



МЕНЕДЖМЕНТ

к.е.н., доц. Чала Н.Д.

*

Чала Ніна Дмитрівна
к.е.н., доцент
Кафедра маркетингу та управління
бізнесом

Корпус 6 кімната 307

Е-майл: Chala_nina@ukr.net

Офісні години: середа 12.00-15.00

четвер 13.30 - 16.00

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



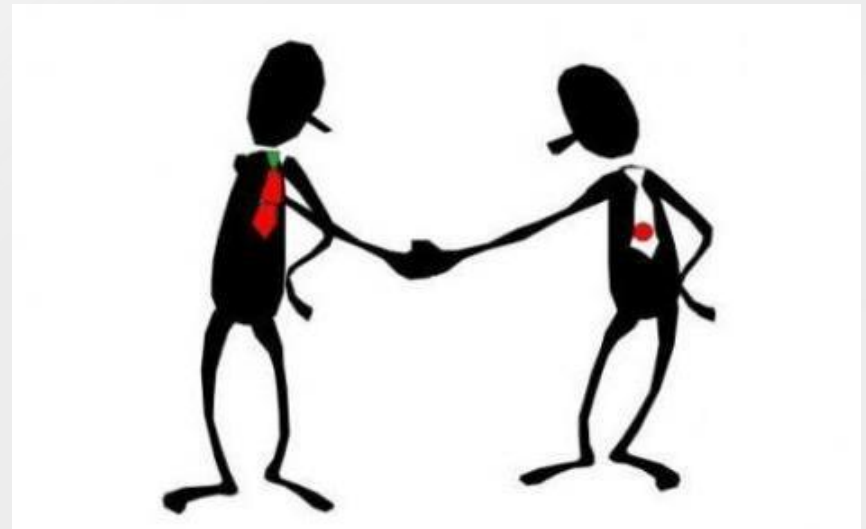
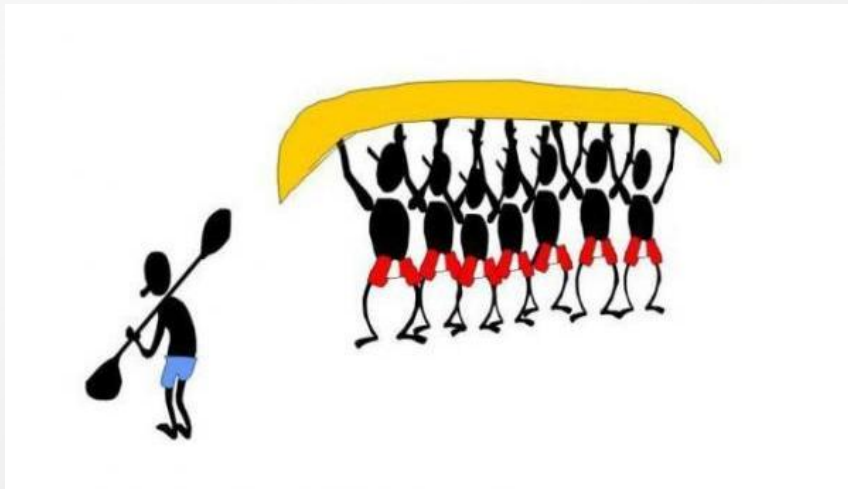
"А Андрійко весь у свого батька! Мабуть, також стане генеральним директором компанії, коли виросте..."

