

МЕНЕДЖМЕНТ



Тема 1. Сутність менеджменту, його становлення та розвиток

- 1. Вступ до менеджменту**
- 2. Еволюція менеджменту. Розвиток науки управління**
- 3. Сучасна теорія менеджменту**

1. Вступ до менеджменту

ЩО ТАКЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Гуру менеджменту:

Кунц, Уейріч:

Менеджмент - процес проектування й збереження середовища, в якому індивідуальності, що працюють разом в групах, продуктивно досягають визначених цілей.

I. Адізес:

Менеджмент — це процес, що здійснюється людьми, задля забезпечення ефективності й результативності компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі

КЛАСИЧНА ПАРАДИГМА

- Менеджмент - це сукупність функцій, спрямованих на ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення певних організаційних цілей.

ЯДРО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ: КЛАССИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА

ПЛАНИРОВАНИЕ

Миссия
ценности

задачи
компании,
Индивидуаль
ные
и групповые
потребности
Бюджетирова
ние
долгосрочное
среднесрочно
е

краткосрочно
е

ОРГАНИЗАЦИЯ

Оптимальное
размещение
ресурсов
Распределение
Обязанностей
Делегирование
полномочий

КОНТРОЛЬ

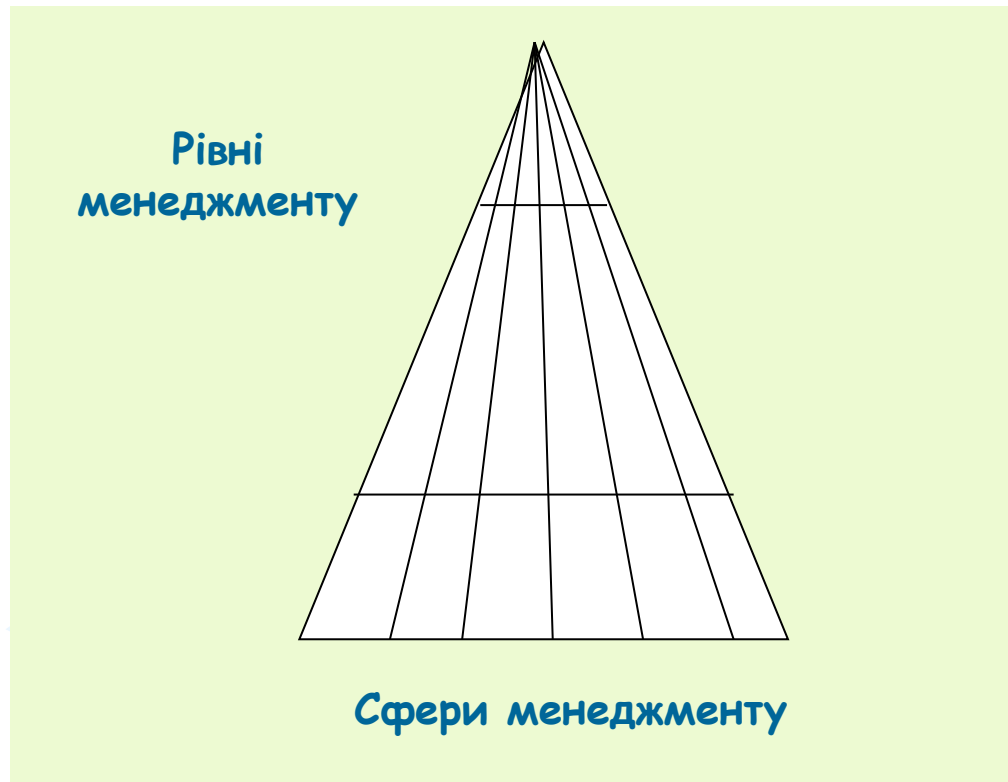
Определение
параметров
и
инструментов
контроля

ЛИДЕРСТВО МОТИВАЦИЯ

Влияние
е
Стимулы
Справедливая
ЗП
Признание
Возможности
Профессиональ

ный
рост

Категорії менеджерів за рівнями і сферами



Категорії менеджерів за рівнями і сферами

<i>Менеджери вищого рівня</i>	Президент, віце-президент, виконавчий директор	Розробляють мету організації, загальну стратегію і політику її діяльності. Ухвалюють такі рішення, як злиття з іншими компаніями, інвестиції в дослідження та розробки, входження або виходу з різних ринків, будівництво нових підприємств та придбання обладнання
<i>Менеджери середнього рівня</i>	Виробничий менеджер, операційний менеджер і керівник підрозділу	Відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію та нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня.
<i>Менеджери нижчого рівня</i>	Майстер, бригадир, керівник офісу	Координують і наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців

