

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та маркетингу



МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

з теми «Еволюція управлінської думки»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальностей 073 «Менеджмент»; 281 «Публічне управління та
адміністрування»; 051 «Економіка»; 071 «Облік і оподаткування»;
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
денної та заочної форм навчання»

Миколаїв 2019

УДК 005

M50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту
Миколаївського національного аграрного університету
від 06.06.2019 р., протокол № 10

Укладач:

Л. М. Каращук – доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського
національного аграрного університету

Рецензенти:

А.В. Колєватова – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної
економіки та управління персоналом, Миколаївський національний
університет ім. В. О. Сухомлинського

І. Г. Крилова – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний аграрний
університет, 2019

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Лекція з теми: «Еволюція управлінської думки»	5
1.1 Виникнення менеджменту	6
1.2 Підходи на основі виділення різних шкіл	8
1.2.1. Школа наукового управління	9
1.2.2 Класична або адміністративна школа управління	10
1.2.3 Школа людських відносин та поведінкових наук	12
1.2.4 Школа науки управління	14
1.3 Процесний підхід	17
1.4 Системний підхід	21
1.5 Ситуаційний підхід	23
1.6 Особливості менеджменту ХХІ століття	24
2. Ситуації для аналізу	28
2.1 Ситуація: «Знайомтеся – це Форд»	28
3. Словник	33
4. Тести для контролю засвоєння теоретичного матеріалу та самоконтролю студентів	34
5. Список рекомендованої літератури	42

ВСТУП

Дані методичні рекомендації розроблено з метою полегшення самостійного засвоєння другої теми дисципліни «Менеджмент». Назва теми звучить як «Еволюція управлінської думки». У ній розглянуто еволюцію управлінської думки; показано, як розвивалося управління, перш ніж воно оформилося в систематизовану наукову дисципліну та професію. Як вам належить дізнатися, не існує ніяких універсальних прийомів або твердих принципів, які б робили управління ефективним. Існують, однак, підходи, які допомагають керівникам підвищити ймовірність ефективного досягнення цілей організації.

Крім теоретичного матеріалу, тут ви знайдете ситуацію для аналізу. Ситуація допоможе в засвоєнні теоретичного матеріалу, сприяє розвитку мислення і конкретних поведінкових навичок. Вона може використовуватися як для роботи в аудиторії, так і для самостійної роботи здобувачів вищої освіти з подальшою задачею письмового звіту. Форму роботи з ситуацією пропонує викладач, він же і визначає кількість балів, які студент може заробити в разі самостійної роботи над ситуацією.

Тести призначені для самостійного контролю рівня засвоєння матеріалу. Аналогічні (але не ідентичні) тести будуть запропоновані вам на практичному занятті для перевірки засвоєння вивченого матеріалу.

У разі якщо студент, з будь якої причини був відсутній на заняттях, посібник дозволить йому засвоїти необхідний обсяг матеріалу і успішно відпрацювати пропущене заняття. Для цього необхідно:

- Вивчити теоретичний матеріал.
- Розібрати ситуацію для аналізу і підготувати письмовий звіт по ній.
- Самостійно пройти всі тести і переконатися в задовільних результатах.
- Визначити разом з ведучим викладачем схему відпрацювання пропущеного заняття і кількість балів, яку студент може заробити.

1. ЛЕКЦІЯ З ТЕМИ: «ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ»

Мета вивчення теми: 1. Допомогти студентам оцінити еволюційний характер управлінської думки.

2. Сформувати розуміння головних парадигм різних управлінських теорій, що виникають в ході еволюції управлінської думки.

3. Показати, що не існує ніяких універсально застосовних прийомів і твердих принципів, які робили б управління ефективним. Існують однак підходи, які допомагають керівникам підвищити ймовірність ефективного досягнення цілей організації.

Основні терміни та поняття:

- ✓ школа наукового управління / school of scientific management;
- ✓ класична або адміністративна школа управління / classical or administrative school of management;
- ✓ школа людських відносин та поведінських наук / school of human relations and behavioral sciences;
- ✓ школа науки управління / school science of management;
- ✓ процес управління / management process;
- ✓ теорія систем / systems theory;
- ✓ ситуаційний піхід / situational approach;
- ✓ соціальні системи / social systems.

1.1 Виникнення менеджменту

Практика управління має таку ж давню історію, як і самі організації, але управління стало визнаною і поширеною науковою дисципліною тільки починаючи з 1911 року. Відсутність інтересу до управління до цього моменту було пов'язано з тим, що людей більше цікавило, як, використовуючи організації, заробити більше грошей, придбати велику політичну владу, а не те, як управляти ними. Були і об'єктивні причини того, що управління не здавалося таким вже необхідним. Здебільшого вони були пов'язані з характеристиками організацій, а саме:

- ✓ організації мали невеликі розміри, великих організацій було дуже мало, а гігантські були відсутні взагалі;
- ✓ питома вага керівників у загальній кількості працівників була незначною, а керівники середньої ланки практично були відсутні;
- ✓ управлінська робота часто не виділялася і не відокремлювалася від неуправлінської;
- ✓ керівні посади в організації найчастіше займалися за правом народження або через захоплення силою, а не завдяки професійних або особистих характеристик претендента;
- ✓ через загальну безграмотність, людей здатних приймати важливі організаційні рішення було дуже мало;
- ✓ в управлінні домінували наказ і інтуїція.



Виникнення інтересу до управління в 1911 році було пов'язано з тим, що саме тоді Фредерік Тейлор опублікував свою книгу «Принципи наукового управління», яка традиційно вважається початком визнання управління наукою та самостійною галуззю досліджень. Управлінська концепція Тейлора розвивалася протягом тривалого періоду часу, починаючи з середини XIX століття до 20-х років XX століття. Основною силою, яка спочатку спонукала

інтерес до управління, була промислова революція, яка кардинально змінила обличчя організацій в усьому світі. Розміри організацій значно збільшилися. Для управління великими організаціями потрібно було значно збільшити штат управлінців і особливо управлінців середньої ланки. Управління фактично виділилося в окрему професійну групу. Займання посад в організації все частіше відбувалося за правом компетентності з дотриманням законності та порядку. Збільшення темпу життя, необхідність прийняття величезної кількості важливих рішень в короткі терміни вимагало все більшої кількості людей здатних на це. Ускладнення та швидкі темпи зміни техніки і технологій унеможливило одноосібне управління та прийняття рішень, тому все більший наголос робиться на колективну роботу і раціональність.

Все це вимагало створення і розвитку формалізованих способів управління виробництвом і відкриття найефективніших способів виконання роботи. Тому концепція Ф.У.Тейлора, базовою ідеєю якої було те, що управління може внести істотний внесок в розвиток та успіх організації, була в дусі часу.

Розвиток управління як наукової дисципліни не було серією послідовних кроків вперед. Швидше це було кілька підходів, які часто збігалися. Об'єкти управління – це і техніка, і люди. Отже, успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням галузях, таких, як математика, інженерні науки, психологія, соціологія та антропологія. У міру того як розвивалися ці галузі знання, дослідники в галузі управління, теоретики і практики, дізнавалися все більше про фактори, що впливають на успіх організації. Ці знання допомагали фахівцям зрозуміти, чому деякі більш ранні теорії іноді не витримували перевірки практикою, і знаходити нові підходи до управління.