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

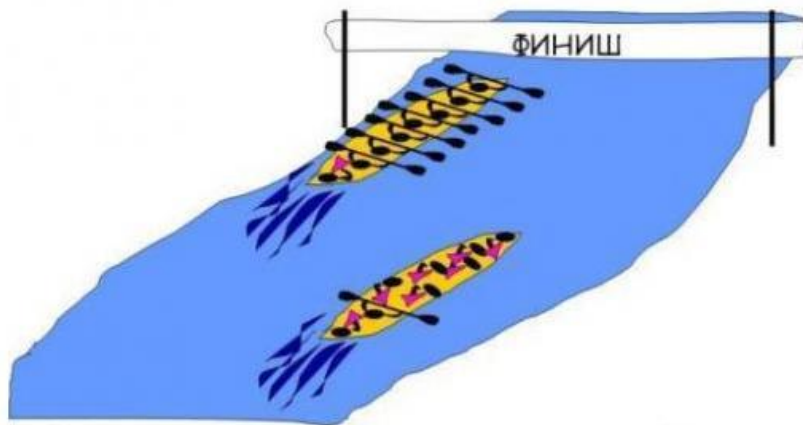
Вступ до менеджменту



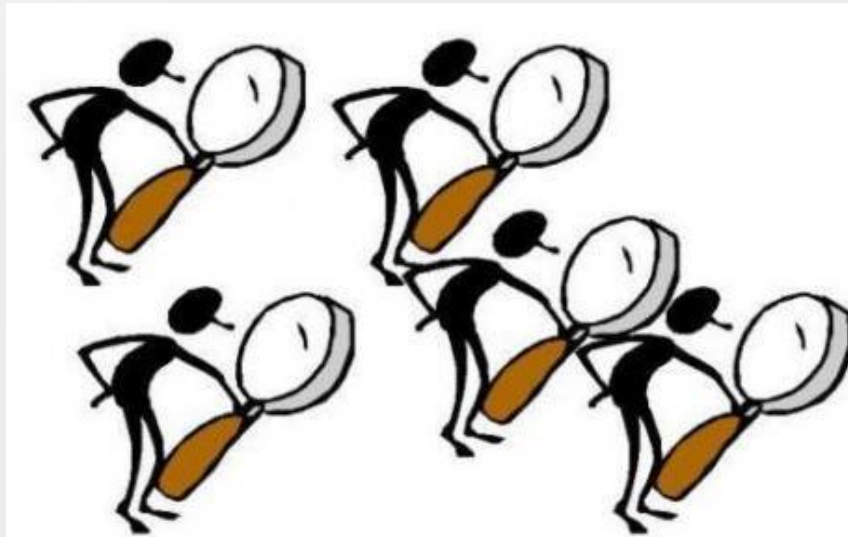
Жила була одна команда веслярів

*

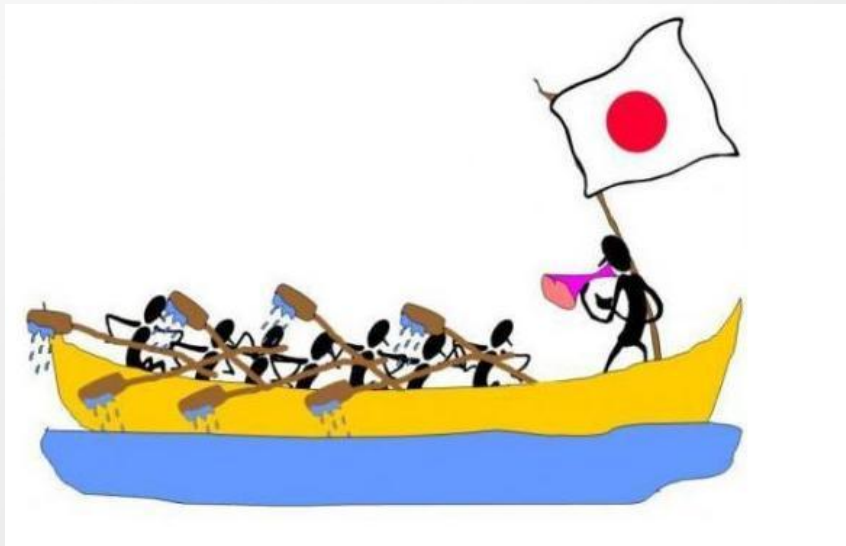
Визвала наша команда на змагання команду конкурентів з іншої країни. До складу кожної з команди включили по 8 веслярів.



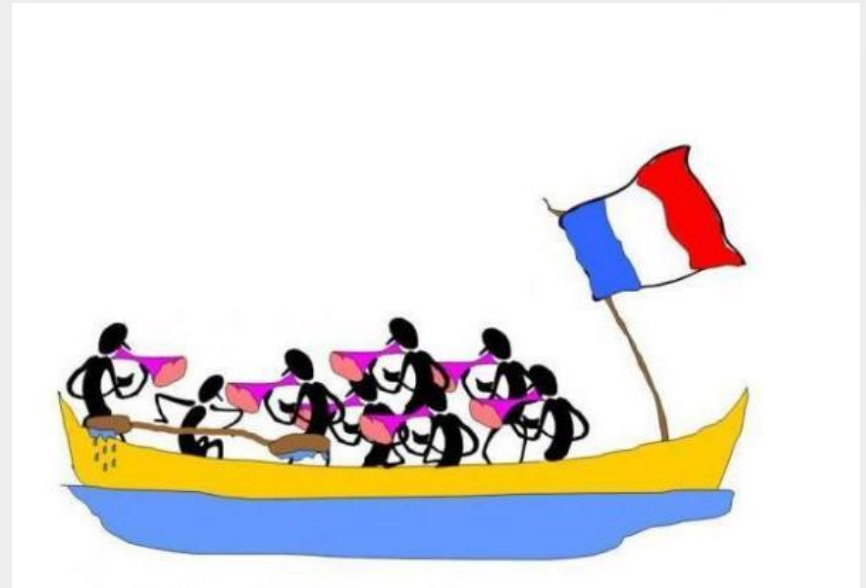
Обидві команди наполегливо тренувалися і були у відмінній формі. Проте конкуренти нашу команду перемогли з перевагою 1 км.



Настрій у нашій команді був песимістичний. Керівництво задумалося що зробити, щоб перемогти наступного разу. Запросили групу експертів для консультації.