КЛАСТЕР

базових управлінських навиків

Пятиконечная звезда успеха

Модель компетенций идеального менеджера

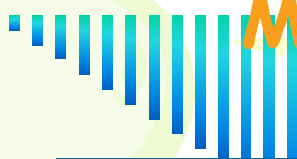


КЛАСТЕР

базових управлінських навиків

- **Технічні навики.** Потрібні для виконання або розуміння специфічних видів роботи в організації. Вони особливо важливі для менеджерів нижчого рівня. Ці менеджери повинні знати, як виконувати завдання, призначені для тих, кими вони керують, якщо вони хочуть досягти успіху.
- **Міжособові навики.** Менеджери значну частину часу спілкуються з людьми як всередині, так і за межами організації. З огляду на це менеджер також потребує міжособових навиків - здатності спілкуватися, розуміти та мотивувати окремих людей і групи.
- **Навики концептуального мислення.** Залежать від здатності менеджера мислити абстрактно. Менеджери повинні мати абстрактне мислення, щоб розуміти суть роботи організації та її середовище, збагнути, як усі частини організації існують разом. Це їм дає змогу думати стратегічно, бачити картину в цілому.
- **Діагностичні навики.** Дають змогу менеджеру передбачати найбільш ймовірне реагування на ситуацію. Менеджер може діагностувати й аналізувати проблему в організації за допомогою вивчення її симптомів, а тоді знаходити її вирішення.
- **Комунікативні навики.** Спроможність менеджера ефективно повідомляти ідеї та інформацію іншим, а також сприймати ідеї та інформацію від інших.
- **Навики ухвалення рішень.** Передбачають спроможність менеджера правильно виявляти і визначати проблеми та можливості, а тоді вибирати оптимальний напрям дій, щоб вирішити проблеми.
- **Уміння правильно розподіляти час.** Спроможність менеджера визначати пріоритети у роботі, доручати роботу іншим.

Менеджмент - Искусство & Наука



МЕНЕДЖМЕНТ

Вид профессиональной деятельности.
Систематический процесс

Людьми и для людей

ИСКУССТВО



НАУКА

Человеческие отношения

Иерархия, Мотивация,
Стили лидерства,
Групповая динамика

Финансовый контроль



Измеримые аспекты

Планирование,
операционный контроль, разработки,
нововведения, цены ...

Обеспечение результатов при оптимальном использовании ресурсов

Интеграция и обеспечение органичности, гибкости компании

Преодоление эффекта энтропии,
видение будущего, стратегическая ориентация, развитие

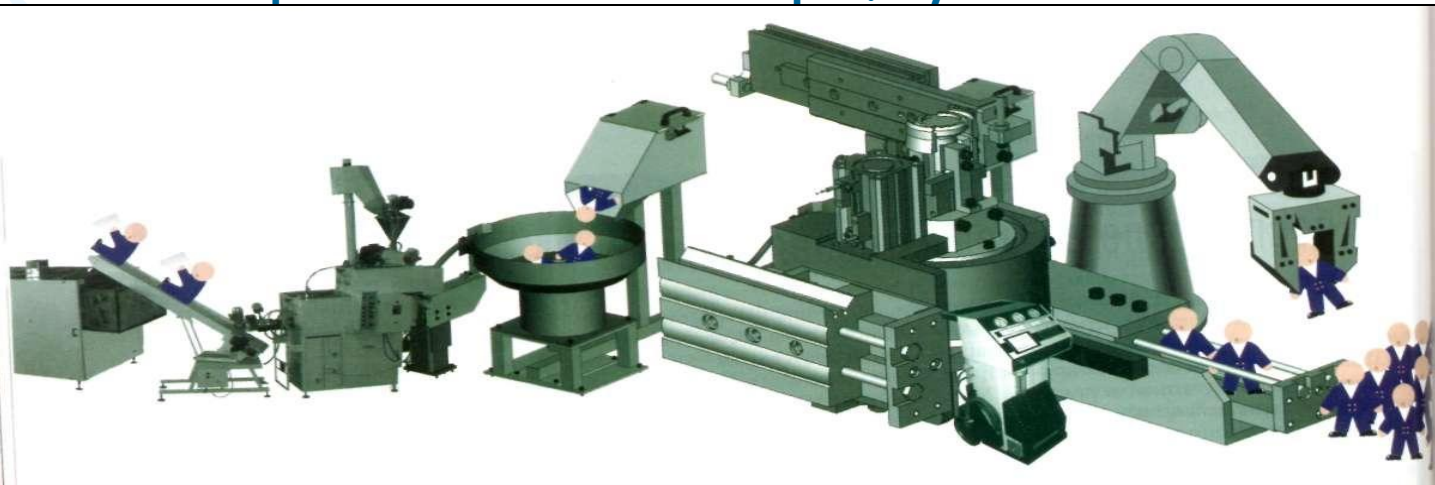
2. Еволюція менеджменту. Розвиток науки управління

