовими, матеріальними, технологічними, інформаційними та людськими. Людський ресурс відрізняється тим, що люди не “використовуються” як матеріал — вони мають мотиви, цінності, здатність навчатися, помилятися, опиратися змінам, а також створювати інновації. Через це якість управління людьми не може зводитися лише до адміністративного контролю. Потрібні стандарти, але також потрібні культура, лідерство, розвиток і справедливість — і саме тут з’являється ключова роль HR.

3) Співвідношення понять «управління», «керівництво», «адміністрування», «менеджмент», «самоуправління»

Управління — найширше поняття: воно охоплює будь-яке цілеспрямоване впорядкування системи. Менеджмент — професійна форма управління в організації, орієнтована на результат і ефективність. Керівництво — акцент на безпосередньому впливі на людей: постановка задач, розвиток, мотивація, дисципліна. Адміністрування — акцент на правилах, процедурах, регламентах, відповідності стандартам. Самоуправління — здатність людини керувати власною діяльністю, часом, пріоритетами, поведінкою та відповідальністю.

У HR-практиці ці поняття не розділені “по підручнику”, вони переплетені. HR адмініструє політики та процедури, керівники здійснюють керівництво командою, менеджмент задає напрям і ресурси, а працівник проявляє самоуправління через самоорганізацію та етичну поведінку.



Схема 2. Співвідношення понять у контексті HR

4) Управлінське рішення: логіка обґрунтування, критерії якості, відповідальність

Управлінське рішення — це вибір дії (або відмова від дії), який змінює стан організації і має наслідки. У HR-сфері рішеннями є не лише “кого найняти”, а й “які критерії відбору”, “як оцінювати”, “як навчати”, “як підтримувати добробут”, “як реагувати на конфлікт”. Через рішення організація демонструє свої цінності й реальну культуру.

Якість рішення визначається не тільки “вигодою”, а також законністю, етичністю, керованістю і прогнозованістю наслідків. Наприклад, швидке рішення “закрити вакансію будь-якою ціною” може дати короткостроковий ефект, але створити довгостроковий ризик: невідповідність ролі, конфлікти, плинність, репутаційні втрати.

Відповідальність за рішення має бути зрозумілою: хто ініціює, хто погоджує, хто виконує, хто контролює. Для HR важливо, щоб відповідальність була не “розмита”: HR створює правила і інструменти, керівник приймає рішення в команді, працівник відповідає за виконання і самоуправління.

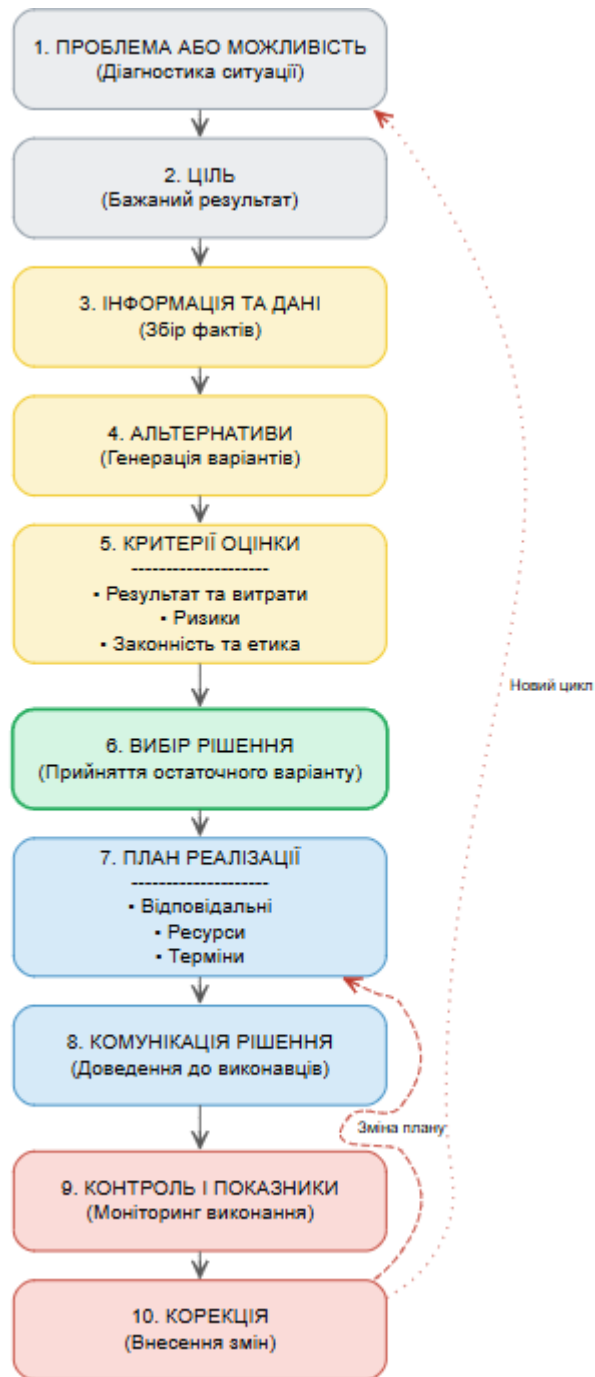


Схема 3. Логіка обґрунтування управлінського рішення

5) Управлінський цикл: етапи та їх взаємозв'язок

Управлінський цикл — це “ритм” управління: від цілі до дії, від дії до контролю, від контролю до покращення. Саме цикл відрізняє професійне управління від хаотичного реагування.