До теперішнього часу відомі чотири найважливіших підходу, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління.

- ✓ ***Підхід з позиції виділення різних шкіл*** в управлінні фактично охоплює чотири різних підходи. Тут управління розглядається з чотирьох різних точок зору: це школи наукового управління, адміністративного управління,

людських відносин та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів.

- ✓ **Процесний підхід** розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій.
- ✓ **У системному підході** підкреслюється, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких, як люди, структура, завдання й технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.
- ✓ **Ситуаційний підхід** концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує безліч факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, не існує єдиного «кращого» способу керувати організацією. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

1.2 Підходи на основі виділення різних шкіл менеджменту

У першій половині ХХ століття в країнах з ринковою економікою отримали розвиток чотири чітко помітні школи управлінської думки. Найбільш переконані прихильники кожного з цих напрямків думали у свій час, що їм вдалося знайти ключ до найбільш ефективного досягнення цілей організації. Пізніші дослідження та невдалі спроби застосувати теоретичні відкриття шкіл на практиці довели, що багато відповідей на питання управління були лише частково правильними в обмежених ситуаціях. І тим не менше кожна з цих шкіл внесла значний і відчутний внесок в дану галузь. Навіть найбільш прогресивні сучасні організації досі використовують певні концепції і прийоми, що виникли в межах даних шкіл.

1.2.1 Школа наукового управління (1885-1920)

Значні зміни, що відбулися в економіці та політичному житті держав, вимагали змін і в управлінні організаціями, що і зумовило виникнення школи наукового управління.

Наукове управління найтісніше пов'язане з роботами Ф.У.Тейлора, Френка і Ліліан Гилбрет та Генрі Гантта. Ці творці школи наукового управління вважали, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку і аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись їх більш ефективного виконання

Внесок школи наукового управління:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдання.

Вивчення рухів які виконують робітники при певних операціях, а також часу, який займає кожен з них, дозволили дослідникам усунути зайві, непродумані рухи, і, використовуючи стандартні процедури і обладнання, підвищити ефективність роботи.

2. Відбір працівників, які найкраще підходять для виконання завдань, і забезпечення їх навчання.
3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдань.
4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.

З огляду на важливість створення ефективної системи стимулювання, при її створенні передбачалася можливість невеликого відпочинку і неминучих перерв у виробництві, так що кількість часу, що виділяється на виконання певних завдань, була реалістичною і справедливо встановленою. Це давало керівництву можливість встановити норми виробництва, які були б здійсненні, і платити додатково тим, хто перевищував встановлений мінімум.

5. Відділення планування і обмірковування від самої роботи.

Тейлор та його сучасники фактично визнавали, що робота з управління – це певна спеціальність і що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить успішніше за все. Цей підхід різко контрастував зі старою системою, при якій робочі самі планували свою роботу.

1.2.2 Класична, або адміністративна, школа в менеджменті (1920-1950)

Автори, які писали про наукове управління, в основному присвячували свої дослідження тому, що називається управлінням виробництвом. Вони займалися підвищенням ефективності на рівні нижче управлінського. Однак вдосконалення вимагала і робота самих управлінців. Представники даної школи – Анрі Файоль, Ліндалл Урвик, Джеймс Д. Муні. Альфред П. Слоун та інші – мали багатий досвід роботи як керівники, тому не дивно було те, що їх турботою стала ефективність в більш широкому сенсі слова – стосовно до роботи всієї організації.

Внесок класичної школи управління:

1. Розвиток принципів управління.

Анрі Файоль розробив 14 принципів управління, які носять його ім'я. Багато з них до цих пір корисні, незважаючи на зміни, які відбулися з тих пір, як Файоль вперше їх сформулював.

2. Опис функцій управління.

Визначаючи основні функції бізнесу, теоретики «класики» були впевнені в тому, що можуть визначити кращий спосіб поділу організації на підрозділи або робочі групи. Традиційно такими функціями вважалися фінанси, виробництво і маркетинг. З цим було тісно пов'язано і визначення основних функцій управління. Головним внеском Файоля в теорію управління стало те, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємопов'язаних функцій, таких, як планування, організація, мотивація і контроль.

3. Систематизований підхід до управління всією організацією.

Принципи управління Анрі Файоля

1. *Поділ праці.* Поділ праці дозволяє виконувати роботу, більшу за обсягом і більш якісну при тих же зусиллях.
2. *Повноваження і відповідальність.* Повноваження це право віддавати накази, а відповідальність є її протилежність. Де даються повноваження – там виникає відповідальність.
3. *Дисципліна.* Дисципліна передбачає слухняність і повагу до досягнутих угод між фірмою та її працівниками, а також справедливо застосовувані санкції.
4. *Єдиноначальність.* Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.
5. *Єдність напрямку.* Кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.
6. *Підпорядкованість особистих інтересів загальним.* Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.
7. *Винагорода персоналу.* Для того щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні отримувати справедливую плату за свою службу.
8. *Централізація в розумному поєднанні з децентралізацією.* Відповідна ступінь централізації буде варіюватися в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати.
9. *Скалярний ланцюг.* Скалярний ланцюг – це ряд осіб, які перебувають на керівних посадах, починаючи від особи, що займає саме високе положення в цьому ланцюжку, закінчуючи керівником низової ланки.
10. *Порядок.* Місце для всього, і все на своєму місці.
11. *Справедливість.* Справедливість – це поєднання доброти і правосуддя.
12. *Стабільність робочого місця для персоналу.* Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце,

безумовно краще, ніж видатний, талановитий менеджер, який швидко йде і не тримається за своє місце.

13. *Ініціатива*. Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу та енергію.

14. *Корпоративний дух*. Союз – це сила. А вона є результатом гармонії персоналу.

1.2.3 Школа людських відносин (1930 – 1950). Поведінські науки (1950 – по теперішній час)

Прихильники класичної школи, як і ті, хто писав про наукове управління, не дуже дбали про соціальні аспекти управління. Вони з'явилися, коли психологія тільки робила перші кроки. Хоча автори наукового управління і класичного підходу визнавали значення людського фактора, дискусії їх обмежувалися такими аспектами, як справедлива оплата, економічне стимулювання і встановлення формальних функціональних відносин. Тому третя школа менеджменту (школа людських відносин) зародилася у відповідь на нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективності організації. Оскільки вона виникла як реакція на недоліки класичного підходу, школа людських відносин іноді називається неокласичною школою.

Рух за людські відносини пов'язаний з дослідженнями Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо. В результаті ряду експериментів, які отримали в менеджменті назву «Хоторнських» було виявлено, що чітко розроблені робочі операції і хороша заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці. Сили, що виникають в ході взаємодії між людьми, можуть перевершити і часто перевершують зусилля керівника. Іноді працівники реагували набагато сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання керівництва і на матеріальні стимули.

Фоллетт належить визначення менеджменту як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

Внесок школи людських відносин:

1. Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволення і продуктивності.

Рекомендувалося використовувати прийоми, що включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

Розвиток поведінкових наук. Розвиток таких наук як психологія і соціологія, вдосконалення методів дослідження зробили вивчення поведінки на робочому місці більш науковим. Найбільш відомими представниками поведінкового (бихевиористського) напрямку є Кріс Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг та інші. Предметом вивчення в межах школи поведінкових наук стали: соціальна взаємодія, мотивація, влада і авторитет, організаційні структури, комунікації в організаціях, лідерство, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Незважаючи на те, що ці два напрямки часто об'єднують в одну школу менеджменту, школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин. Новий підхід прагнув більшою мірою надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови організацій і управління ними.

