



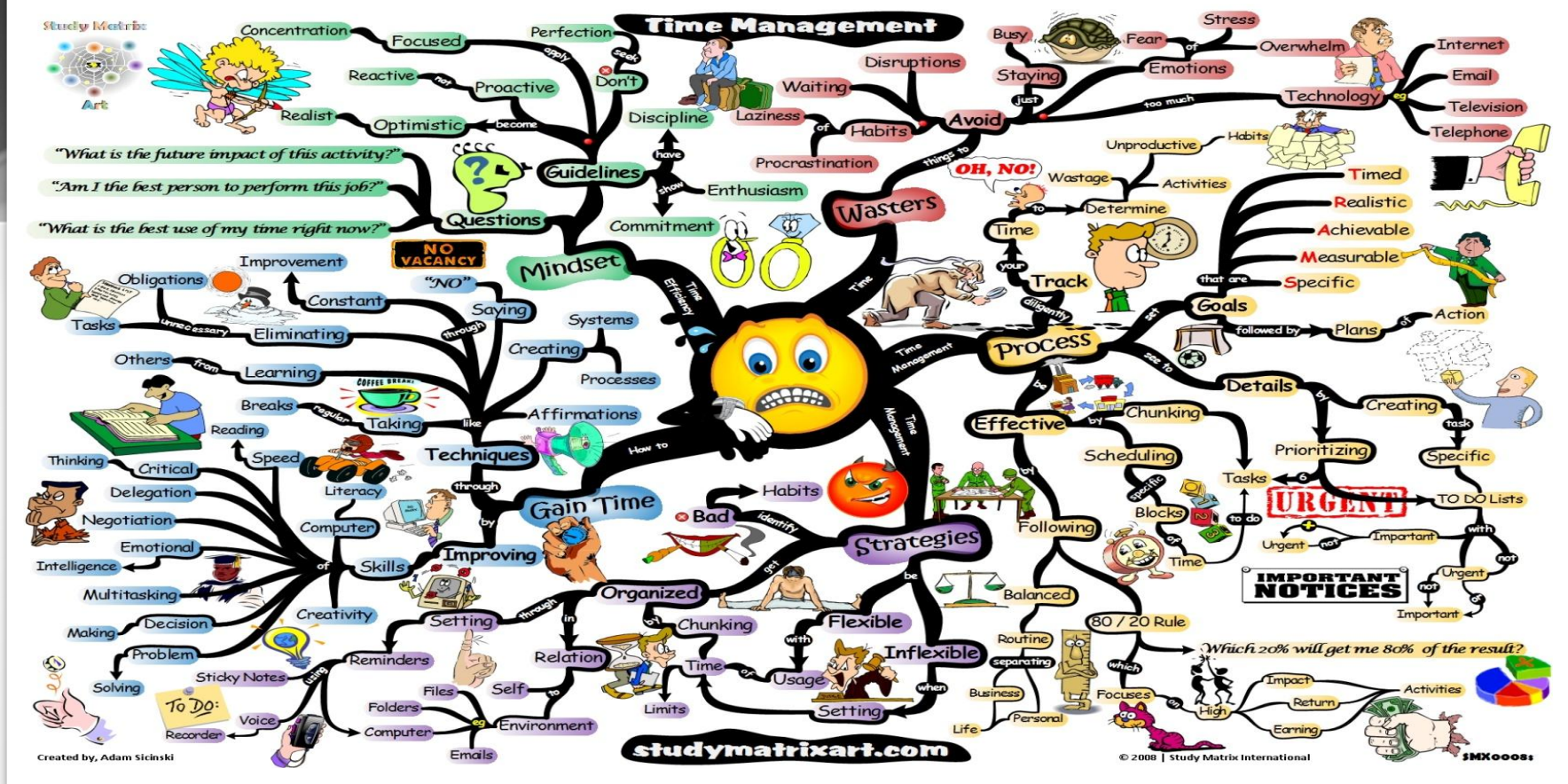
Основи менеджменту

к.т.н., доц. Гавриленко О.В.

