



Тема: РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

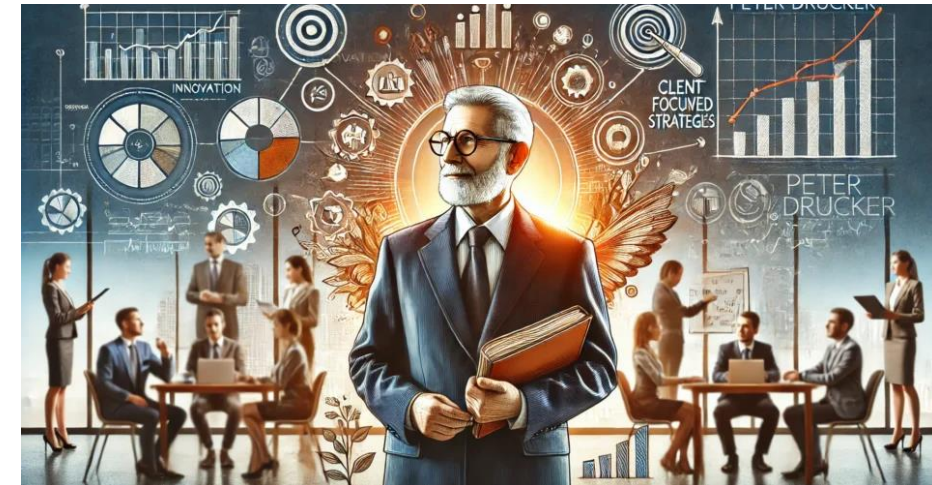


- 1. Історичні етапи розвитку менеджменту в світі та в Україні**
- 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту**



Розвиток наукової думки про менеджмент

1. **домонополістичний етап (до 1900р.)**
2. **етап "наукове управління підприємством" (з 1900р. до 1930 р. в США);**
3. **етап "адміністративно-бюрократичний підхід" (з 1900р. до 1930р. в Англії, Франції, Німеччині);**
4. **етап "рух за гуманні стосунки" (1930-1950рр. в США);**
5. **сучасний етап.**



Еволюція теорії організацій

(«закрита – відкрита система»,
«раціональне – соціальне мислення»)

Етап 1

1900 - 1930 рр. Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Визначають як еру закритих систем і раціонального індивіда.

Підхід орієнтований на організаційні і технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Етап 2

1930 - 1960 рр. Елтон Мейо, Дуглас МакГрегор, Честер Барнард.

Ера «закритих систем і соціального індивіда».

Досліджувались питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.



Еволюція теорії організацій

(«закрита – відкрита система», «раціональне – соціальне мислення»)

Етап 3

1960 - 1975 рр. Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш. Період «відкритих систем і раціонального індивіда».

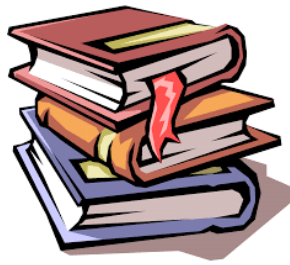
Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину.

З 1975 р. Джеймс Марч. Період «відкритих систем і соціального індивіда». Відбувається повернення до «соціального мислення» в межах відкритих систем.

Етап 4



За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють:



- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;**
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;**
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.**





Школа наукового управління (1885-1930 рр.)

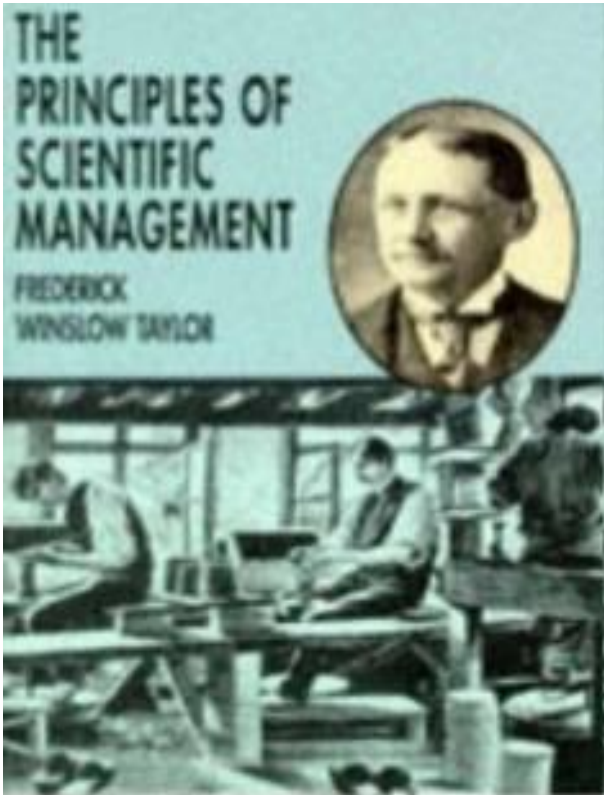
Ф.Тейлор, Г.Форд, Ф. і Л. Гілбрети, Г.Гант