Після детального аналізу команд експерти визначилися, що команда конкурентів має одного керманіча і 7 веслярів.



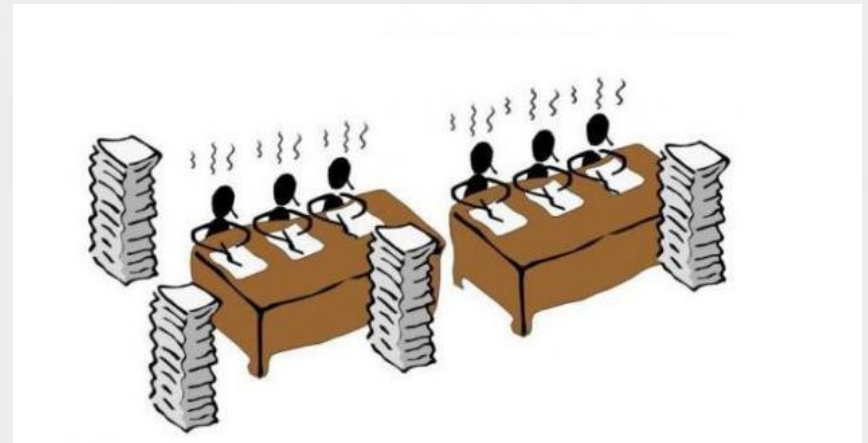
Натомість наша команда має 7 керманічів і одного весляра...

*



Тут у нашого керівництва виникла блискуча ідея, найняти консалтингову фірму для реструктуризації нашої команди

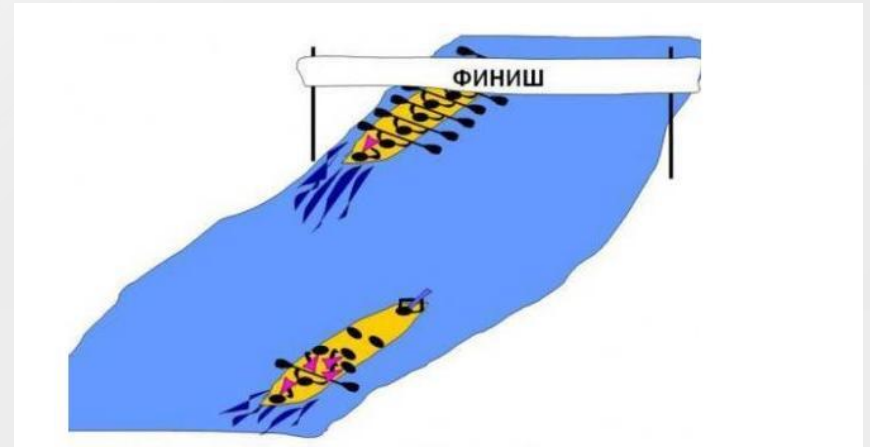
*



Після інтенсивної роботи протягом декількох місяців було написано звіт, де зазначалося, що команда має забагато керівників і замало веслярів, отже потрібно змінити структуру команди...



З цього часу команда складалася з 4 керманичів, 2 менеджерів, 1 топ-менеджера та одного весляра. Було прийнято рішення інтенсивніше працювати з веслярем, для того щоб підвищити його мотивацію до перемоги.

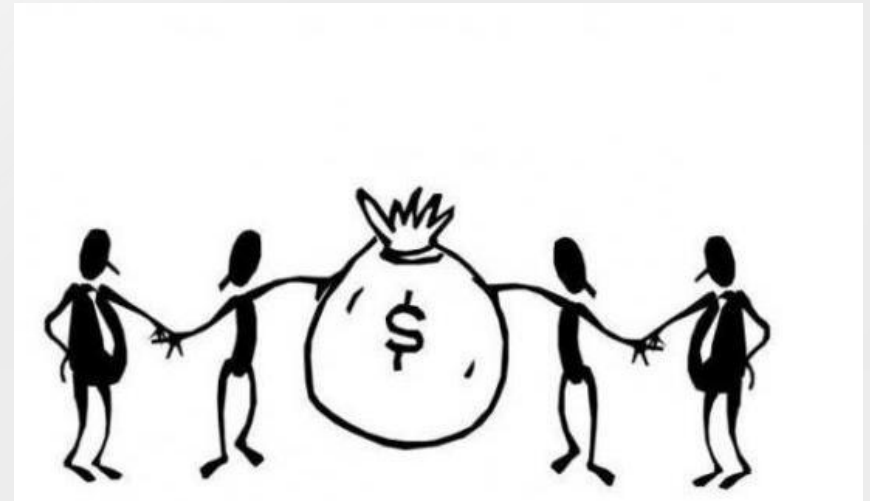


Наступного разу конкуренти перемогли з розривом у 2 км.