Гавриленко Олексій Вадимович
к.т.н., доцент

**Кафедра безпеки інформаційних
технологій**

gavrylav@gmail.com
gavrylav@gmail.com



- *Мета:* формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.
- *Предмет:* закономірності формування і функціонування системи управління організацією.
- *Підсумковий контроль:* іспит

Теми для вивчення

- Історія становлення та розвитку сучасного менеджменту. Поняття і сутність менеджменту
- Функції менеджменту
- Планування в організації
- Організація як функція управління
- Мотивація в управлінні
- Основи теорії прийняття управлінських рішень
- Управлінський контроль
- Комунікації в управлінні
- Влада і лідерство в менеджменті



"А Андрійко весь у свого батька! Мабуть, також стане генеральним директором компанії, коли виросте..."

Історія становлення та розвитку сучасного менеджменту. Поняття і сутність менеджменту

Основні питання

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

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.

І. Адізес:

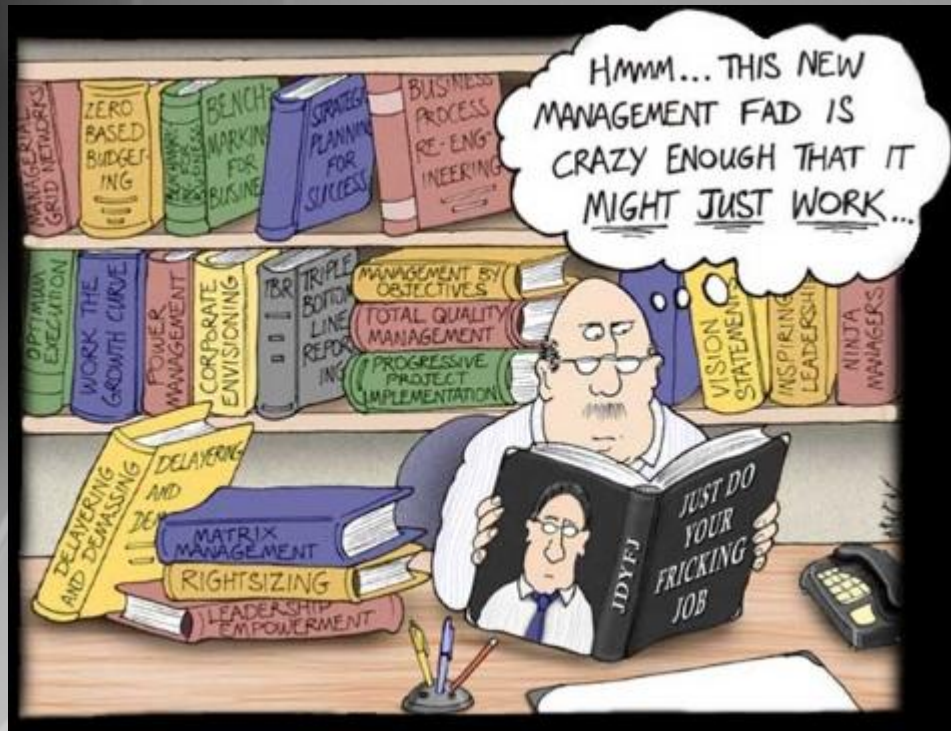
Менеджмент — це процес, що здійснюється людьми, задля забезпечення ефективності й результативності компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі

КЛАСИЧНА ПАРАДИГМА

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

Менеджмент - наука про управління

- Зародження систематизованого погляду у 1911р. Книга Фредеріка У. Тейлора “Принципи наукового управління” вважається початком визнання управління наукою
- Рушієм розвитку менеджменту як науки стала промислова революція в Англії
- Ідея, що управління само може внести вклад у в розвиток і успіх організації виникла в США. Відсутність державного регулювання бізнесу у США на початку ХХ ст. призвело до стрімкого формування крупних організаційних структур та підприємств. Виникла необхідність формалізувати способи їх управління.
- На сьогодні наука постійно розвивається в залежності від потреб бізнесу.



