

Альона Лубчак

# **Менеджмент без метушні**

Як не потонути  
в операційці

Київ • 2026

# Зміст

<b>Вступ</b> .....	11
<b>Як читати цю книгу?</b> .....	13

## **РОЗДІЛ 1**

### **ХТО ТАКИЙ МЕНЕДЖЕР**

<b>Роль менеджера сьогодні</b> .....	17
<b>Розвиток менеджменту</b> .....	20
Тейлоризм .....	22
Менеджмент за цілями .....	23
Сучасні підходи .....	24

## **РОЗДІЛ 2**

### **ЯК УПРАВЛЯТИ КОМАНДОЮ?**

<b>Чотири класичні функції менеджера</b> .....	31
<b>Життєвий цикл команди</b> .....	35
Формування .....	36
Конфліктування .....	38
Нормування .....	39
Ефективна робота .....	41
Розформування .....	43
Case study .....	44
<b>Організація роботи</b> .....	47
Постановка та каскадування цілей: OKR, KPI, SMART та BHAG .....	47

<i>Навіщо взагалі ставити цілі?</i> .....	47
<i>Якими ж мають бути ці цілі?</i> .....	48
<i>Як ставити цілі?</i> .....	49
<i>Як комунікувати цілі?</i> .....	59
<i>Як часто переглядати цілі?</i> .....	60
<i>Як оцінити прогрес?</i> .....	61
<i>Case study</i> .....	62
<i>Типові помилки під час постановки цілей</i> .....	63
Організація командної роботи .....	69
Постановка задач .....	85
Делегування задач .....	87
Мотивація .....	93
<i>Матеріальна та нематеріальна мотивація</i> .....	93
<i>Теорія Маслоу</i> .....	94
<i>Співробітник знань та Пітер Друкер</i> .....	98
<i>Сучасні підходи та концепт Деніеля Пінка</i> .....	100
<i>Як поєднати теорії на практиці</i> .....	102
Контроль .....	106
<i>Види контролю</i> .....	108
Вирішення конфліктів у команді .....	112
<i>Рівні конфліктів у команді</i> .....	114
<i>Типи конфліктів у команді</i> .....	118
<i>Основні рекомендації для вирішення конфліктів</i> .....	120
Продуктивність команди .....	122
<b>Стилі лідерства, або Як взаємодіяти з командою</b> .....	129
Стилі лідерства .....	130
Модель ситуаційного лідерства .....	130
<b>Культура в команді та компанії</b> .....	134
Що таке культура компанії? .....	134
<i>Case study</i> .....	135

Яка культура в компанії зараз?.....	137
<i>Типологія організаційної культури</i>	
<i>Рона Веструма</i> .....	137
<i>Теорія спіральної динаміки</i> .....	139
<i>Як визначити культуру своєї компанії?</i> ....	147
Як впровадити культуру в компанії? .....	149
Як зрозуміти, що з вашою культурою щось не так?.....	153
<b>Інструменти для командної роботи</b> .....	155
Інструменти для командних обговорень ....	155
Інструменти для відслідковування задач ...	159
Інструменти для зберігання інформації.....	165
<b>Чекліст: як справи в моєї команди?</b> .....	167

## РОЗДІЛ 3

### ЯК УПРАВЛЯТИ СПІВРОБІТНИКОМ?

<b>Життєвий цикл співробітника</b> .....	171
<b>Найм</b> .....	173
Як відкрити вакансію?.....	174
Структура співбесіди.....	176
Зворотний зв'язок по кандидатах .....	182
Case study .....	186
Помилки при наймі .....	188
<b>Адаптація</b> .....	191
Типовий план адаптації співробітника.....	191
Помилки при адаптації співробітників.....	196
<b>Утримання та розвиток</b> .....	199
Мотивація .....	199
<i>Внутрішні та зовнішні мотиватори</i> .....	199
<i>Карта мотиваторів співробітника</i> .....	201
<i>Приклад карти мотиваторів</i> .....	203
Менторство.....	206

Як проводити менторство? .....	207
Що може піти не так? .....	211
<b>Зворотний зв'язок</b> .....	212
Як надавати зворотний зв'язок? .....	214
Довільний формат .....	214
Фідбек за принципом сендвіча .....	216
Case study «Фідбек за принципом сендвіча» .....	217
Фідбек за моделлю GROW .....	218
Case study «Фідбек за моделлю GROW» .....	220
Фідбек 360° .....	221
Case study «Фідбек 360°» .....	224
<b>Оцінка продуктивності співробітника</b> .....	226
Як проводити оцінку продуктивності? .....	227
Якщо співробітник «не в ресурсі» .....	229
Помилки при проведенні оцінки продуктивності .....	232
<b>Прощання зі співробітником</b> .....	236
Як проводити звільнення .....	237
Case study .....	242
Коли час звільняти співробітника? .....	244
Помилки при звільненні співробітника .....	245
<b>Чекліст: як справи в мого співробітника?</b> .....	247
<b>Епілог</b> .....	249
<b>Що почитати?</b> .....	251
<b>Про авторку</b> .....	253
<b>Подяки</b> .....	254
<b>Примітки</b> .....	255