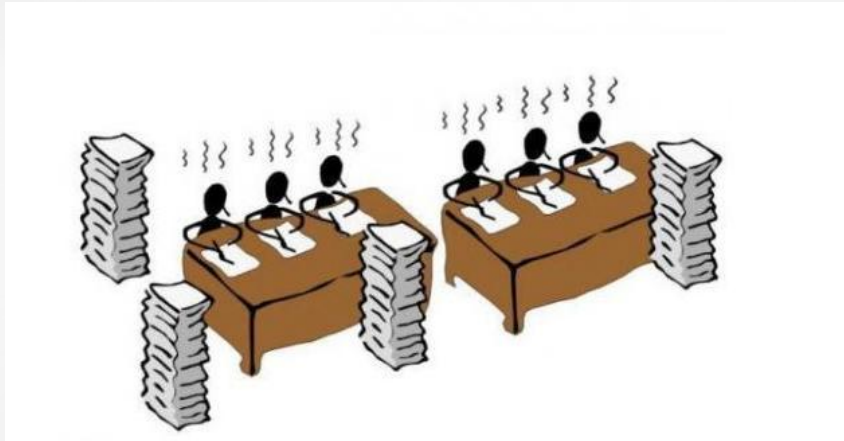
*



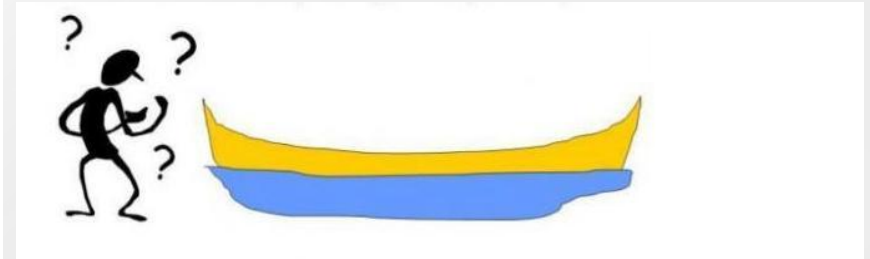
Весляра виключили з команди, оскільки не були задоволені його роботою...



Менеджерів нагородили за високі показники з мотивації команди у звітному періоді.



Консалтингова компанія провела аналіз, який показав, що стратегія було відмінною, мотивація – ОК, але засоби реалізації - незадовільні



Наразі наша команда проектує нову лодку

Що ж таке менеджмент?



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:

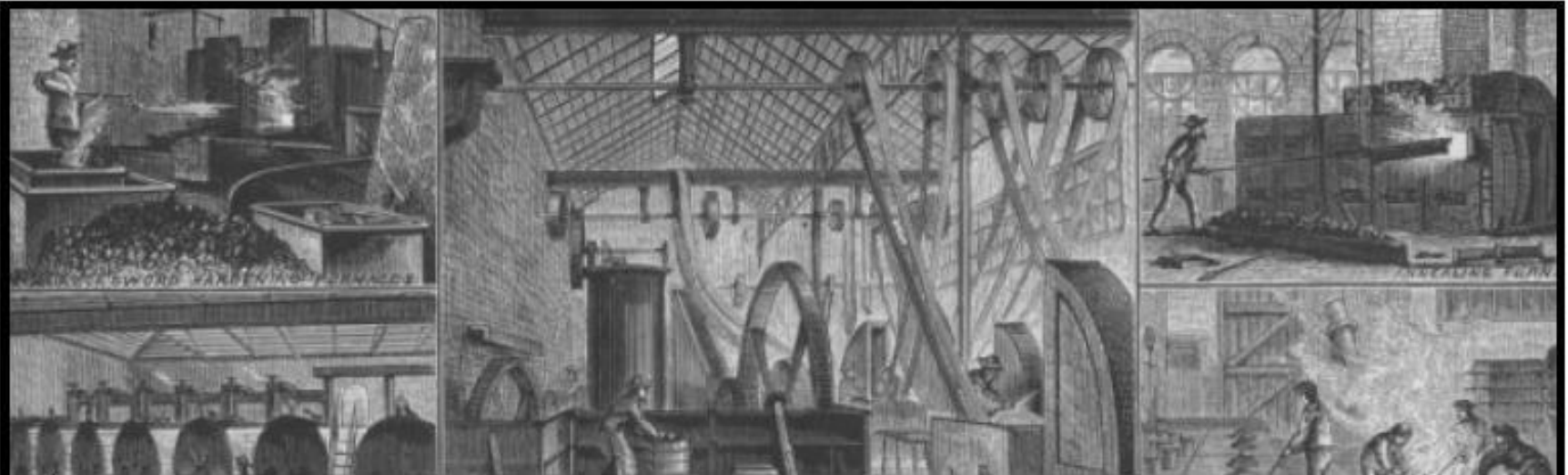
Менеджмент — це процес, що здійснюється людьми, задля забезпечення ефективності й результативності компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі

КЛАСИЧНА ПАРАДИГМА

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

Менеджмент - наука про управління

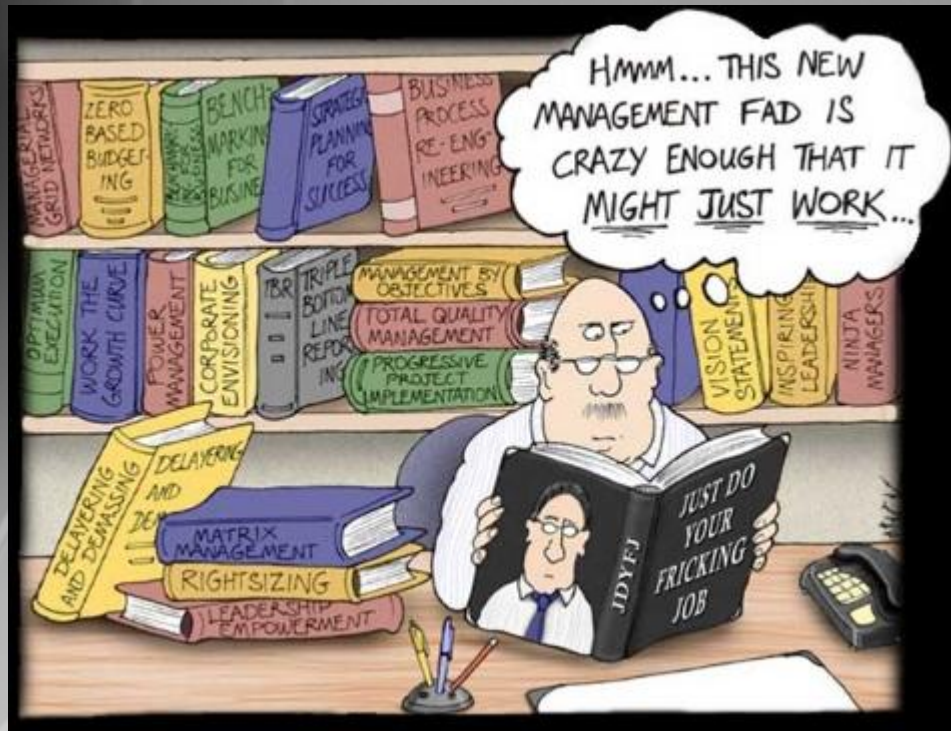
- Зародження у 1911р. Стаття Ф. Тейлора “Принципи наукового управління”
- Рушієм розвитку менеджменту як науки стала промислова революція
- Відсутність державного регулювання бізнесу у США на початку ХХ ст. призвело до стрімкого формування крупних організаційних структур та підприємств. Виникла необхідність формалізувати способи їх управління.
- На сьогодні наука постійно розвивається в залежності від потреб бізнесу.



The rise of industrial manufacturing ...

Industrial Revolutions (steam engine, electro-motor, from 18th century) made it possible to create large manufactories – before that production took place in guilds





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

Теорія сформувалася в період так званої П'ятої управлінської революції (кінець ХІХ — початок ХХ в.). Виникла 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.

<http://www.youtube.com/watch?v=11DMUC75Tik>

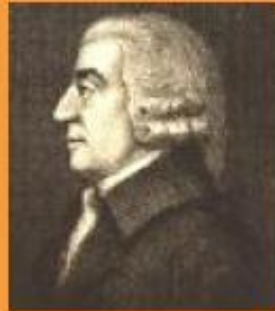


Also rise of new insights (mechanic paradigm)

ar

chy

pel



Adam Smith (1723-1790): division of labour leads to greater productivity

Smith showed with "the pin example" that the specialization and concentration of workers on a single subtask leads to greater skill and greater productivity on a particular subtask than would be achieved by the same number of workers each carrying out the original broad task.

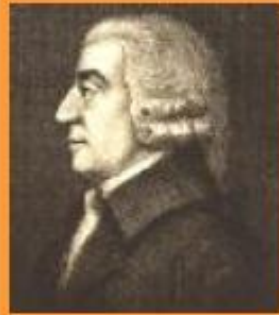


Also rise of new insights (mechanic paradigm)

ar

chy

pel



Adam Smith (1723-1790): division of labour leads to greater productivity

Smith showed with “the pin example” that the specialization and concentration of workers on a single subtask leads to greater skill and greater productivity on a particular subtask than would be achieved by the same number of workers each carrying out the original broad task.



Frederick Winslow Taylor (1856-1915) observed “soldiering”, i.e. deliberately work slowly; he developed scientific management (Taylorism)

Principles of Scientific Management



1. Replace rule-of-thumb work methods with methods based on a scientific study of the tasks.
2. Scientifically select, train, and develop each employee rather than passively leaving them to train themselves.
3. Detailed instruction and supervision of each worker in the performance of that worker's discrete task.
4. Divide work nearly equally between managers and workers, so that the managers apply scientific management principles to planning the work and the workers actually perform the tasks.

Note: many see maximum division of labor still as a best/the practice (cf. its consequences for flow management, lecture no. 3 on organizational logistics)

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.