Внесок школи поведінкових наук:

1. Застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг бути повністю використаний відповідно до його потенціалу.

Однак, незважаючи на позитивні результати, бихевиористський підхід іноді неспроможний в ситуаціях, які відрізняються від тих, які досліджували його прихильники.

1.2.4 Школа науки управління, або кількісний підхід (1950 – по теперішній час)¹

Ускладнення виробничих і управлінських процесів зробило необхідним застосування математики, статистики, інженерних наук, теорії систем, моделювання в менеджменті. Основною відмінною рисою кількісного підходу є застосування кількісних методів, моделювання та дослідження операцій.

За своєю суттю, дослідження операцій – це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після постановки проблеми група фахівців з дослідження операцій розробляє модель ситуації. Модель – це форма представлення реальності. Зазвичай модель спрощує реальність або представляє її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складнощів реальності, скорочуючи число змінних, що підлягають розгляду, до керованої кількості.

Ймовірно, найбільший поштовх до застосування кількісних методів в управлінні дав розвиток комп'ютерів. Комп'ютер дозволив дослідникам операцій конструювати математичні моделі зростаючої складності, які наближаються до реальності і, отже, є більш точними.

Внесок кількісної школи.

1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.
2. Розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, які приймають рішення в складних ситуаціях.

У таблицях 2.1. та 2.2. представлені зведені дані про представників та внесок всіх шкіл менеджменту.

¹ Слід звернути увагу на відмінності перекладу і змісту двох понять: scientific management - «наукове управління», яке в американській літературі прямо зв'язується з «тейлоризму» і його послідовниками, і management science - «наука управління» (MS), яка зводиться до застосування кількісних методів або ж до дослідження операцій (operations research - OR). У цьому значенні часто застосовується абревіатура M/OR. В українській літературі йому близьке за змістом поняття «економіко-математичні методи».

Таблиця 2.1.

Представники шкіл менеджменту

Школи менеджменту	Представники шкіл менеджменту
Школа наукового управління	Фредерік Тейлор ☀ Френк і Ліліан Гилбрет Генрі Лоуренс Гант Гаррінгтон Емерсон Генрі Форд
Адміністративна або класична школа	Анрі Файоль ☀ Ліндал Урвік Джеймс Д. Муні Альфред П. Слоун
Школа людських відносин	Елтон Мейо ☀ Мері Паркер Фоллет ☀ Дейл Карнегі Лі Якокка
Школа поведінкових наук	Абрахам Маслоу Фредерік Герцберг Дуглас МакГрегор Ренсис Лайкерт

Внесок різних напрямків в науку менеджменту

Школа наукового управління
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдання. 2. Відбір працівників, що найкраще підходять для виконання завдань, і забезпечення їх навчання. 3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх завдань. 4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності. 5. Відділення планування і обмірковування від самої роботи.
Класична школа управління
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток принципів управління. 2. Опис функцій управління. 3. Систематизований підхід до управління всією організацією.
Школа людських відносин і школа поведінкових наук
<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності. 2. Застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг бути повністю використаний відповідно до його потенціалу.
Школа науки управління
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей. 2. Розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, які приймають рішення в складних ситуаціях.

1.3. Процесний підхід

Процесний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці автори були схильні розглядати такого роду функції як незалежні. Процесний підхід на противагу цьому розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління розглядається як процес, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж являє собою процес, тому також складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Анрі Файоль, якому приписують первинну розробку цієї концепції, вважав, що існує п'ять вихідних функцій. За його словами, «управляти означає пророкувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Огляд сучасної літератури дозволяє виявити наступні функції - планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів або укладення угод. Фактично майже в кожній публікації з управління міститься список управлінських функцій, який буде трохи відрізнятися від інших подібних же списків. Ми будемо використовувати найбільш часто використовувану класифікацію, яка відповідає принципам «необхідної достатності»: планування, організація, мотивація, контроль (рисунок 2.1.). Ці чотири первинні функції керування об'єднані сполучними процесами комунікації і прийняття рішення.

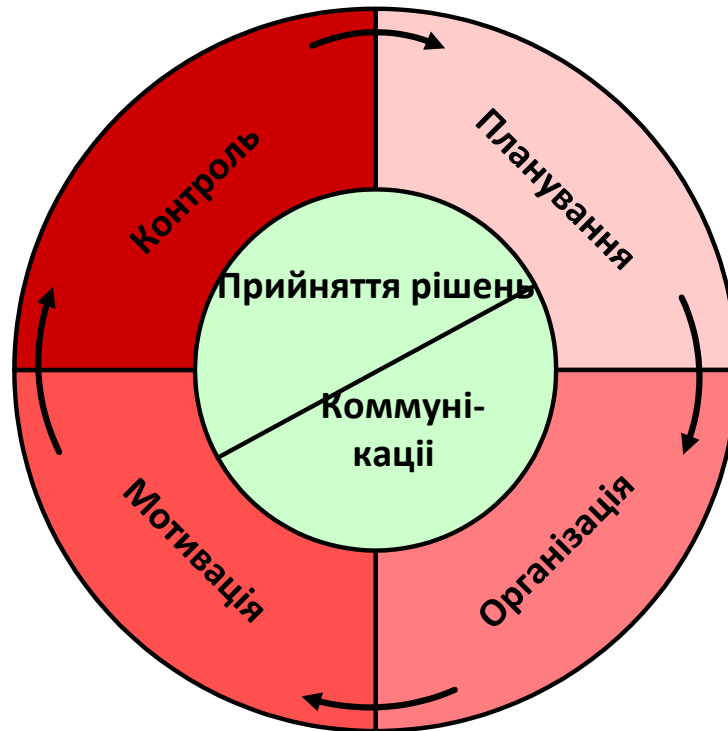


Рисунок 2.1. Коло менеджменту

Планування.

Функція планування передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягти цих цілей. По суті своїй, функція планування відповідає на три наступних основних питання:

- ✓ Де ми знаходимося в даний час?
- ✓ Куди ми хочемо рухатися?
- ✓ Як ми збираємося зробити це?

Планування в організації не є окремою одноразовою подією в силу двох істотних причин. По-перше, більшість організацій прагнуть продовжити своє існування і тому вони заново визначають чи змінюють свої цілі, якщо повне досягнення початкових цілей практично завершено. По-друге, в силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях події можуть розвиватися не так, як це передбачало керівництво при виробленні планів, тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

Організація.

Організувати – значить створити деяку структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і тим самим досягати своєї мети. Одним з цих елементів є робота, конкретні завдання організації.

Оскільки в організації роботу виконують люди, іншим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості таких завдань, що існують в рамках організації, включаючи і роботу з управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи людям завдання і повноваження або права використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування приймають на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Роблячи таким чином, вони погоджуються вважати себе підлеглими по відношенню до керівника.

Мотивація.

Керівник завжди повинен пам'ятати, що навіть прекрасно складені плани і найдосконаліша структура організації не мають ніякого сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язків і погоджувались з планами.

Мотивація, тобто створення внутрішнього спонукання до дій, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Для того, щоб мотивувати своїх працівників ефективно, керівнику слід визначити, які ж насправді ці потреби, і забезпечити спосіб для працівників задовольняти ці потреби через гарну роботу.