Коли цикл працює, організація здатна навчатися: бачити, що спрацювало, що ні, і чому. Для HR це критично, бо HR-процеси без вимірювання й корекції

перетворюються на формальні процедури без впливу на результативність і культуру.

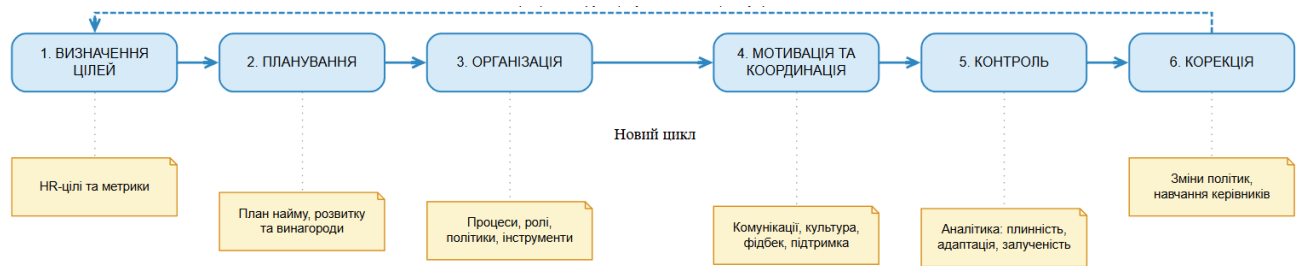


Схема 4. Управлінський цикл і місце HR

Місце HR у системі менеджменту та підтримці стратегічних цілей організації

У сучасній організації HR — це не лише “кадрова функція”. HR забезпечує, щоб стратегія могла бути реалізована через людей: компетентності, поведінку, культуру взаємодії, справедливі правила і підтримку результативності. Якщо стратегія — це “куди йдемо”, то HR відповідає за “хто і як це зробить”, і чи вистачить у організації здібностей, мотивації та умов для цього.

HR підтримує стратегічні цілі щонайменше у трьох площинах.

По-перше, HR формує відповідність між стратегією і компетентностями. Якщо стратегія передбачає цифровізацію, потрібні цифрові компетентності, навчання, нові ролі, перегляд критеріїв відбору та оцінювання. Якщо стратегія — якість сервісу, потрібні поведінкові стандарти, адаптація і регулярний зворотний зв’язок, а також механізми утримання тих, хто “тягне” сервіс.

По-друге, HR забезпечує керованість через процеси та політики. Організація стає передбачуваною, коли працівники розуміють правила: як оцінюють, як навчають, як зростати, як вирішують конфлікти, як реагують на порушення. Політики — це не “папери”, а спосіб знизити хаос і підвищити справедливість, що напряду впливає на мотивацію й довіру.

По-третє, HR робить видимими проблеми та прогрес через дані. Стратегічні рішення мають спиратися на показники: плинність, час закриття вакансій, успішність адаптації, залученість, продуктивність, навчання. Не для “звітності заради звітності”, а для управління ризиками і вибору правильних дій.

Короткий підсумок

Управління як соціально-економічний феномен поєднує результат і людський вимір. Менеджмент є професійною формою управління в організації. Рішення — ядро управлінської праці, а управлінський цикл забезпечує перехід від цілей до результатів через контроль і корекцію. HR у системі менеджменту виконує роль “архітектора” і “підсилювача” результативності: формує процеси, політики, компетентності, культуру та дані, без яких стратегія не реалізується.

Міні-кейс для обговорення під час лекції

Компанія розширює продажі й відкриває нові канали обслуговування клієнтів. Стратегічна ціль — підвищити якість сервісу і зменшити втрати клієнтів. За два місяці з’являються проблеми: новачки швидко звільняються, керівники перевантажені, зростає кількість конфліктів у командах, клієнтські скарги не зменшуються.

Як це “прочитати” через управлінський цикл. На етапі цілей видно, що ціль сервісу не перетворена на вимірювані стандарти поведінки і результату. На етапі планування не враховано реальну потребу в компетентностях і ресурсах адаптації. На етапі організації відсутні чіткі ролі наставників, регламенти онбордингу, канали зворотного зв’язку. На етапі мотивації і координації немає культури фідбеку та правил взаємодії. На етапі контролю не відстежується якість адаптації і причини плинності. На етапі корекції не змінюються процеси і навантаження керівників.

Де тут HR у системі менеджменту. HR може забезпечити профіль компетентностей для сервісних ролей, онбординг 30–60–90 з наставництвом, стандарти фідбеку, інструменти для керівників, а також метрики: час закриття, плинність на 90 днів, показники успішності адаптації, залученість команди. Саме так HR підтримує стратегічну ціль — не словами, а керованими процесами.

Схема: Цикл управлінської взаємодії