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)

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)

«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.

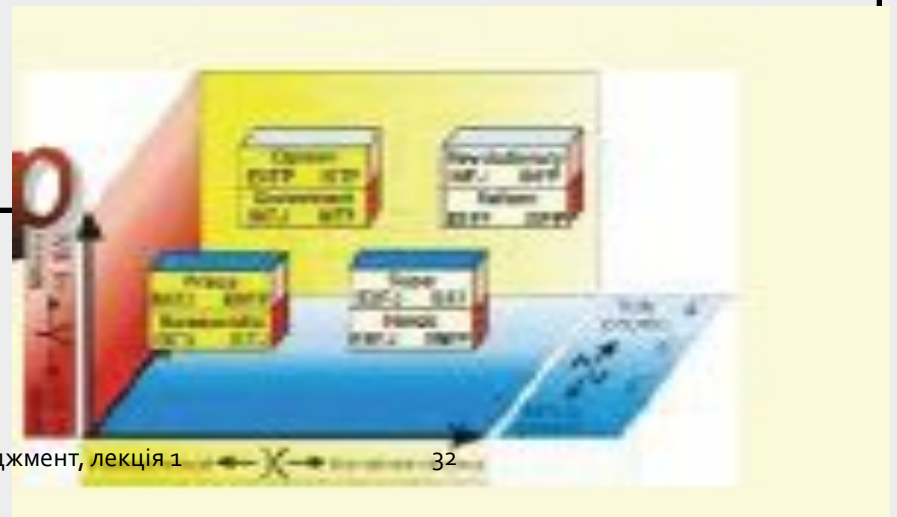
Основна заслуга біхевіористів в області управління: вперше здійснено вдалу спробу «заглянути в душу працівника» в цілях підвищення ефективності діяльності всієї організації.

5. Школа науки управління (кількісна школа)

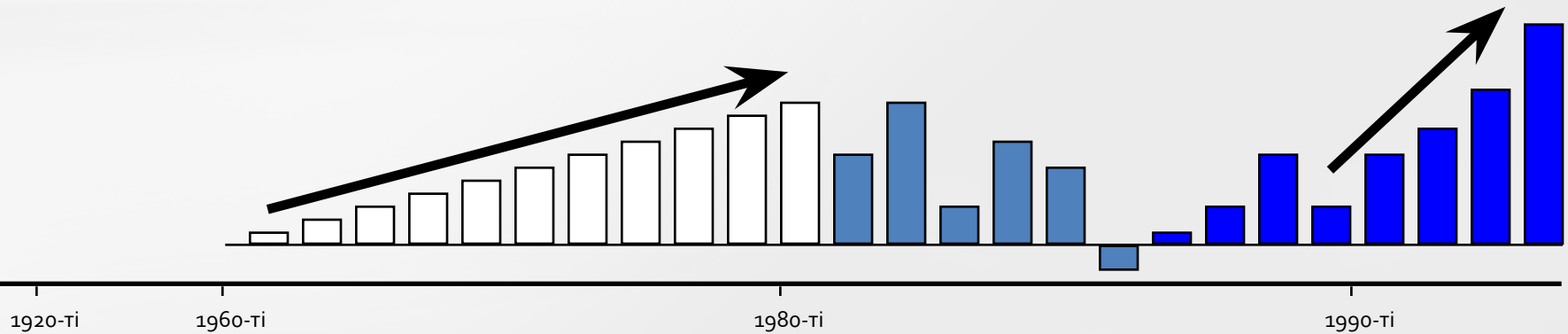
Мета— упровадити в процеси управління методи і апарат точних наук: математики, статистики, інженерних наук і пов'язаних з ними областей знань.

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

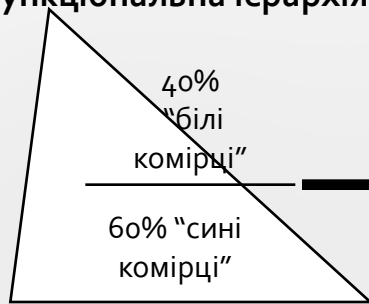
- Моделі вивчення змінного попиту на автомобілі (Daimler-Chrysler)
- Планування графіків польоту (United Air Lines)
- Управління матеріальними запасами (збалансування вартості виконання замовлення та транспортних витрат і визначення оптимальної кількості замовлення)
- Аналіз беззбитковості
- Транспортні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



Трансформація бізнесу



Функціональна ієрархія



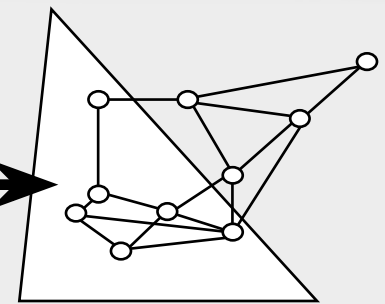
Індустріальна економіка

Ресурси:
люди, матеріали, гроші

Організація на основі
"даймонда"