Еволюція менеджменту.
Розвиток науки управління

Основні етапи розвитку менеджменту як науки пов'язані з виробництвом

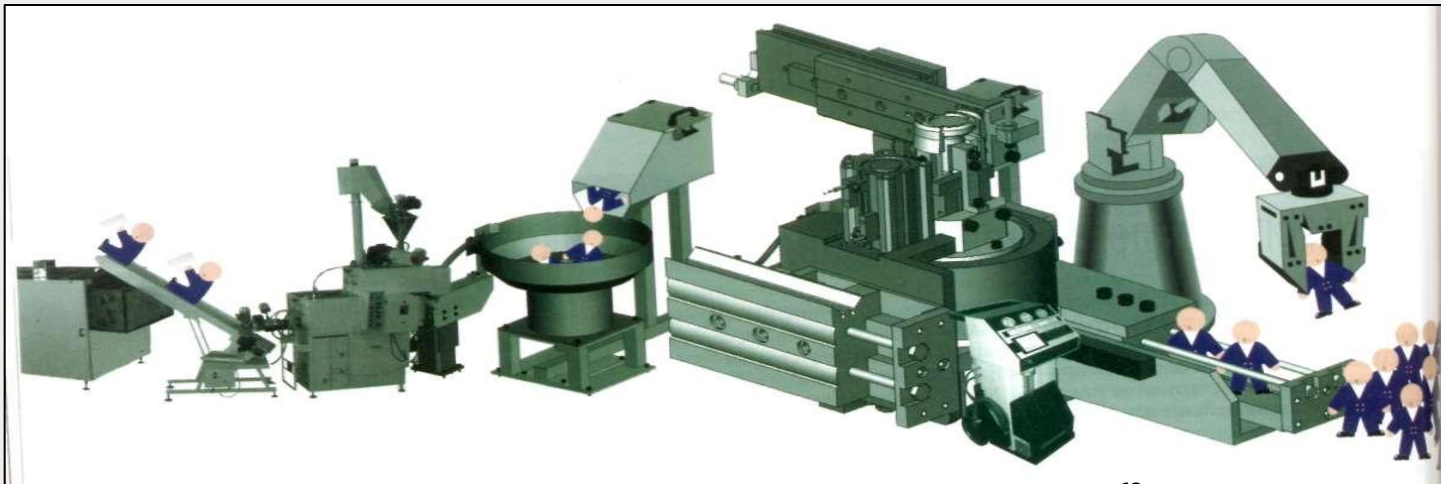
1. Промислова революція (з 20—30 по 80—90 р. XIX ст.);
2. Епоха масового виробництва (перші три десятиріччя XX ст.);
3. Епоха масового збуту (30—50 р. XX ст.);
4. Постіндустріальне суспільство (60—90 р. XX ст.);
5. Постекономічна епоха (початок XXI ст.).

1. Школа наукового управління:

Фредерік Тейлор, Френк і Лілія Гілбрет (1885 - 1920 р.р.)

Засновники теорії вважали, що використовуючи спостереження, вимірювання, логіку та аналіз можливо вдосконалити значну кількість операцій ручної праці задля більш ефективного їх виконання.

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 (1920–1950 р.р.)

Анрі Файоль, Макс Вебер

Створення універсальних принципів управління

Перший аспект - раціональна система управління організацією. Головний внесок Файоля: управління розглянуто як універсальний процес, що складається з таких обов'язкових і взаємопов'язаних функцій: планування, організації, координації і контролю.

Другий аспект - принципи побудови структури організації і управління. Файоль Розробив 14 принципів управління, в тому числі (вивчити самостійно):

1. Розподіл праці.
2. Відповідальність.
3. Єдиноначальність.
4. Винагорода персоналу.
5. Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
6. Ініціатива.
7. Корпоративний дух



- 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.