Контроль.

Непередбачені обставини можуть змусити організацію відхилитися від основного курсу, наміченого керівництвом спочатку. І якщо керівництво виявиться нездатним знайти і виправити ці відхилення від початкових планів, перш ніж організації буде завдано серйозної шкоди, досягнення цілей, можливо, навіть саме виживання будуть поставлені під загрозу. Контроль – це процес забезпечення того, що організація дійсно досягає своїх цілей.

Єднальні процеси. Чотири функції управління – планування, організація, мотивація і контроль – мають дві загальні характеристики: всі вони вимагають прийняття рішень, і для всіх необхідна комунікація, обмін інформацією, щоб отримати інформацію для прийняття правильного рішення і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. Через це, а також внаслідок того, що ці дві характеристики пов'язують всі чотири управлінські функції, забезпечуючи їх взаємозв'язок, комунікації і прийняття рішень часто називають *єднальними функціями*.

Прийняття рішень.

Щоб організація могла чітко працювати, керівник повинен зробити серію правильних виборів з декількох альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив – це рішення. Отже, прийняття рішення – це вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. У найзагальніших рисах саме це становить основний зміст діяльності керівника.

Комунікація.

Здатність передавати абстрактні ідеї є однією з найважливіших відмінних рис людства. Комунікація – це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Міцність і якість відносин між людьми залежить від того наскільки чіткими та чесними є їхні міжособистісні стосунки. Оскільки організація є структурованим типом відносин між людьми, вона в значній мірі залежить від якості комунікацій для забезпечення ефективного функціонування.

1.4 Системний підхід

Застосування теорії систем до управління полегшило для керівників завдання побачити організацію в єдності її складових частин, які нерозривно переплітаються з зовнішнім світом, стало найважливішим внеском школи науки управління в кінці 50-х років. Ця теорія також допомогла інтегрувати вклади всіх шкіл, які в різний час домінували в теорії та практиці управління.

Системний підхід – це не набір інструкцій або принципів для управлінців, це спосіб мислення по відношенню до організації та управління.

Система – це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого.

Всі організації є системами. Оскільки люди є в загальному сенсі компонентами організацій (соціальні компоненти) поряд з технікою, організації називаються соціотехнічeskими системами.

Існує два основних типи систем: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є такою, що самозабезпечується, вона залежить від енергії, інформації і матеріалів, що надходять ззовні. Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і повинна робити це для того, щоб продовжити своє функціонування.

Організації є відкритими системами. Виживання будь-якої організації залежить від зовнішнього світу.

Великі складові складних систем самі є системами. Ці частини називаються підсистемами. Підсистеми можуть, в свою чергу складатися з більш дрібних підсистем.

Розуміння того, що організації представляють собою складні відкриті системи, що складаються з декількох взаємозалежних підсистем, допомагає пояснити, чому кожна з шкіл управління виявилася практично прийнятною лише в частково. Кожна школа прагнула зосередити увагу на якійсь одній підсистемі організації. Тому вони

часто не могли правильно визначити всі основні компоненти організації. Жодна зі шкіл серйозно не замислювалася над впливом середовища на організацію.

Модель організації як відкритої системи представлена на Рисунку 2.2. Спочатку організація отримує від навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Ці компоненти називаються входами. В процесі перетворення організація обробляє ці входи, перетворюючи їх в продукцію або послуги. Ця продукція або послуги є виходами організації, які вона виносить у навколишнє середовище. Якщо організація управління ефективна, то в ході процесу перетворення утворюється додаткова вартість входів.



Рис 2.2. Організація як відкрита система

Однак теорія систем сама по собі ще не говорить керівникам, які ж саме елементи організації як системи особливо важливі. Вона тільки говорить, що організація складається з численних взаємозалежних підсистем і є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ця теорія конкретно не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління. Чи не визначає вона і того, що в навколишньому середовищі впливає на управління і як середовище впливає на результати діяльності організації. Очевидно, що керівники повинні знати, які змінні організації як системи, для того щоб застосовувати теорію систем до процесу управління. Це визначення змінних і їх впливу на ефективність організації є основним внеском ситуаційного підходу, який є логічним продовженням теорії систем.

1.5 Ситуаційний підхід

Ситуаційний підхід зробив значний внесок в теорію управління, використовуючи можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій і умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в даний конкретний час.

Ситуаційний підхід, розроблений в кінці 60-х років, не вважає, що концепції традиційної теорії управління, біхевіористської школи і школи науки управління неправильні. Системний підхід, з яким ситуаційний тісно пов'язаний, намагається інтегрувати різні часткові підходи. Він також підкреслює нерозривний взаємозв'язок між управлінськими функціями і не розглядає їх окремо.

Як і системний, ситуаційний підхід не є простим набором керівництв, це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми та їх рішення. У ньому також збережена концепція процесу управління, застосовна до всіх організацій. Але ситуаційний підхід визнає, що, хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіювати.

Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями й усередині самих організацій. Методологію ситуаційного підходу можна пояснити як процес, що складається з чотирьох кроків.

1. Керівник повинен бути знайомий із засобами професійного управління, які довели свою ефективність.
2. Кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони або порівняльні характеристики у разі, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки – як позитивні, так і негативні – від застосування даної методики чи концепції.

3. Керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який ймовірний ефект може спричинити зміна однієї або декількох змінних.
4. Керівник повинен уміти пов'язувати конкретні прийоми, які викликали б найменший негативний ефект і мали б найменше недоліків, з конкретними ситуаціями.

1.6 Особливості менеджменту XXI століття

Менеджмент 21 століття, безумовно, буде базуватися на управлінських відкриттях останніх десятиліть століття 20. До них можна віднести ряд цікавих наукових і теоретичних розробок і концепцій:

1. Десятиліття 80-х ознаменувався несподіваним для багатьох відкриттям значення «організаційної культури» як потужного інструменту управління. Сенсаційним здавався висновок, що головний потенціал і в той же час головна небезпека для прогресивних змін криється в людині, а точніше, в її свідомості, в культурі, в тому числі в культурних стереотипах поведінки в організаціях.

За свою історію людство виробило всього три принципово різних інструменти управління, тобто впливу на людей. Перше – це ієрархія, організація, де основний засіб впливу – відносини влади-підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ і т.п. Друге – культура, тобто цінності, соціальні норми, установки, шаблони поведінки, ритуали, які змушують людину поводитися так, а не інакше, і виробляються й визнаються суспільством, організацією, групою,. Третє – це ринок, тобто мережа рівноправних відносин по горизонталі, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, на відносинах власності, на рівновазі інтересів продавця і покупця.

Ієрархічна організація, культура, ринок – явища складні. Це не просто інструменти управління. У реальних господарських і соціальних системах всі вони майже завжди співіснують. Йдеться лише про те, чому віддається пріоритет, на що робиться головна ставка. Це і визначає сутність, вигляд економічної організації суспільства.

2. У 90-ті роки отримало загальне поширення стратегічне управління як сучасної форми об'єднання розробки довгострокових планів розвитку фірм в мінливій конкурентному середовищі з внутрішніми організаційними механізмами підпорядкування всієї діяльності реалізації прийнятих стратегій.