ІТ - мережева організація



Інформаційна економіка
Ресурси: люди, матеріали, капітал,
ідеї та Інформація

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 та підприємство



«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

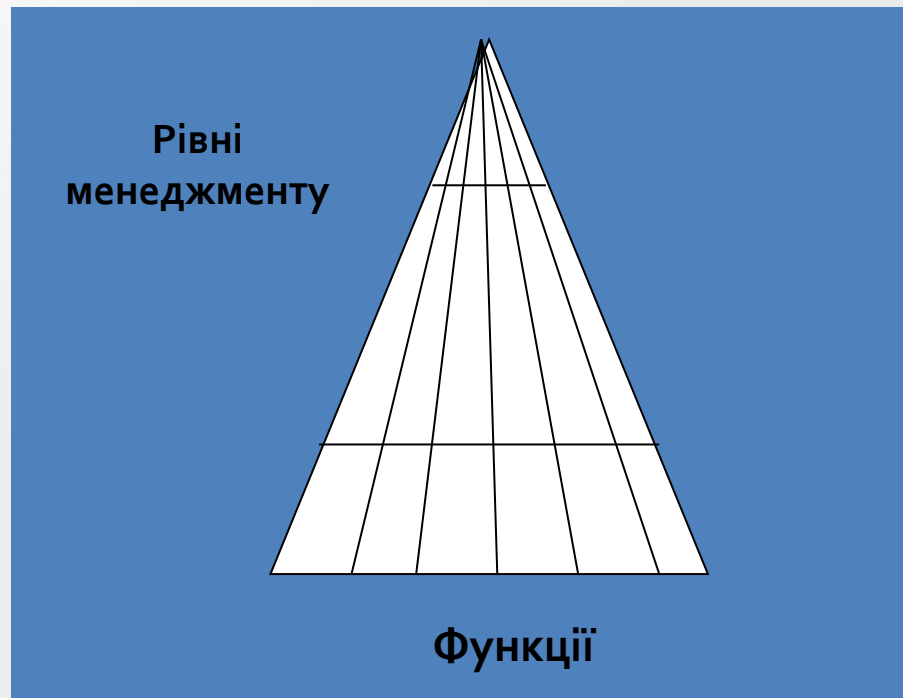


Що з переліченого можна назвати організаціями?

- корпорація Рошен
- компанія Київстар
- мережа магазинів "Сільпо"
- середня школа № 157
- приватний нотаріус Руданська О.П.
- Міністерство освіти та науки, молоді і спорту України
- гурт Океан Ельзи
- клас 8Б

Формальна організація

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



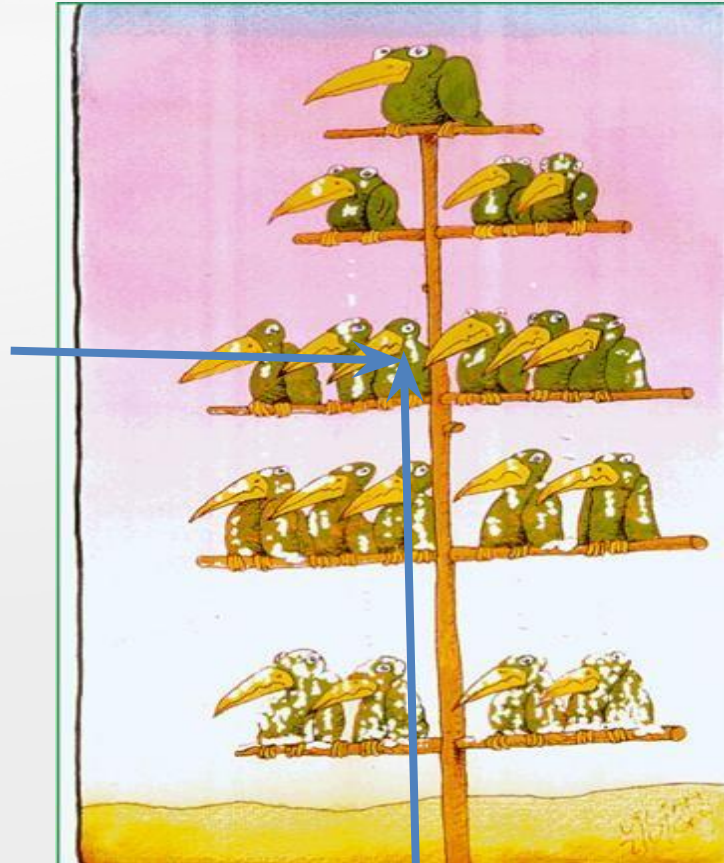
- \

- 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

Структура Клініки Репродуктивної Медицини «Надія»



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.

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.