Постіндустріальне суспільство:

- нова якість життя: високий рівень добробуту громадян, високоякісні товари, індустрія дозвілля;
- нові умови виробництва: технічні рішення, які надзвичайно швидко змінюються; інвестування в наукові розробки; збільшення невизначеності зовнішнього середовища;
- обмеження з боку держави: дефіцит ресурсів, незадоволення споживачів, входження іноземних товаровиробників;
- зміщення соціальних пріоритетів, актуалізація проблем забруднення навколишнього середовища, нечесна реклама, маніпуляція суспільною думкою

3. Школа людських стосунків (неокласична школа управління) 1930-1950 р.р.

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.

Постекономічна епоха:

- нова економіка: від витрат ресурсів до ресурсозбереження; помірковане обмеження зростання виробництва, зростання сфери послуг;
- перехід до інформаційного суспільства: прогрес інформаційних та телекомунікаційних технологій;
- глобалізація господарства: розвиток транснаціональних компаній, прозорість кордонів; інтеграція через інформаційні мережі;
- зміна життєвих пріоритетів, обмеження матеріального споживання;
- орієнтація на нематеріальні цінності: здоров'я, екологія.

4. Поведінкова школа (біхевіористські теорії) (1950 – по наш час)

«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»

1. Людина має успадковану нелюбов до роботи.
2. Більшість людей необхідно примушувати.
3. Людина вважає за краще, щоб нею управляли.

Передумови для організації типу «У»

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.

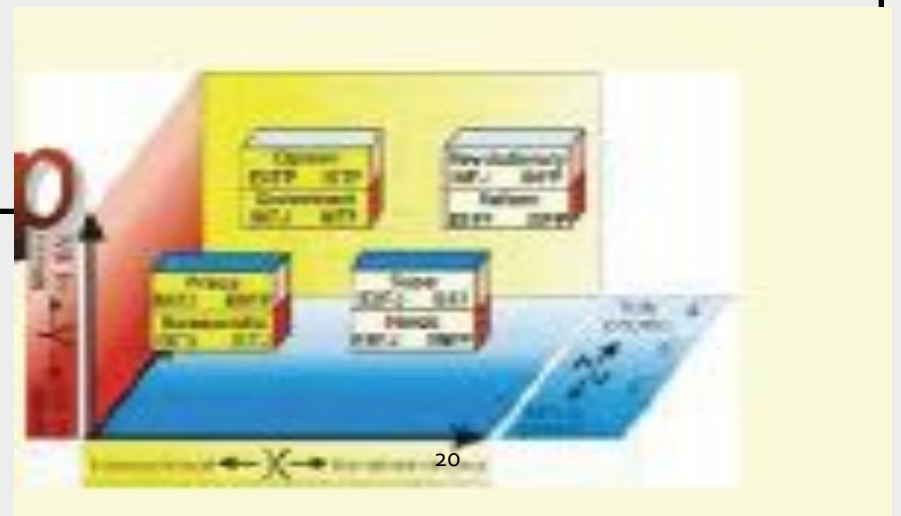
Основна заслуга біхевіористів в області управління: вперше здійснено вдалу спробу «заглянути в душу працівника» в цілях підвищення ефективності діяльності всієї організації.

5. Школа науки управління (кількісна школа) (1950 - по наш час)

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 ...



Основні підходи менеджменту:

- З позицій різних наукових шкіл (кінець XIX ст.);
- процесний (20 р. XX ст.);
- системний (50 — 60 р. XX ст.);
- ситуаційний (60 р. XX ст.).

It's Monday, go to work!



Сучасна теорія менеджменту

Організація



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

Ицхак Адизес.

Що таке організація?