**Фредерік
Уїнслоу Тейлор
(1856-1915)**

“... організацією можна управляти систематизовано, щоб найбільш ефективно досягти її цілей” – (“Принципи наукового управління” (1911 р.).

Загальні принципи, які склали основу класичної теорії організації:

- розподіл праці
- функціональне керівництво
- вимірювання праці
- завдання-розпорядження
- програми стимулювання
- праця як індивідуальна діяльність. Вплив групи робить робітника менш продуктивним
- мотивація
- роль індивідуальних здібностей



Основа класичної теорії управління

*4 основних принципи наукового управління
працею за Тейлором:*

- заміна грубопрактичних методів праці глибоконауковими (вивчення траєкторії рухів, організація робочих місць та інше);
- відбір і навчання робітників (інструктажі, напрацювання навиків і їх закріплення);
- налагодження співробітництва;
- чітке розмежування функцій між адміністрацією і робітниками.

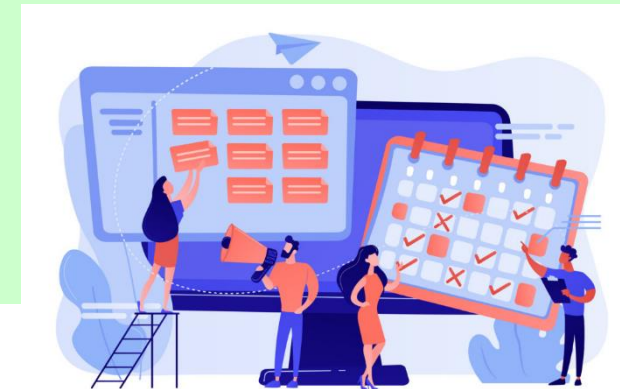




Класична теорія організації

Теорії ґрунтувалися на **механістичному розумінні людини**, її місця в організації і сутності її діяльності.

Спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації.



Класична теорія організації

Школа адміністративного управління (А.Файоль, Г.Емерсон, Л.Урвік, М.Вебер)

- ✓ Розроблено підходи до ефективного управління організацією в цілому.
- ✓ Увагу сконцентовано на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності.
- ✓ Здійснено спробу виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями.





Анрі Файоль – засновник
теорії адміністрування
(1841-1925)

Класична теорія ґрунтується на:

- 1) вивченні анатомії організації
- 2) її формальній структурі
- 3) розподілі праці та спеціалізації
- 4) використанні ієрархії
у побудові організації



Макс Вебер
(1864-1920)

Організація

як складний функціональний організм
(А. Файоль)

Технічні (виробництво, переробка, обробка)

Комерційні (купівля, продаж, обмін)

Фінансові (залучення коштів, розпорядження ними)

Страхові (страхування і охорона майна, осіб),

Облікові (бухгалтерський облік, калькуляція, статистика)

Адміністративні (передбачення, організація,
розпорядництво, координація і контроль)



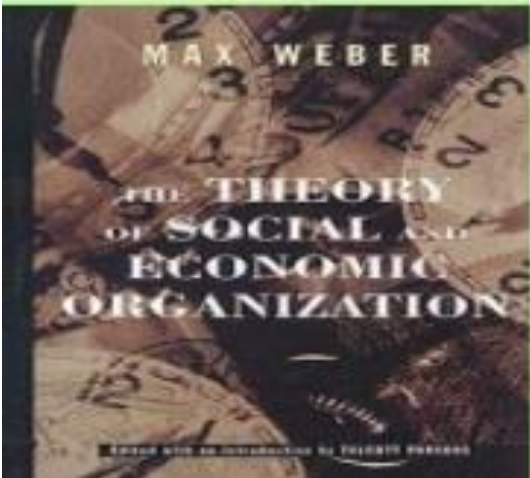
14 принципів менеджменту за А. Файолем:

- поділ праці;
- єдиновладдя;
- дисципліна;
- повноваження та відповідальність;
- єдність напрямів діяльності;
- підпорядкування особистих інтересів загальним;
- винагорода персоналу;
- централізація;
- ієрархія, (підпорядкування);
- порядок;
- справедливість;
- стабільність робочого місця персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух підприємства.