1. Школа наукового управління:

Фредерік Тейлор, Френк і Лілія Гілбрет

Теорія сформувалася в період так званої *П'ятої управлінської революції* (кінець ХІХ — початок ХХ в.). Вникла серйозна бізнесова проблема – продуктивність праці.

Управління зводиться до управління працею робітників з метою максимізації його продуктивності виключно на основі прискорення і вдосконалення виробничо-технічного процесу.



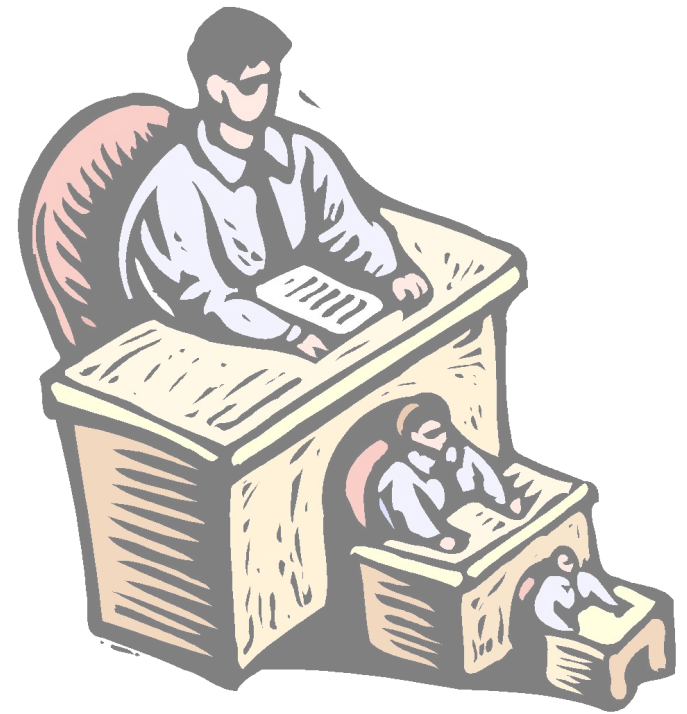
2. Адміністративна (класична) школа управління

Анрі Файоль, Макс Вебер

Головний внесок Файоля: управління розглянуто як універсальний процес, що складається з таких обов'язкових і взаємопов'язаних функцій: планування, організації, розпорядництва, координації і контролю.

Розробив 14 принципів управління:

1. Розподіл праці.
2. Винагорода персоналу.
3. Стабільність персоналу.
4. Ініціатива має бути двигуном розвитку організації і показником ставлення персоналу до умов їх роботи та інші.



М. Вебер: теорія бюрократичної побудови організації. Має забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність і передбаченість. Основні елементи її побудови:

- 1) розподіл праці;
- 2) ієрархічна система розподілу влади;
- 3) система правил і процедур поведінки в конкретних ситуаціях;
- 4) відсутність особового в міжособових відносинах;
- 5) просування усередині організації завдяки знанням, умінням і досвіду;
- 6) довічний найм.

3. Школа людських стосунків (неокласична школа управління)

Елтон Мейо і Мері Паркер Фоллетт

Змінили акцент у вивченні управління з вирішення задач і функцій, що виконуються працівниками, на конкретну людину і її відносини з іншими.

Школа зародилася у відповідь на неспроможність усвідомити значення людського фактору в організації.

4. Поведінкова школа (біхевіористські теорії)

«піраміда потреб» Абрама Маслоу,
теорії «Х» і «У» Дугласа Мак-
Грегора і теорія «Z» У. Оучі

Основною метою школи було підвищення ефективності діяльності організації за рахунок підвищення ефективності використання її людських ресурсів.