Група осіб, яка:

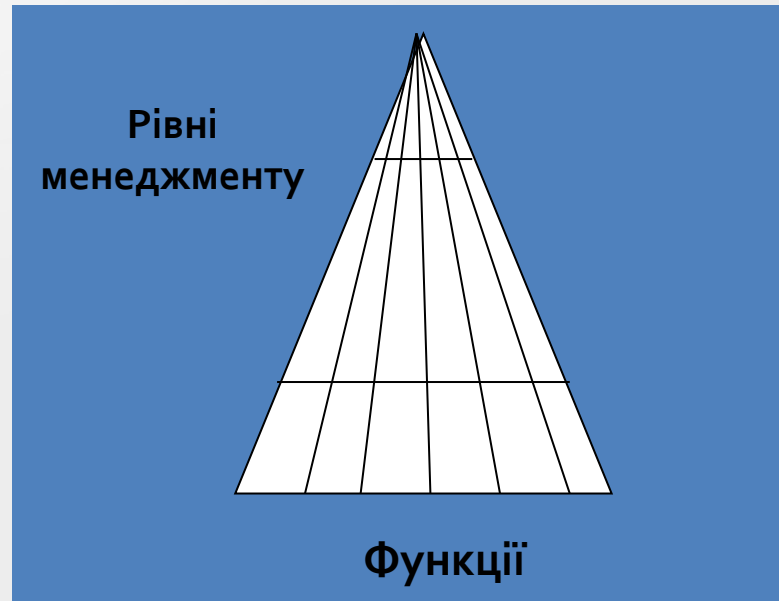
- складається не менше, ніж з двох осіб;
- наявність єдиного розуміння кінцевого результату діяльності, що сприймається всіма особами;
- наявність членів групи, які навмисно працюють разом для досягнення кінцевого результату

– група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети



Формальна організація

Це система прийнятих безособових вимог і стандартів поведінки, формально заданих та жорстко закріплених рольових приписів.

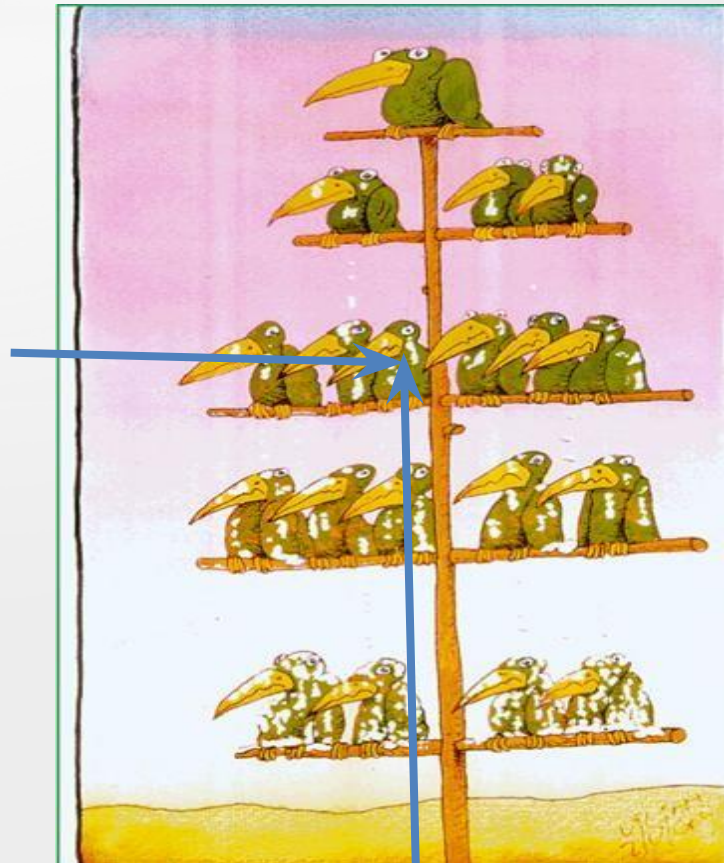


Описується у вигляді системи підрозділів, груп, робочих місць

Формальна організація

Система вимог фіксується нормами (або посадовими інструкціями) та зразками поведінки (або звичаями, тощо)

Статус в організації: менеджер середньої ланки



Функції, які виконуються

Неформальна організація

- Неформальна організація – не є чітко та жорстко структурованою. Створюється на базі особових відносин між робітниками. Не має стандартів поведінки.
- Може ускладнювати, або полегшувати виконання функціональних обов'язків.