*Присвячується Богдану, який із самого дитинства знає, що хоче керувати людьми. Нехай твій шлях у царині менеджменту буде цікавим і захопливим.*



# Вступ

К оли я розпочинала свою кар'єру менеджерки, то дуже хотіла мати книжку, де було б описано, що та як саме мені потрібно робити. Адже моє навчання відбувалося «по ходу». Мене призначили керівником відділу, й у моєму підпорядкуванні опинилися співробітники з України та Індії. За великим рахунком, я мала повторювати все те, що робила моя керівниця, яку підвищили. Мені пощастило, що вона залишалася в компанії і активно мене менторила. Однак її менторство більше було пов'язане із задачами відділу, а не з управлінням людьми. Це були досить конкретні вказівки, прив'язані до специфіки роботи в цій конкретній компанії.

Та й на свою освіту покладатися не можна було. Такий предмет, як «Менеджмент», у нас тривав усього один семестр, і я абсолютно нічого з нього не пам'ятала. Тоді цей курс сприймався як набір нікому не потрібних теорій, які забуваються в момент отримання назад залікової книжки. Звісно, згодом я шкодувала про таке ставлення до предмета. Але, як любила повторювати моя бабуся: «Аби ж той розум спереду, що він завжди іззаду». Тому довелося по крихтах збирати теоретичні основи з різних книжок та перевіряти їх на своїй команді.

Книжки, в якій було б описано все по менеджменту, звісно, я не знайшла. Її ап'рїорі не може існувати, оскільки підходи до менеджменту змінюються з тим, як змінюється

наш світ. Те, що працювало ще 50–80 років тому, зараз уже вважається застарілою бюрократією. Та й зібрати всі ідеї в одній книжці здається поганою думкою — така книжка була б дуже товстою. А весь мій досвід з енциклопедіями та великими професійними книгами підказує, що їх читають від першої до останньої сторінки вкрай рідко.

А ось мати під рукою короткий конспект — таку собі зручну шпаргалку, куди можна зазирнути за потреби, — для мене досі виглядає гарною ідеєю. Тому я вирішила створити власну: зібрати основні підходи, теорії та функції, які має використовувати сучасний менеджер. А також указати першоджерела, до яких ви зможете звернутися за потреби.

Книга побудована так, щоб поступово провести вас через ключові теми менеджменту. Спершу — трохи контексту: ми зазирнемо в умови, які вплинули на формування сучасних управлінських підходів, розглянемо основні теорії та спробуємо зрозуміти, хто такий менеджер.

У другому розділі зосередимося на управлінні на рівні команди: як планувати та організовувати роботу, як мотивувати людей і вибудовувати контроль. Адже саме із цього зазвичай починається управлінський шлях — із невеликої команди, де основні виклики пов'язані з ефективною взаємодією всієї групи.

Із часом з'являються нові виклики — вже не на рівні команди в цілому, а в роботі з конкретними людьми. Виникають запитання про найм, адаптацію, розвиток чи завершення співпраці. Саме цим темам — повному життєвому циклу співробітника — присвячено третій розділ.

Щиро бажаю вам приємного читання. Нехай ваш шлях у менеджменті буде натхненним, а кожен крок сприяє професійному зростанню.

## Як читати цю книгу?

У цій книзі я намагалася зібрати не лише свій досвід, навички та різноманітні кейси, а й посилання на теорії, які підтверджують і доповнюють цей досвід. Тут ви знайдете рекомендації книг, щоб звернутись до них, якщо ідея вас зацікавила. Це допоможе вам не тільки зрозуміти основи, а й отримати ширший погляд на застосування теоретичних знань на практиці.

Якщо ви тільки розпочинаєте свій шлях у менеджменті, дуже раджу прочитати цю книгу від початку до кінця. Вона дасть вам як теоретичне підґрунтя (розділ 1 — розвиток менеджменту), так і практичні рекомендації щодо управління командою (розділ 2) та окремими співробітниками (розділ 3).