3. Відбулася і продовжується зараз подальша глобалізація економіки, що веде до посилення міжнародного характеру менеджменту. Економіка всіх без винятку країн стає відкритою, доступною практично для будь-яких товарів і послуг, де б вони не вироблялися. У ній підвищується роль міжнародної конкуренції і в той же час кооперації виробництва, розвиваються транснаціональні корпорації і т.п. Інтернаціоналізація управління ставить дуже багато нових питань перед управлінською теорією і практикою, а саме:

- визначення загального і особливого в управлінських теоріях і практиці різних країн,
- виявлення універсальних закономірностей, форм і методів управління і тих - які діють в діапазоні конкретних умов різних країн,
- ефективне управління у зовнішньоекономічній діяльності,
- вивчення особливостей національного стилю в управлінні,
- адаптація менеджерів іноземців до національного місцевого середовища.

4. Наступна особливість пов'язана з деяким поверненням до минулого – усвідомленням значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Це викликано

- прогресуючим застосуванням комп'ютерів і комп'ютерних мереж в управлінні,
- посиленням впливу технічного прогресу на досягнення цілей організації,
- підвищенням ролі продуктивності і якості для перемоги в конкуренції,
- прагненням перебудувати процеси виробництва і управління, саму технологію ведення бізнесу на більш раціональній основі.

Поширилося поняття «реінжиніринг», що охоплює сукупність методів і підходів, які відповідають меті раціональної перебудови процесів, що відбуваються в діяльності підприємств.

5. У 90-ті роки почалося поглиблення демократизації управління, а саме:

- участь рядових працівників у прибутках,
- спільне з працівниками здійснення управлінських функцій,
- вирішення питань співволодіння, власності.

Вже загально визнано, що за демократизованими, «партисипативними» формами управління майбутнє.

6. Зміни в сфері бізнесу серйозно впливають на підходи до навчання менеджменту. Постає питання не стільки про те, що знає менеджер, скільки про те, як він вміє застосовувати ці знання в мінливій обстановці. На перший план виходять такі особистісні навички, які пов'язані з ефективними комунікаціями, кооперацією з людьми, мотивацією, створенням команд і умінням працювати в них, мистецтвом ведення переговорів і досягнення угод. Лояльність до інтересів своєї організації, терпимість, здатність діяти в умовах невизначеності виявляються в сучасних умовах дуже важливими атрибутами ефективних менеджерів.

Загальна тенденція переходу від традиційного (старого) до нового підходу полягає в переході від «підтримуючого» до «інноваційного» навчання.

Різко зріс інтерес до нетрадиційних методів навчання менеджменту, які носять активний характер: ділові ігри, особливо комп'ютерна симуляція, психологічні тренінги, спрямовані на вироблення навичок ділових комунікацій, мистецтва переговорів і т.п. Знаменням останніх років є створення груп (team building) і упор на роботу в них, а також на тренування якостей лідера. Підвищується значення навчання дією при вирішенні конкретної ділової проблеми. Все більша увага приділяється концепції організації, що навчається. Революційні зміни в освітні процеси привносять нові інформаційні технології.

Отже, основна парадигма сучасної методології менеджменту це адаптація. Ніщо в управлінні не відбувається невмотивовано, все має свою причину, все визначається складним сплетінням впливу багатьох змінних, зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Саме тому так складно управляти добре. Весь хід розвитку управлінської думки і її сучасний стан дозволяє нам усвідомити цю істину.

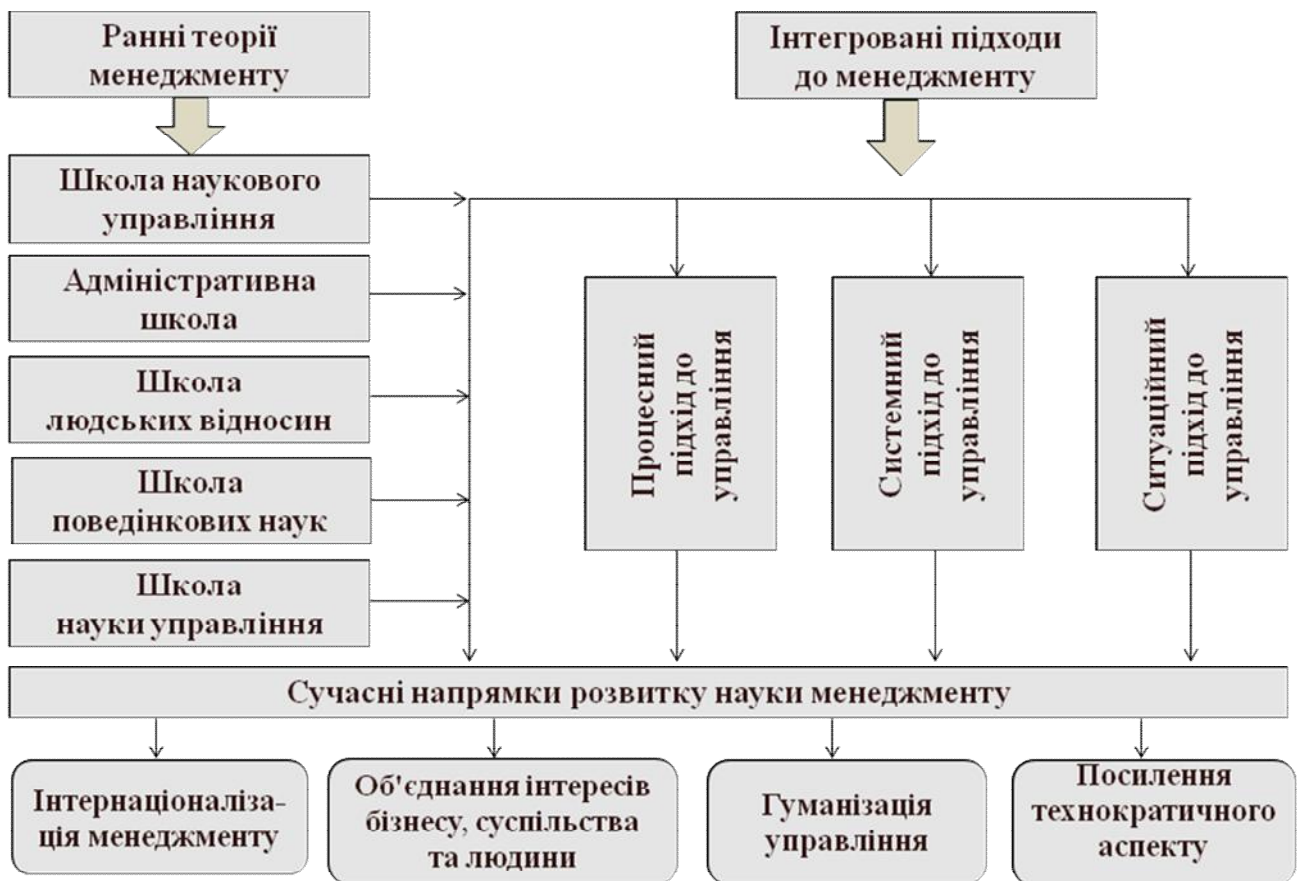


Рисунок 2.3. Еволюція розвитку управлінської думки

2. СИТУАЦІЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Знайомтеся – це Форд!