Макс Вебер
(1864-1920)



Концепція ідеальної бюрократії за М.Вебером (основні принципи):

- 1) високий ступінь розподілу праці
- 2) чітка управлінська ієрархія
- 3) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи
- 4) «дух формальної безособовості»
- 5) підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника

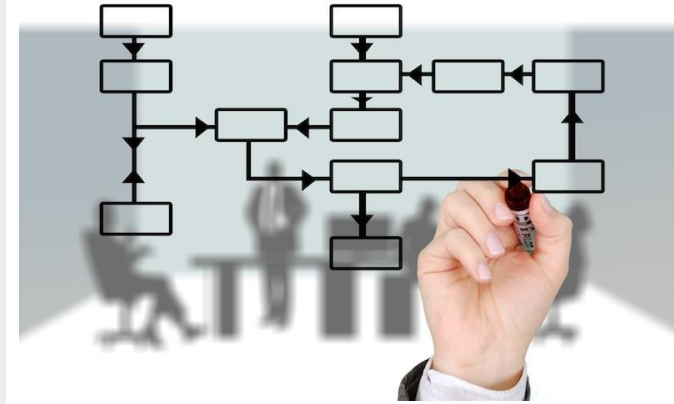
Основні риси організації класичної моделі

можна представити таким чином:

- **організаційні цілі** - отримання економічних та інших заданих результатів, внесок в їх досягнення;
- **структура і процеси** - раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій;
- **характер організаційної поведінки** - виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;



- **тип системи управління** - механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад і т. ін.), що взаємодіють, подібно до механізму, для досягнення мети;
- **розвиток** - свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов;
- **головні напрями вдосконалення** - раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.



Неокласична (поведінкова) теорія організації

У центрі уваги знаходиться **людина** в організації, більш конкретно – **соціально-психологічні відносини**, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.



Поведінковий підхід

(за Р. Лайкертом)

Ключові характеристики організації:

- процеси лідирування
- процеси мотивації
- процеси комунікацій (формальної і неформальної)
- процеси взаємодії (керівник-підлеглий)
- процеси прийняття рішень (зверху донизу і навпаки)
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих)
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки)
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).



Системи управління організацією за Р.Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
<i>“Експлуаторсько-авторитарна”</i>	<i>“Прихильно-авторитарна”</i>	<i>“Консультативно-демократична”</i>	<i>“Партисипативно-демократична”</i>
↓	↓	↓	↓
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в певній мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники проявляють значну, але не повну довіру до підлеглих, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Школа людських відносин

(Е.Мейо, М.П.Фоллетт, А.Маслоу, Д.МакГрегор)

У центрі уваги знаходиться **людина**, її індивідуальна поведінка й міжособові стосунки.

В основу концепції покладено ідею про те, що застосування прийомів управління міжособовими стосунками, досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і робітниками призводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації.





Джордж Елтон Мейо (1880-1949) засновник школи «людських відносин»

- ❑ 1933р. – книга «**Соціальні проблеми промислової цивілізації**». Вихідні постулати Е. Мейо:
 - Джерела задоволеності від роботи прив'язані швидше до зацікавленості в результатах праці, ніж до фінансової винагороди.
 - Автор концепції взаємоспрямованих комунікацій між керівником і співробітниками. Керівнику менше слід думати про те, що хочемо «ми» сказати «їм», сконцентрувавшись на тому, щоб **взнати, що «вони» хочуть почути і що «вони» приймуть.**
 - Керівник може успішно впливати на персонал організації, лише в тому випадку, коли працівники в межах своїх неформальних груп безумовно приймають його лідерство.
 - Людські емоції і відносити в межах організації (у т.ч. неформальні) дуже важливі для виробничого процесу і їх слід враховувати при управлінні.

Школа організаційної поведінки

(К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Ф.Герцберг)

Дослідження акцентовано на **природу соціальної взаємодії в колективі**, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями, тобто різних аспектів групової поведінки



Сучасний етап

Принципові положення сучасної системи поглядів на менеджмент:

1. Застосування **системного підходу** в управлінні (теорія систем), **ситуаційного** та **процесного підходів** в управлінні.
2. Орієнтація менеджменту на **інновації, інтеграцію, інтернаціоналізацію**.
3. Визнання **соціальної відповідальності** менеджменту перед людиною і суспільством в цілому.