А. Маслоу: теорія потреб.
Реалізація потреб в лідерстві, визнанні, спілкуванні, розумінні, престижі, самоактуалізації і управлінні організацією викликатиме у працівника «ефект причетності» до управління організацією.

Основна особливість теорії - у визнання неминучості конфліктів між робітниками і організацією через неспівпадіння їх цілей; задача організації полягає в зменшенні негативних наслідків цих конфліктів. всебічна турбота про робітників.



Передумови для організації типу «Х»	Передумови для організації типу «У»
<ol style="list-style-type: none">1. Людина має успадковану нелюбов до роботи.2. Більшість людей необхідно примушувати.3. Людина вважає за краще, щоб нею управляли.	<ol style="list-style-type: none">1. Людині властиво прагнення працювати.2. Відповідальність людини залежить від задоволення її потреб в самовираженні.3. Людина готова і прагне брати на себе відповідальність

Висновок: управління типу «У» більш ефективне, і менеджерам рекомендується створювати умови, за яких робітник, досягаючи цілей організації, одночасно реалізував би і свою особисту мету.

4. Поведінкова школа (біхевіористські теорії)

«піраміда потреб» Абрама Маслоу, теорії «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора і теорія «Z» Уільяма Оучи

Уільям Оучі: теорія «Z» (1981 р.). Ефективним є впровадження японського підходу до управління. Людина — це основа будь-якої організації.

Принципи управління:

- довгостроковий найм працівників;
- групове ухвалення рішення;
- індивідуальна відповідальність;
- поступова оцінка кадрів і їх помірне просування;
- неспеціалізована кар'єра;
- всебічна турбота про робітників.

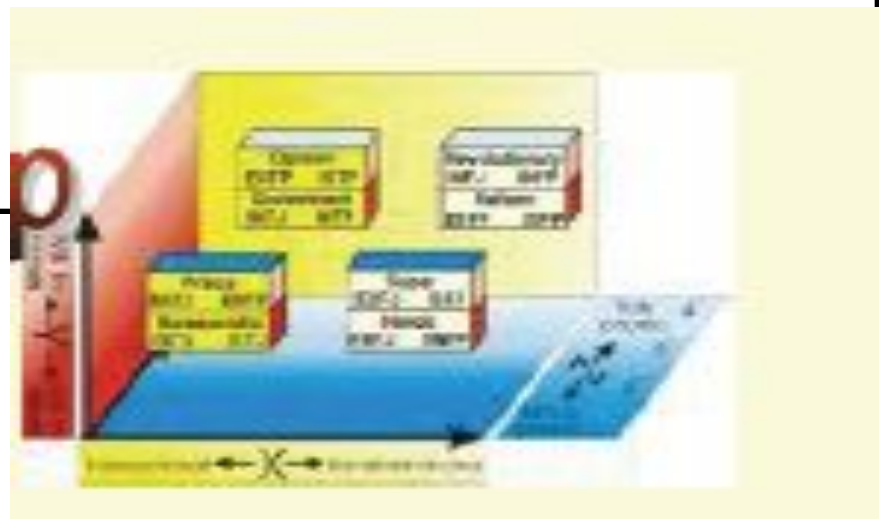
Основна заслуга біхевіористів в області управління: вперше здійснено вдалу спробу «заглянути в душу працівника» в цілях підвищення ефективності діяльності всієї організації.

5. Школа науки управління (кількісна школа)

Мета— упровадити в процеси управління методи і апарат точних наук: математики, статистики, інженерних наук і пов'язаних з ними областей знань.

Після постановки проблеми фахівці по дослідженню операцій розробляють модель ситуації, змінним моделі задаються кількісні значення.

- Моделі вивчення змінного попиту на автомобілі (Daimler-Chrysler)
- Планування графіків польоту (United Air Lines)
- Управління матеріальними запасами (збалансування вартості виконання замовлення та транспортних витрат і визначення оптимальної кількості замовлення)
- Аналіз беззбитковості
- Транспортні задачі ...