Генрі Форд (1863 – 1947) був великим керівником. Він розробив теорію, що отримала назву «фордизм», та знайшла відображення в його книгах «Мое життя, мої досягнення» та «Сьогодні і завтра». Основні його положення такі:

- ❖ Високо оплачувати працю кожного робітника та стежити за тим, щоб він працював всі 48 годин на тиждень, але не більше;
- ❖ Забезпечити найкращий стан всіх машин, наполягати на їх абсолютній чистоті, привчати людей поважати оточуючих та себе.

Г. Форд являв собою архетип авторитарного підприємця минулого. Він був схильний до самотності, у вищій мірі свавільний, завжди наполягав на своєму шляху, нехтував теоріями та «безглуздим» читанням книг. Форд вважав своїх службовців «помічниками». Якщо «помічник» насмільювався суперечити Форду або самостійно приймати важливе рішення, він зазвичай втрачав роботу. На фірмі «Форд Мотор» тільки одна людина приймала рішення. Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, який побажає, поки автомобіль залишається чорним».

В західну економіку ім'я Г.Форда увійшло, насамперед, у зв'язку з впровадженням потокового (конвеєрного) методу збирання автомобілів. Зробивши його основою виробничого процесу, компанія «Форд Мотор» зробила грандіозний прорив у майбутнє, в цьому і полягає головна історична заслуга Г.Форда. Сам по собі конвеєр не гарантував успіху на ринку. Оцінюючи Г.Форда, як керівника компанії, який одноосібно виробляв її стратегію, розподіляв ресурси та приймав всі найважливіші рішення, і його сучасники, і теперішні американські фахівці одноставно підкреслюють ті риси його стилю, які йшли врозріз з найбільш ефективними для того часу прийомами управління. Ринковою стратегією Г.Форда стало рішення перетворити автомобіль на об'єкт масового маркетингу та діяти за допомогою «цін проникнення».

Ідея Г.Форда про загальний попит на автомобілі походить з його дитячих років. Г.Форд народився в сім'ї мічиганського фермера, емігранта з Ірландії. Дві найважливіші події дитинства справили на нього серйозне враження. У 12 років він вперше побачив локомотив, який рухався по дорозі, і в цьому ж році йому подарували годинник. З дитинства він був «природженим техніком». Побачений локомотив визначив його подальшу долю. У 15 років Г.Форд залишив заняття в школі й став учнем в механічній майстерні в м Детройт. В молоді роки він мав понад 300 годинників. У свій час він хотів навіть виготовляти годинники, проте, дійшов думки, що не всі люди їх будуть купувати. Йому ж хотілося налагодити виробництво продукції для масового споживача. І він звернувся до засобів пересування.



Секрет комерційного зльоту Г.Форда був досить простим та визначався не стільки «генієм», скільки вдалим рішеннями, які він приймав (але виникли вони у його менеджерів) в той момент, коли автомобільний ринок тільки формувався, коли простий, дешевий, витривалий, хоча й однотипний автомобіль (модель «Ті» зразка 1908) став найпопулярнішим в США засобом пересування. Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, досягнувши, як побудувати автомобіль, який можна продавати всього за 290 доларів, і при цьому платити своїм робітникам одну з найвищих ставок того часу - 5 доларів на тиждень при 8-годинному робочому дні. Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її могла купити практично будь яка працююча людина. В результаті, в 1921 році «Форд Мотор» контролювала 56% ринку легкових автомобілів та заодно майже весь світовий ринок.

Форд, як уже зазначалося, був непохитно жорсткою, свавільною та інтуїтивною людиною. «Людина не повинна шлятися туди-сюди», – говорив Форд. Навпаки, на кожного керівника були покладені певні обов'язки та було надано свободу робити все, що необхідно для їх виконання.

У той час, як «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Ті» та традиції, згідно з якою бос командує, а решта виконують, фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи споживачеві широкий асортимент стильових та колірних оформлень та доступний кредит. Частка «Форд Мотор» на ринку різко скоротилася, а рейтинг її керівників сильно знизився. У 1927 році фірма була змушена зупинити складальний конвеєр, щоб переоснастити його під випуск досить запізнілої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши «Форду» менше 10%.

Для Форда це стало не тимчасовою невдачею, а крахом концепції бізнесу, споконвічно орієнтованої на здешевлення продукту за рахунок нарощування обсягу випуску та жорсткої економії на всьому, крім витрат на раціоналізацію та інтеграцію виробництва. Г. Форд не допускав втрат часу, перевитрати енергії та матеріалів, звів до мінімуму ручну працю, але до кінця 20-х рр., поки його не змусила до цього конкуренція «Дженерал Моторс», вважав зайвим витрати на модифікацію та диверсифікацію продукту. Нові конструкторські розробки, випробувальний полігон з вивчення попиту й вдосконалення апарату управління, все більше відставали від розвитку та ускладнення організаційної структури компанії. Іншими словами, це була поразка підприємницького керівництва під напором менеджеризму, який набрав силу.

Якщо Ф.У.Тейлор робив наголос на такі фактори раціонального управління, як видача індивідуальних виробничих завдань, облік та контроль, встановлення виробничих нормативів, координація роботи окремих ділянок та ланок і т.п., що вимагало значного управлінського персоналу та ієрархії менеджерів, то Г. Форд доводив їх непотрібність. На його думку, налагоджений виробничий цикл сам задає напрям, ритм та нормативи робіт, автоматично розставляючи все на свої місця. Завдяки цьому менеджери не перетворюються на контролерів, учнів та «виробників» непотрібних паперів. Слід було враховувати лише загальний виробіток, а вищому керівництву – стежити за тим, щоб всі відділи працювали узгоджено, в одному напрямку.

В той же час, на підприємствах Форда було створено одне з перших ремісничих училищ в Америці, відкриті незвичайні школи зі стипендіями, які призначалися старанним й талановитим учням, організовано соціологічну лабораторію для вивчення умов праці, побуту й дозвілля працівників.

Підмінивши вищу ланку менеджменту своїм інтуїтивно-вольовим керівництвом, Г.Форд повірив в те, що розширення поточного виробництва незмінного продукту автоматично вирішує всі поточні завдання управління. Він надзвичайно пишався відсутністю будь-яких організаційних схем, чіткого розподілу обов'язків, виробничих нарад (крім тих, які сам вважав за потрібне проводити), мінімальними горизонтальними зв'язками між відділами, роботою без «зайвої документації» та «зайвих людей», вважаючи, що його волі та інтуїції цілком достатньо, щоб налагоджений велетенський механізм працював сам собою. На всіх підприємствах Форда важкі роботи виконували машини; жорсткою вимогою організації виробництва було оперативне впровадження кращих науково-технічних нововведень; обов'язковими параметрами виробничого середовища були: чистота, гігієнічність, затишок, суворий облік психофізіологічних характеристик при розподілі різних виробничих операцій – як монотонних так і таких, які вимагають творчого підходу.

Фордівські технологічні прийоми не були принципово новими: економіка масового виробництва та «наукове» управління розвивалися протягом другої половини XIX століття. Пристрої типу конвеєра, що дозволяли зробити процес безперервним, використовувалися й раніше, наприклад, на м'ясокомбінатах, а стрічкові транспортери застосовувалися на зернових елеваторах, в лінійних цехах та інших виробництвах. Спосіб економії коштів, завдяки перевезенню автомобілів в розібраному вигляді (щоб краще використовувати площу залізничних платформ), підказав Г.Форду будівельник автозаводу в Хайлендпарку, американський архітектор А. Кан. Інтеграцію виробництва та видобутку сировини, задовго до Г.Форда, застосовували Дж. Рокфеллер, Е.Карнегі та ряд інших видатних промисловців. Збут продукції через дилерську мережу практикувався ще в 80-і рр.