Впорядкуйте представлену нижче інформацію щодо розвитку науки менеджмент

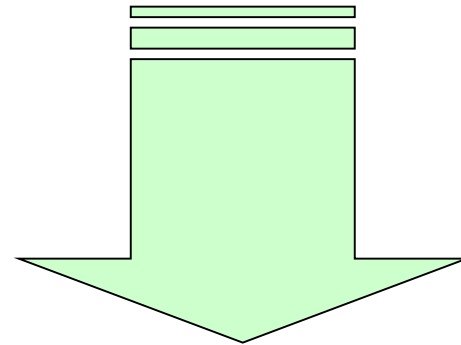
	Назва етапу		Часовий період		Основні керівні ідеї
А	Домонополістичний етап	а)	(з 1900 р. до 1930 р. в США)	1)	Застосування системного підходу (теорія систем); ситуаційного підходу та процесного підходу в управлінні. Орієнтація менеджменту на інновації, інтеграцію, інтернаціоналізацію. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством
Б	Етап "наукове управління підприємством"	б)	(до 1900 р.)	2)	Невелика чисельність керівників середньої ланки; малочисельність керівників вищої ланки; підвищена роль лідера; використання адміністративно-командних важелів.
В	Етап "адміністративно-бюрократичний підхід"	в)	(з 1900 р. до 1930 р. в Європі)	3)	Формування методологічних основ, нормування праці, стандартизації трудових операцій, запровадження наукових підходів до процесів підбору, розстановки та стимулювання працівників.
Г	Етап "рух за гуманні стосунки"	г)	Кінець XX ст. – початок XXI ст.	4)	Формування системи управління, що базується на чітко визначених правилах поведінки суб'єктів управління, обов'язках працівників, регламентації їхньої праці, детальному описі окремих управлінських операцій.
Д	Сучасний етап	д)	(1930-1950 рр. в США)	5)	Розробка прийомів управління між особистісними відносинами з метою підвищення ступеня задоволеності, а отже і продуктивності праці. Розвиток науки про людську поведінку для формування організації та управління нею таким чином, щоб потенціал кожного працівника міг бути повністю використаний

**Школа наукового менеджменту
(1885-1930 рр.)**

**Класична (адміністративна) школа управління
(1930-1950 рр.)**

**Школа психології та людських відносин
(1930-1950 рр.)**

**Школа науки управління (кількісна школа)
(після 1950 р.)**



**Процесний
підхід**

**Системний
підхід**

**Ситуаційний
підхід**

ОРГАНІЗАЦІЯ

ПРОЦЕС

Сукупність дій, що ведуть до створення та вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого

Методологія управління:

Цілі та задачі

Закони та принципи

Функції

Засоби та методи

Процес управління:

Система комунікацій

Варіант процесу

Розробка та реалізація УР

Вибір характеристик інформаційного забезпечення

ЯВИЩЕ

Фізичне об'єднання реальних елементів для виконання програми або цілі

Структура управління:

Функціональні структури

Схеми організаційних відносин

Організаційна структура

Схема навчання та підвищення кваліфікації

Техніка та технологія

Комп'ютерна та організаційна техніка

Офісні меблі

Мережі зв'язків

Система документообігу



Організація як процес - це сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу



Менеджмент як процес **(процесний підхід) (А.Файоль)**

Управління - це процес, оскільки робота по досягненню цілей за допомогою інших людей - це сукупність безперервних взаємопов'язаних дій.

Ці дії, кожна з яких сама по собі також є процесом, мають назву **управлінських функцій**.