організації, які в своїй діяльності керуються статутом, положеннями і планами задля досягнення спільної мети.

До формальних організацій належать підприємства, фірми, компанії та їх відділи, підрозділи, департаменти, служби, комітети тощо. Формальні організації називають просто організаціями.

Формальні організації

формується й функціонують спонтанно на основі особистих інтересів груп осіб, які не мають загальної мети.

До неформальних організацій належать малі групи з одного або кількох відділів, які під час обідньої перерви обговорюють останні політичні події, моди, проблеми виховання дітей, футбольні матчі. Як правило, неформальні організації формують особи, психологічно сумісні, які відчувають задоволення від спілкування. Ядром такої організації виступає неформальний лідер.

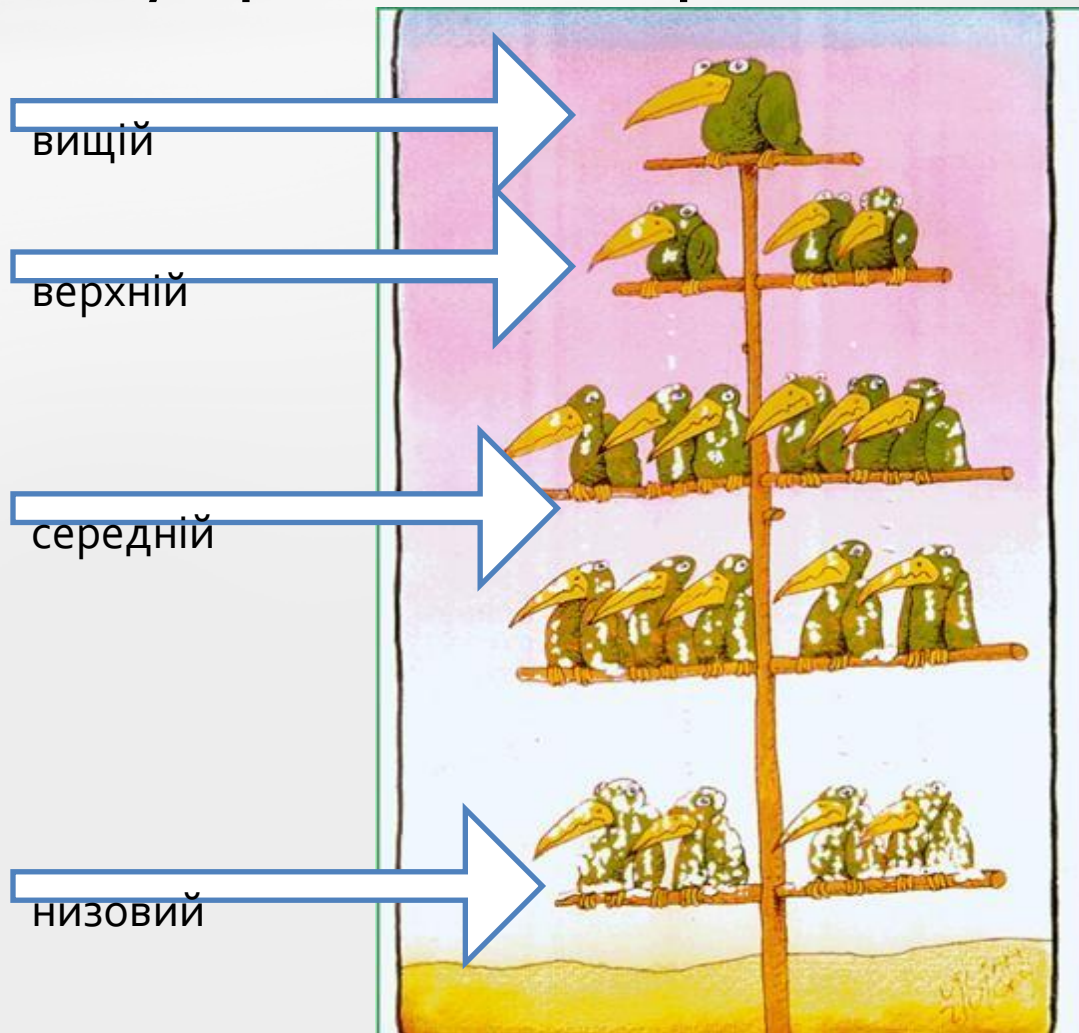
Неформальні організації

- усю сукупність відносин, що виникають у діяльності організації не можливо стандартизувати – не має рецепту на усі випадки життя!
- не можливо відносини між людьми звести тільки до ділових стосунків – завжди виникає симпатія та антипатія!
- завжди виникають непередбачувальні обставини, які потребують творчих та швидких рішень – не все прописано в інструкції!

В формальній організації завжди утворюються формальні та неформальні групи

Далі говоримо про формальні організації

Рівні управління організацією



Рівні управління

Прийнято розрізняти чотири основних рівні управління: - вищий (**В**); - верхній середній (**ВС**); - нижчий середній (**НС**); - низовий (**Н**).

Управлінці **Н** рівня – операційні управлінці здійснюють організаційні та контрольні функції на рівні (майстра, майстра зміни, зав. відділом, ст. мед. сестри, зав. кафедрою тощо). У бюджеті часу більше половини витрачається на спілкування з підлеглими (65-75%), на спілкування з представниками свого рівня управління (15-20%), на спілкування з вищестоящими керівниками (5-10%).