XIX століття компанією С. Маккорміка, що випускала сільськогосподарські машини.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував діяти по-старому. У наступні 20 років фірма «Форд Мотор» ледь утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості та майже кожен рік втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало тільки використання резерву готівки в 1 млрд. доларів, який Форд зібрав у вдалі часи.

Історичне значення діяльності Форда стає особливо зрозумілим при порівнянні його поглядів з ідеями Тейлора. Тейлор розробив певну організаційну механіку. Форд, з незвичайною технічної революційністю, вирішив питання тейлоризму так, що він замість людей поставив чисту техніку. Чорноробів-транспортників, всякого роду нерегульовану нижчу працю Форд замінив машиною. Завод Форда являє собою вищий тип адміністративного автомата.

Питання для аналізу:

1. Ринкова стратегія Г.Форда – це геніальна думка чи елементарна помилка?
2. Які риси характеру Г.Форда ви хотіли б виявити у себе, а які ні?
3. Які помилки Г.Форда ви вважаєте найбільш значними?
4. Яка роль особистості в сучасному бізнесі?
5. До якої школи менеджменту Ви віднесли б Г.Форда? Чому?
6. Чому Г.Форда називають великим керівником? Кого ще з великих керівників Ви знаєте?
7. Яких управлінських принципів та концепцій дотримувався Г.Форд? Яких принципів та концепцій дотримуються сучасні керівники українських компаній?

1. СЛОВНИК

Фордизм – система організації поточного виробництва, названа ім'ям Г. Форда, яка полягає в масовій уніфікації і конвейеризації виробництва.

Масовий маркетинг – це масове виробництво, масове поширення і масове стимулювання збуту одного і того ж товару для всіх покупців. Щоб здійснити масовий маркетинг виробник повинен мати низькі витрати і низьку ціну продукції.

Ціна проникнення на ринок – 1) низька ціна товару або послуги, призначена для масованого захоплення ринку; 2) ціна, по якій даний товар явно отримає, знайде попит на даному ринку.

Менеджеризм – 1) практика управління, керівництво виробництвом, фірмою, здійснюване менеджерами, які керують; 2) течія, напрямок економічної думки, що вивчає і розглядає роль управління, менеджерів в управлінні.

Філософський камінь («великий еліксир», «великий магістерій», «червона тинктура» і т.д.) - основною властивістю «філософського каменю» вважалася здатність перетворювати неблагородні метали в золото і срібло. «Філософському каменю» алхіміки приписували масу чудових лікарських властивостей; лікування хвороб, повернення молодості і сили, необмежене продовження життя. Існування «філософського каменю» наукою не доведено.

Танталові муки – Тантал, в грецькій міфології лідійський або фрігійський цар, приречений богами на вічні муки («танталові муки»); стоячи по горло в воді і бачачи що спускаються з дерева плоди, Тантал не міг вгамувати спрагу і голод, тому що вода йшла з-під його губ, а гілка з плодами відсторонялася.

4. ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ ТА САМОКОНТРОЛЮ СТУДЕНТІВ

1) Менеджмент визнано наукою та самостійною галуззю діяльності

1. в 1911 році після публікації книги Ф.У.Тейлора «Принципи наукового управління»
2. в 1885 році, тобто з моменту виникнення першої школи менеджменту
3. в 1950 році, тобто з моменту виникнення четвертої (останньої) школи менеджменту
4. за часів Римської імперії, коли було вперше використано чітку структуру управління в бойових легіонах

2) Засновником наукового менеджменту вважають

1. Фредеріка Уїнслоу Тейлора
2. Алфреда П. Слоуна
3. Мері Паркер Фоллетт
4. Анрі Файоля

3) Школа наукового управління активно розвивалася у

1. 1885 – 1920 роках
2. 1920 – 1950 роках
3. 1911 – 1920 роках
4. 1885 – 1911 роках

4) Адміністративна (класична) школа менеджменту активно розвивалася у

1. 1920 – 1950 роках
2. 1885 – 1920 роках
3. 1911- 1950 роках
4. 1930 – 1950 роках

5) Школа науки управління активно розвивалася у

1. 1950 – по теперішній час
2. 1920 – 1950 роках
3. 1930 – 1950 роках
4. 1885 – 1920 роках

6) Школа людських відносин та поведінкових наук активно розвивалася у

1. 1930 – 1950 – по теперішній час
2. 1920 – 1930 роках
3. 1885 – 1920 роках
4. 1950 – по теперішній час

7) Засновниками школи наукового управління вважають:

1. Ф.У. Тейлора, Ф.Гілберта, Л. Гілберт, Г.Ганта
2. М.П. Фоллетт, Е. Мэйо
3. МакГрегора, Ф.Герцберга, К. Арджиріса
4. Файоля, Л. Урвіка, Д.Д. Муні, А.П.Слоуна

8) Важливим внеском школи наукового управління у розвиток менеджменту є

1. використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання виробничих завдань
2. створення принципів управління як сукупності основних керівних ідей для впливу на працівників
3. систематизація функцій управління та їх поділ на планування, організацію, мотивацію та контроль
4. все перераховане можна віднести до позитивного внеску школи наукового управління у розвиток менеджменту

9) Представники школи наукового управління вважали, що підвищити ефективність виробництва можна за рахунок

1. підбору працівників, які краще за інших підходять для виконання завдань, та забезпечення їх навчання
2. використання наук про людську поведінку для здійснення ефективного впливу на думки та дії працівників
3. використання моделей у прийнятті рішень з урахуванням складного та мінливого зовнішнього середовища
4. усіх перерахованих дій

10) Внеском школи наукового управління у розвиток теорії та практики менеджменту є висновок про необхідність

1. забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдань
2. діяти у відповідності до принципів управління

3. використання прийомів управління міжособистісними відносинами для зменшення конфліктів в організації
4. усіх перерахованих дій

11) Важливим внеском школи наукового управління в менеджмент стало

1. відділення планування та обдумування від самої роботи
2. використання прийомів управління міжособистісними відносинами
3. розробка теорій лідерства та способів впливу на працівника
4. усі перераховані розробки

12) Представники школи наукового управління розробили основні положення про

1. систематичне та правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності
2. розвиток кількісних методів управління та побудова складних управлінських моделей на допомогу керівникам
3. використання наук про людську поведінку в управлінні та створенні організацій
4. систематизований підхід до управління всією організацією та її зовнішнім середовищем прямого та непрямого впливу

13) Найвідомішими представниками адміністративної (класичної) школи управління вважають

1. А.Файоля, Л. Урвіка, Д.Д. Муні, А.П.Слоуна
2. Ф.У. Тейлора, Ф.Гілберта, Л. Гілберт, Г.Ганта
3. Д. МакГрегора, Ф.Герцберга, К. Арджиріса
4. М.П. Фоллетт, Е. Мейо

14) Визначення менеджменту як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб» належить

1. М.П.Фоллетт
2. А.Файолю
3. Ф.У.Тейлору
4. А.Маслоу

15) Внесок класичної (адміністративної) школи управління полягає у

1. описі функцій управління
2. використанні в управлінні математики та статистики

3. використанні наукового аналізу для визначення кращих способів виконання роботи
4. розробці всіх перелічених напрямів

16) Вперше управління було розглянуто як універсальний процес, який складається з окремих функцій

1. А.Файодем
2. Ф.У.Тейлором
3. Г.Гантом
4. Е. Мейо

17) В межах класичної (адміністративної) школи управління розроблялися

1. принципи управління
2. кількісні методи управління
3. усі перераховані напрямки
4. моделі управління

18) Що таке принципи менеджменту?