Поєднувальні процеси:
комунікації
прийняття рішень
+
лідерство

Системний підхід в менеджменті

Прямий зв'язок

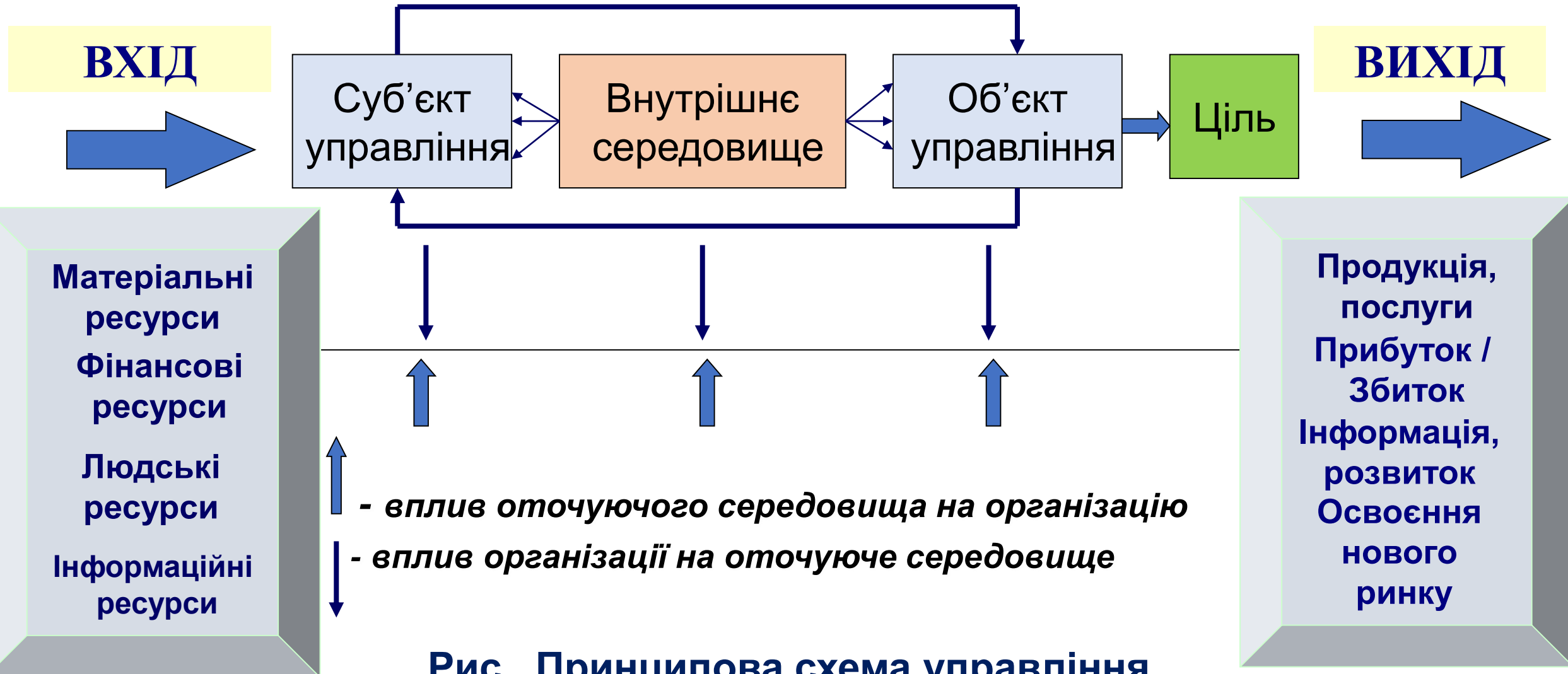


Рис. Принципова схема управління

Системний підхід в менеджменті

Операційна система
(система виробничої діяльності організації)

П
І
Д
С
И
С
Т
Е
М
И

планування і контролю

переробна
забезпечення



Критеріїв результативності (цілей) системи:

Дієвість - це ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей

Економічність - ресурси, що підлягають споживанню до ресурсів - фактично використаних

Якість - це ступінь відповідності системи вимогам, специфікаціям і очікуванням

Прибутковість - це співвідношення між валовими доходами і сумарними витратами

Продуктивність - це співвідношення кількості продукції системи і кількості витрат на випуск відповідної продукції

Якість трудового життя - це те, яким чином особи, які причетні до системи, реагують на соціально-технічні аспекти цієї системи

Впровадження інновацій – «прикладна творчість» в результаті якої одержуємо більш досконалі товари та послуги



Ситуаційний підхід (П.Лоуренс, Д.Сталкер)

Ключовим моментом ситуаційного підходу є конкретний склад (збіг) обставин, які в значній мірі впливають на підприємство (організацію) в даний момент, тобто **ситуація**

Показник нестабільності (K_n)



Сучасна теорія організації

Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних чинників, які характерні для даної організації.

Основні ситуаційні чинники, які впливають на формування організаційної структури :

- 1) технологія;**
- 2) розміри організації;**
- 3) середовище;**
- 4) стратегія**