Управлінці середньої ланки діляться на два підрівня: **ВС** та **НС** (зав. відділом на виробництві, наукової установи, декани, управлінці збутом по регіону, директора філій тощо). Характер їх діяльності (вони є буфером між управлінцями **В** та **Н** ланок). Готують інформацію для прийняття рішень **В** та трансформують ці рішення у форму зручну для сприймання **Н** управлінцями. На мовне спілкування вони витрачають (60-80%). Із комп'ютеризацією намічається тенденція до скорочення кількісного складу і збільшення вимог до якісного показника.

Управлінці **В** рівня (ген. директор, ген. конструктор, президент, віце президент тощо). У бюджеті часу заплановані засідання, зустрічі (55-60%), робота з діловими паперами (20-25%), незаплановані зустрічі (10-15%), телефонні розмови (до 5%), поїздки, перегляди (до 5%). Середня тривалість робочого тижня (60-80 год.).

Загальні характеристики організації

- **Ресурси.** Мета організації перетворити ресурси на кінцевий результат. Основні ресурси: матеріали, гроші, люди, технологія, інформація
- **Залежність від зовнішнього середовища**
- **Горизонтальний розподіл праці** – розподіл на компоненти, що складають частину загальної діяльності
- **Вертикальний розподіл праці** – відокремлення роботи з координації діяльності від самої діяльності
- **Необхідність управління** – завдання організації повинні бути скоординовані шляхом вертикального розподілу праці. Чим більша організація, тим це важливіше.

Середовище функціонування організації



Ефективність та продуктивність діяльності організації

- Успішна організація має бути результативною та ефективною
- Відносна ефективність організації (продуктивність) – відношення результатів діяльності організації до витрачених ресурсів

Процесний підхід

Управління розглядається як **процес**, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії називають **управлінськими функціями**, кожна з яких сама по собі є процесом, оскільки також складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є сумою всіх функцій

Функції управління:

- Планування
- Організація
- Мотивація
- Контроль

Системний підхід

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

Системний підхід – це не набір певних принципів для керівництва, а спосіб мислення по відношенню до організації та управління.