1. Сукупність основних керівних ідей, своєрідних орієнтирів, якими потрібно керуватися в управлінській діяльності
2. Загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей організації
3. Правила здійснення виробничої діяльності, якими потрібно керуватися у виробничій діяльності
4. Норми поведінки людей в організації

19) На чому ґрунтуються принципи менеджменту?

1. На законах розвитку суспільства та закономірностях управління
2. На законах розвитку суспільства та національній ментальності
3. На Конституції України
4. На головній меті організації – отримання максимального прибутку при мінімальних витратах

20) Чотирнадцять принципів менеджменту відомі вченим та менеджерам-практикам як

1. принципи Файоля
2. принципи Форда

3. принципи Слоуна
4. принципи Тейлора

21) Повага до досягнутих домовленостей між фірмою та її працівниками, а також справедливі санкції за їх порушення констатус

1. принцип дисципліни
2. принцип підпорядкованості особистих інтересів загальним
3. принцип справедливості
4. принцип порядку

22) Що означає принцип «централізації»?

1. Ступінь централізації повинна змінюватися в залежності від конкретних умов
2. Тільки централізовані організації можуть діяти узгоджено та ефективно досягати свої цілі
3. Централізація заважає розвитку ініціативи та підприємництва
4. Всі рішення в організації повинен приймати керівник вищої ланки

23) Який з принципів говорить про те, що «відповідальність виникає там, де надаються повноваження»?

1. Повноваження та відповідальність
2. Підпорядкованість особистих інтересів загальним
3. Централізації повноважень
4. Відповідального ставлення до роботи

24) Що означає принцип «підпорядкованості особистих інтересів загальним»?

1. В організації інтереси одного працівника або групи не повинні превалювати над інтересами організації в цілому
2. Всі інтереси працівників повинні бути підпорядковані інтересам організації та реалізовуватися через систему управління
3. Все перераховане пояснює принцип «підпорядкованості особистих інтересів загальним»
4. Якщо цілі працівника та організації не співпадають, працівник повинен звільнитися

25) На виконання роботи, більшої за обсягом та кращої за якістю за рахунок скорочення кількості цілей, а не збільшення зусиль, спрямований принцип

1. поділу праці
2. дисципліни

3. єдності напрямку
4. ієрархії

26) Що означає принцип «винагороди персоналу»?

1. Усі працівники організації повинні отримувати винагороду, яка відповідає їх зусиллям
2. Отримання премій за якісну роботу є обов'язковою умовою для підвищення продуктивності праці
3. Все перераховане характеризує принцип винагороди персоналу
4. Для кожного працівника повинна застосовуватися своя система винагород

27) Відповідно до якого принципу, кожна група, яка діє в межах однієї цілі, повинна мати загальний план та мати одного керівника?

1. Єдності напрямку
2. Централізації
3. Єдиновладдя
4. Стратегічної спрямованості

28) Працівник повинен отримувати накази тільки від одного безпосереднього керівника, у відповідності до принципу

1. єдиновладдя
2. ієрархії
3. дисципліни
4. єдності напрямку

29) Найвизначнішими авторитетами у розвитку школи людських відносин в управлінні вважають:

1. М.П. Фоллетт, Е. Мейо
2. Ф.У. Тейлора, Ф.Гілберта, Л. Гілберт, Г.Ганта
3. А.Файоля, Л. Урвіка, Д.Д. Муні, А.П.Слоуна
4. Д. МакГрегора, Ф.Герцберга, К. Арджиріса

30) Важливим внеском школи людських відносин та поведінкових наук в практику управління стало

1. управління міжособистісними відносинами для підвищення рівня задоволеності та продуктивності
2. використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці на систематизованій основі

3. використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань
4. все перераховане є важливими розробками школи людських відносин та поведінкових наук

31) Представники школи людських відносин та поведінкових наук вважали, що

1. кожен працівник повинен повністю використовуватися у відповідності до його потенціалу
2. необхідно використовувати кількісні методи при прийнятті рішень
3. необхідно розробляти та використовувати моделі у складних управлінських ситуаціях
4. керівник повинен вивчати взаємовідносини своїх підлеглих

32) В межах школи науки управління (або кількісного підходу) розроблялися

1. кількісні методи прийняття управлінських рішень
2. теорії мотивації працівників
3. закони та закономірності менеджменту
4. усі перераховані напрямки

33) Представники школи науки управління змогли досягти поглибленого розуміння складних управлінських проблем завдяки використанню

1. моделей в управлінні
2. функцій управління
3. принципів управління
4. системного підходу до управління

34) Управління розглядається як серія безперервних пов'язаних між собою дій

1. процесним підходом
2. інтегрованим підходом
3. ситуаційним підходом
4. системним підходом

35) Процесний підхід до управління виник в межах

1. адміністративної школи
2. школи наукового управління
3. школи людських відносин та поведінкових наук
4. школи науки управління

36) Організація розглядається як цілісність, яка складається із взаємозалежних елементів

1. системним підходом
2. інтегрованим підходом
3. ситуаційним підходом
4. процесним підходом

37) Організація – це:

1. відкрита система
2. закрита система
3. система, тип якої визначається видом виробничої діяльності
4. система, тип якої залежить від стилю управління

38) Питання прямого використання науки управління до конкретних умов є об'єктом уваги

1. ситуаційного підходу
2. інтегрованого підходу
3. системного підходу
4. процесного підходу

39) Ситуація – це:

2. конкретний набір обставин, які впливають на організацію в даний конкретний час
3. все перераховане характеризує поняття «ситуації» в ситуаційному підході
4. набір внутрішніх змінних, які впливають на організацію в даний конкретний час
5. набір зовнішніх змінних, які впливають на організацію в даний конкретний час

6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — Львів : Інтелект-Захід, 2012.
2. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник / [А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. Л. Гомба, та ін.]. — К. : Атіка, 2007. — 564 с.
3. Маркіна І. А. Менеджмент організацій / І. А. Маркіна, З. І. Біловол, В. А. Власенко. — К. : ЦУБ, 2013. — 248 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури — М. : Дело, 2018. — 704 с.
5. Михайлов С. І. Менеджмент / С. І. Михайлов. — Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. — 416 с.
6. Пилипенко А. А. Менеджмент : підруч. / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. — Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2005. — 456 с.
7. Соболев С. М. Менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / С. М. Соболев, В. М. Багацький. — К.: КНЕУ, 2015. — 225 с.
8. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 2005. — 490 с.
9. Осовська Г. В. Основы менеджмента / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2016. — 664 с.
10. Яцура В. В. Менеджмент: [навчальний посібник] / В. В. Яцура, О. П. Жук. — Львів: «Тріада плюс», «Алеута», 2008. — 444 с.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Каращук** Лариса Миколаївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,63

Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі

Миколаївського національного аграрного університету

54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.