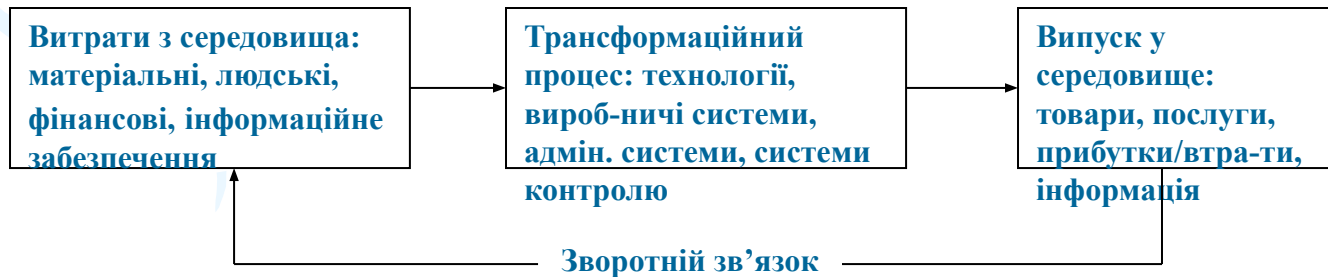


3. Сучасна теорія менеджменту

Сучасна теорія менеджменту побудована на системному і ситуаційному підходах, які певним чином ґрунтуються на підходах попередніх.

- **Системний підхід**

Система - це взаємопов'язаний набір елементів, що функціонують як єдине ціле.





Трактування організації як системи дає такі важливі погляди на організації:

Відкриті системи -

це системи, які взаємодіють зі своїм середовищем.

Підсистеми -

системи у межах ширшої системи.

Синергія -

організаційні одиниці (або підсистеми) часто можуть діяти успішніше, працюючи разом, ніж: тоді, коли працюють окремо. Розуміння синергії підсилює вагомість спільної роботи шляхом кооперації і координації.

Ентропія —

закономірний процес, який призводить до системного занепаду. Головна ціль менеджменту, з погляду системного підходу, - постійне оновлення організації для уникнення ентропії.

Рекомендації щодо застосування системного підходу в управлінні організацією

- Число компонентів організації, які визначають її розмір, повинно бути мінімальним, але достатнім для реалізації організаційних цілей.
- Для спрощення структури організації потрібно скорочувати кількість рівнів управління, зв'язків між її компонентами, автоматизувати процеси виробництва і управління.
- Структура організації повинна бути гнучкою, з найменшою кількістю жорстких зв'язків, спроможною швидко переналагоджуватися на виконання нових завдань, пристосовуватись до нових вимог ринку.
- Кількість горизонтальних зв'язків між елементами одного рівня організації повинна бути мінімальною, але достатньою для нормального
- Вивчення ієрархічності системи та її структуризації потрібно починати з визначення систем вищого рівня (кому підпорядковуватися і куди входить дана організація), визначення її зв'язків з цими системами.
- Число зв'язків організації із зовнішнім середовищем повинно бути мінімальним, але достатнім для нормального її функціонування. Надмірне зростання чисельності зв'язків ускладнює керованість організації, а їх брак знижує якість управління.
- Для побудови, функціонування і розвитку організації в умовах розширення міжнародної інтеграції потрібно досягнення її сумісності з іншими системами за правовим, інформаційним, науково – методичним, ресурсним забезпеченням.
- При формуванні цілей організації потрібно враховувати невизначеність інформаційного забезпечення.
- В умовах швидких змін зовнішнього середовища організація повинна бути здатною оперативно адаптуватися до змін.

Ситуаційний підхід



Універсальні теорії не можна застосовувати до організацій, оскільки кожна організація унікальна.

По-різному сформульовану ефективну управлінську поведінку в одній ситуації не завжди можна пристосувати до інших ситуацій.

До сих пор нет единого мнения, на чем зиждется менеджмент

- Школы управления
- Школы администрирования
- Школы менеджмента
- Школы подготовки высших руководителей
- Школы лидерства (2004 г.)

Основные различия:

нормативный либо поведенческий подход
в менеджменте?

Поведінковий підхід в управлінні став настільки популярним, що майже повністю охопив всю область управління в 1960-х рр. Його головний принцип полягав в тому, що правильне застосування науки про поведінку людини завжди сприятиме підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому.





Ицхак Адизес. Компания Адизеса, 1975 г. «Институт Адизеса», Калифорния. «Как преодолеть кризисы менеджмента», 1979 г., Адизес консультирует компании с мировым именем и переструктурировал по своей методике советы директоров транснациональных гигантов. С 2006 г. – научный руководитель программ MBA в Институте бизнеса и делового администрирования АНХ при правительстве РФ.

И.Адизес: идеальный менеджер в контексте классической парадигмы — это миф. Идеальный менеджер это четыре менеджера.

«Вы становитесь менеджером не потому, что у вас есть подчиненные, а потому что вы вступаете во взаимодействие с другими людьми ради выполнения общей задачи.»