Розрізняють **закриті системи**, що функціонують ізольовано (незалежно) від зовнішнього середовища, і **відкриті**, що зазнають впливу факторів зовнішнього середовища, характеризуються **ентропією**, **синергією** та взаємозалежністю **підсистем**.

Підсистеми – системи у межах ширшої системи.

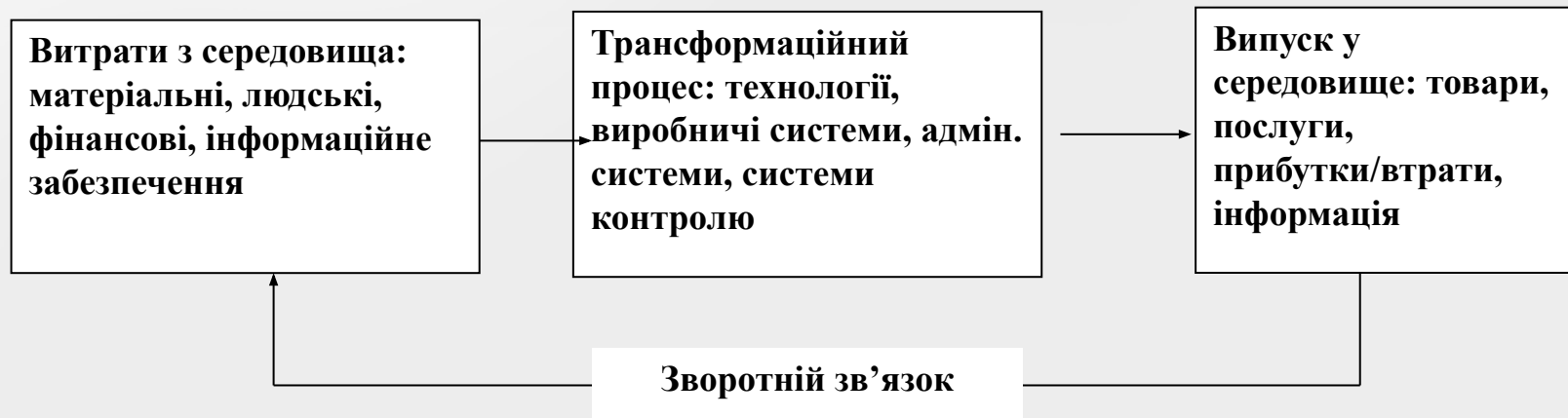
Синергія – організаційні одиниці (або підсистеми) часто можуть діяти успішніше, працюючи разом. Розуміння синергії підсилює вагомість спільної роботи шляхом кооперації і координації.

Ентропія — закономірний процес, який призводить до системного занепаду.

Головна ціль менеджменту, з погляду системного підходу, - постійне оновлення організації для уникнення ентропії.

Організація – відкрита система

- Керівники зазвичай у своїй діяльності стикаються з відкритими системами, оскільки всі організації працюють в такому режимі.



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 її функціонування.
- 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 керуваність 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 оперативного адаптуватися до змін.

Ситуаційний підхід

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Він вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення цілей.

Цей підхід потребує від менеджерів гнучкості в прийнятті рішень, навиків об'єктивного аналізу і прогнозування. Ситуаційний підхід використовують для переборення кризового стану, коли не існує готових алгоритмів управлінських рішень.

Методологія застосування ситуаційного підходу складається з таких чинників:

- Керівник повинен володіти сучасною технікою управління, розуміти особливості: процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, кількісних методів підтримки прийняття управлінських рішень.
- Керівник має вміти передбачати вірогідні наслідки застосування певної управлінської методики чи концепції, оскільки кожна з них має свої сильні та слабкі сторони.
- Керівник має вміти правильно інтерпретувати ситуацію, виявляти найважливіші чинники в конкретній ситуації, визначати вірогідний ефект від зміни одного або кількох чинників.
- Керівник має вміти застосовувати відповідні управлінські навички в конкретних ситуаціях, забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом відповідно до наявних обставин.