Якщо ж у вас уже є досвід, найкраще підходити до читання вибірково. Перегляньте зміст книги, знайдіть тему, яка вас зацікавила, і зануртесь у відповідний розділ. Структура книги допоможе вам швидко знайти потрібну тему.

Хай яким способом ви вирішите читати цю книгу, я впевнена, що вона подарує вам корисні ідеї та натхнення для покращення вашої роботи, як менеджера.

Розділ 1

# **Хто такий менеджер**

# Роль менеджера сьогодні

Слово «менеджер» доволі часто зустрічається в описах вакансій, але за ним можуть стояти зовсім різні обов'язки. У деяких випадках йдеться про керівника з підлеглими, а в інших — про фахівця, який відповідає за певний процес. Наприклад, менеджер із продажів, офіс-менеджер чи менеджер по роботі з клієнтами можуть не мати команди в прямому підпорядкуванні, але управляють клієнтськими запитами, внутрішніми ресурсами або поточними операціями.

Крім того, інколи слово «менеджер» використовують, щоб надати привабливості деяким посадам. Періодично в описах вакансій можна натрапити на такі формулювання, як «менеджер із чистоти» чи «клінінг-менеджер» замість прибиральника, або «менеджер із вантажно-розвантажувальних робіт» замість вантажника.

Щоб краще зрозуміти суть цієї ролі, варто звернутися до її витоків. Слово *manager* походить від англійського *to manage* — «керувати», а воно у свою чергу бере початок від латинського *manus* — «рука»<sup>[1]</sup>. У давні часи це слово означало «вправно керувати руками», зокрема дресувати коней. Згодом значення розширилося й почало охоплювати керування людьми, процесами та ресурсами.

У книжці під терміном «менеджер» я буду мати на увазі керівника або управлінця — людину, яка має в підпорядкуванні співробітників, мотивує їх, займається плануванням, організацією та контролем їхньої роботи. Кількість людей у підпорядкуванні може варіюватися від двох-трьох до практично необмеженої кількості. Із ростом команди змінюватиметься фокус уваги вас, як менеджера: від операційної діяльності та формування команди — до стратегічного планування й побудови департаменту.

Коли ви керуєте невеликою командою (до десяти осіб), ви маєте змогу працювати з кожним із них безпосередньо. Часті особисті зустрічі, тісна співпраця, знання сильних і слабких сторін — усе це робить комунікацію живою та гнучкою. Формальних процедур мінімум, рішення ухвалюються швидко, а ваша роль включає водночас функції лідера, наставника й координатора.

У середніх командах (від 15 до 50–100 осіб) ситуація змінюється: особистого впливу вже недостатньо. Поступово з'являється ієрархія — вводяться ролі тимлідів чи координаторів, які допомагають утримувати фокус. Разом із цим зростає потреба у структурованій комунікації: впроваджуються регулярні наради, статуси, чіткі процеси обміну інформацією. Ви, як менеджер, уже працюєте не з кожним індивідуально, а з окремими управлінцями, які керують своїми підгрупами, переходячи до моделі управління «командою команд».

Коли команда виростає до понад 100–200 людей, роль менеджера змінюється ще суттєвіше. Замість особистого впливу працює система: політики, стандарти, процедури, метрики. Вибудовується багаторівнева ієрархія, де кожен рівень відповідає за свою зону. Інформація

передається через офіційні канали: внутрішні розсилки, брифінги, загальні оголошення. У таких масштабах ключову роль починає відігравати корпоративна культура. Якщо в маленькій команді ви могли особисто транслювати цінності, то у великій організації саме корпоративна культура стає основним інструментом об'єднання людей і формування спільного підходу до роботи.

Варто також враховувати, що на вашу управлінську роль буде впливати й організаційна структура компанії. У деяких організаціях частину обов'язків керівника, зокрема адміністративну взаємодію зі співробітниками, може брати на себе HR-департамент.

Іноді ж функцію керівництва доводиться розділяти: наприклад, у матричних структурах ви можете відповідати за напрям бізнесу чи проект. А співробітники, які працюють у вашій команді, формально можуть належати до інших департаментів. У такій моделі ви фактично ділите функції менеджера з їхнім безпосереднім керівником: на вас координація, планування, організація та контроль задач, а на безпосередньому керівникові — мотивація та розвиток співробітника. Як саме відбуватиметься розподіл відповідальності, у вашому конкретному випадку залежить від вашої організаційної структури та розподілу посадових обов'язків між різними керівниками.

А тепер давайте подивимось, як змінювалось поняття та функції менеджера з розвитком людства. Оскільки це також вплинуло на розуміння цієї ролі сьогодні.