Формальні організації

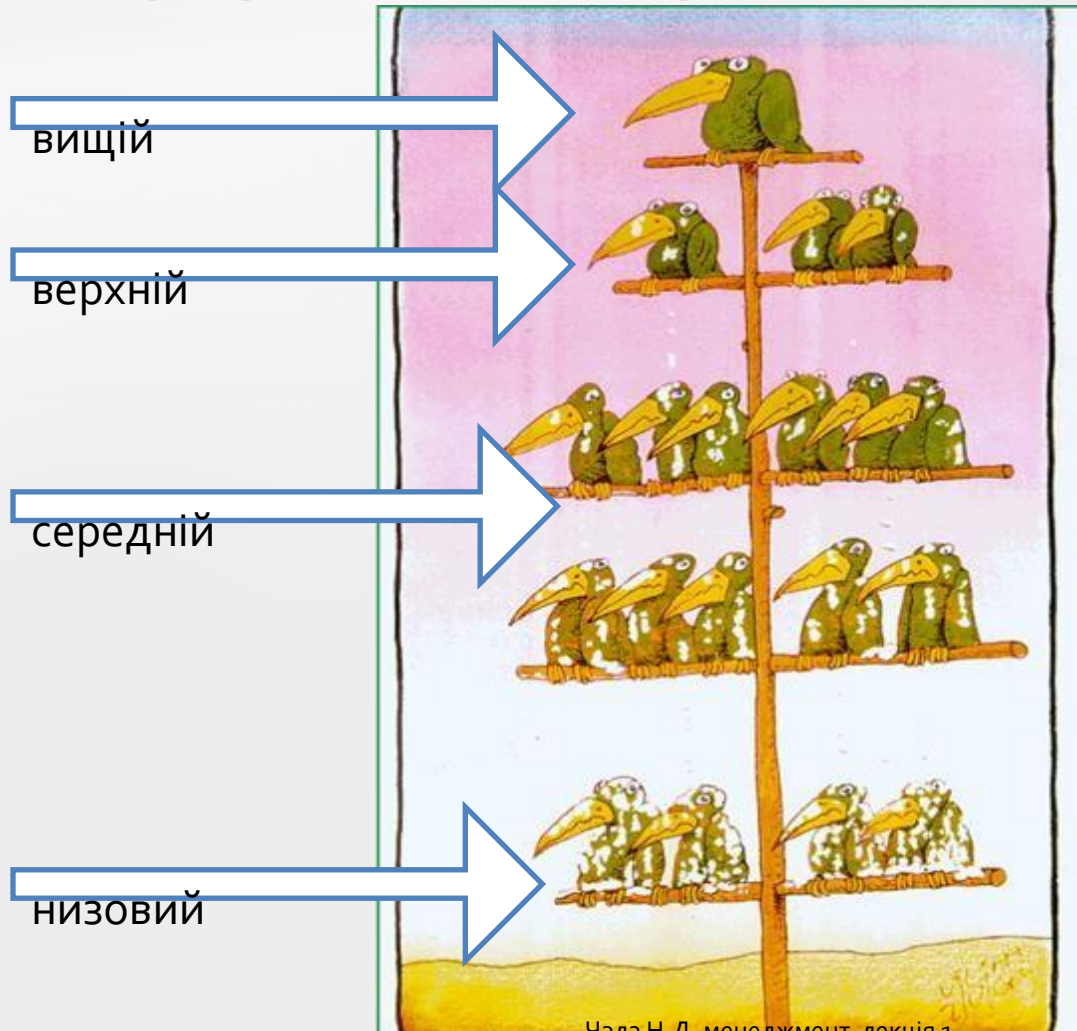
Неформальні організації

- 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

Середовище функціонування організації



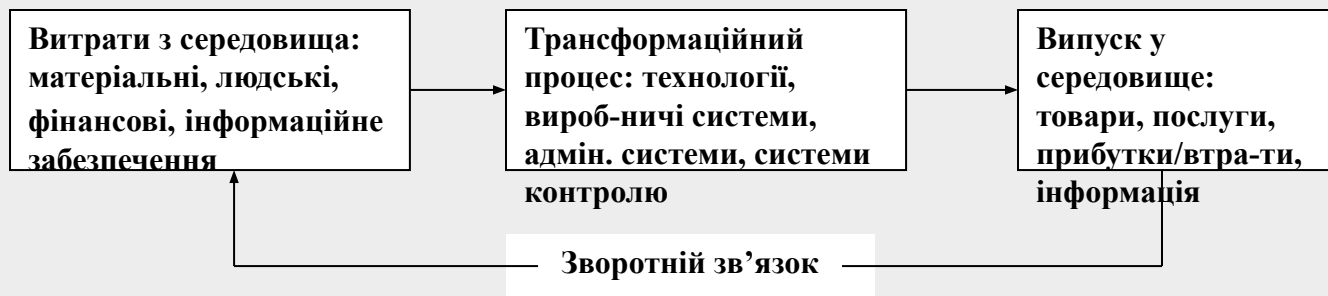
Ефективність та продуктивність діяльності організації

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

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 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 керування організацією, 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

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.