

2. Історія розвитку менеджменту

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.
4. Сучасні напрямки розвитку науки управління (СРС)
5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.

Аналіз наукових досліджень, присвячених розвитку теорії управління та менеджменту , дозволяє виділити три історичні періоди:

- 1) стародавній** (починаючи з 9-7 століття до н.е. й орієнтовно до початку XVIII століття). Цей період характеризується накопиченням досвіду управління, яке ще не було виділено в самостійну галузь знань;

- **2) індустріальний** (1776 – 1910 рр.), який характеризується пошуками принципів ефективного управління виробництвом, появою перших теорій наукового управління;
- **3) системний** (1911 – до теперішнього часу). Управління визнається як самостійна наука . Цей період можна охарактеризувати як період систематизації й інформатизації .

Найважливішою основою визначення соціокультурних передумов сучасного менеджменту було формування й ідейне оформлення взаємовідносин у класі підприємців, управлінців і найманих працівників, які по-різному склалися в різних країнах і в контекстах різних культур залежно від їх конкретних традицій

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини ХХ століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно **самостійними напрямками або підходами до управління**), кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (рис. 2.1).

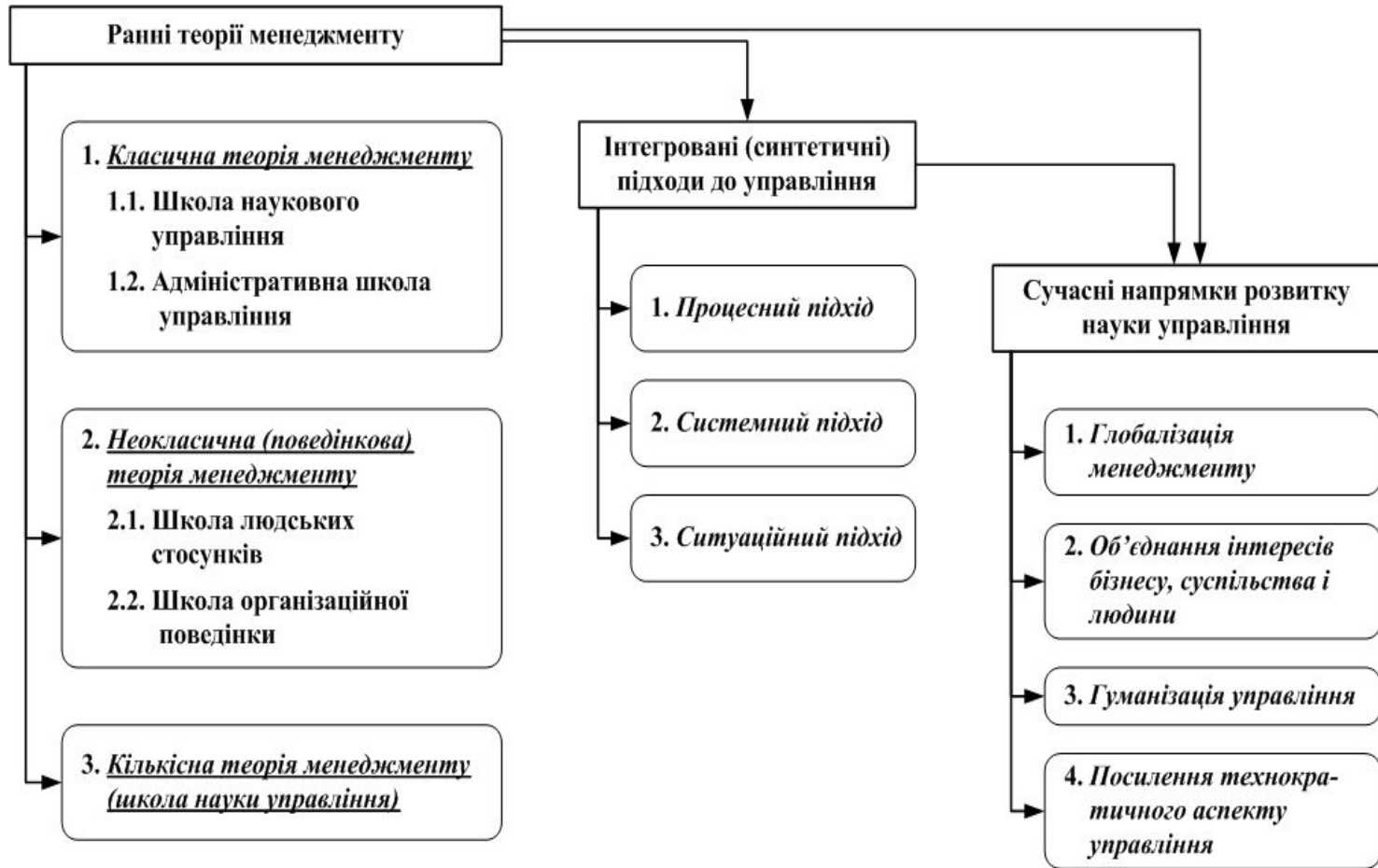


Рис. 2.1. Еволюція управлінської думки

2. Ранні теорії менеджменту

Виділяють три ранні підходи до менеджменту:

- класичний підхід;
- поведінковий підхід;
- кількісний підхід.

Класична теорія (підхід) менеджменту

включає дві школи:

- а) школу наукового управління;
- б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямоване на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Засновниками школи наукового управління були Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911р.), Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гантт.

Концепцію наукового управління сформулював Ф. Тейлор як необхідність послідовної реалізації наступних чотирьох кроків управління :

аналіз робочої ситуації (загальне завдання, робітники-виконавці, менеджер).

аналіз змісту загального завдання (розподіл загального завдання на більш дрібні задачі; визначення якостей та навичок, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців);

підбір робітників для виконання окремих задач;

продовження управління - встановлення взаємозв'язків, планування, координація та узгодження дій усієї робочої групи.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому.

Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було опрацювання «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Універсальні принципи управління Анрі Файоля

- **Розподіл загальної роботи.**
- **Повноваження та відповідальність.**
- **Дисципліна.**
- **Єдиноначальність.**
- **Єдність керівництва.**
- **Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним.**
- **Винагорода.**
- **Централізація.**
- **Ієрархія (скалярний ланцюг).**
- **Порядок.**
- **Справедливість.**
- **Стабільність перебування на посаді.**
- **Ініціатива.**
- **Корпоративний дух.**

Характеристика моделі ідеальної бюрократії Макса Вебера

- Високий ступінь розподілу праці.
- Чітка управлінська ієрархія.
- Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.
- Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).
- Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Поведінковий підхід до менеджменту
включає в себе дві школи:

а) **школа людських відносин.**

Представники цієї школи (Е.Мейо, Г. Мюнстерберг, М. П. Фоллетт, А.Маслоу) досліджували переважно *проблеми індивідуальної психології працівників організації*. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

Цією школою доведено залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками, а також важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен керувати передусім людьми, а не машинами.

б) **школа організаційної поведінки (біхевіоризм)**. Її представники (Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Р. Блейк, К. Арджирис) концентрували увагу на вивченні *типів групової поведінки*, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

На відміну від представників руху за людські стосунки, вони шукали відповіді на запитання щодо природи соціальної взаємодії в колективі, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями, тобто різних аспектів групової поведінки

Кількісний підхід (школа науки управління).

Теоретики цієї школи (Р. Аккоф, Г. Саймон, Л.В. Канторович) розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

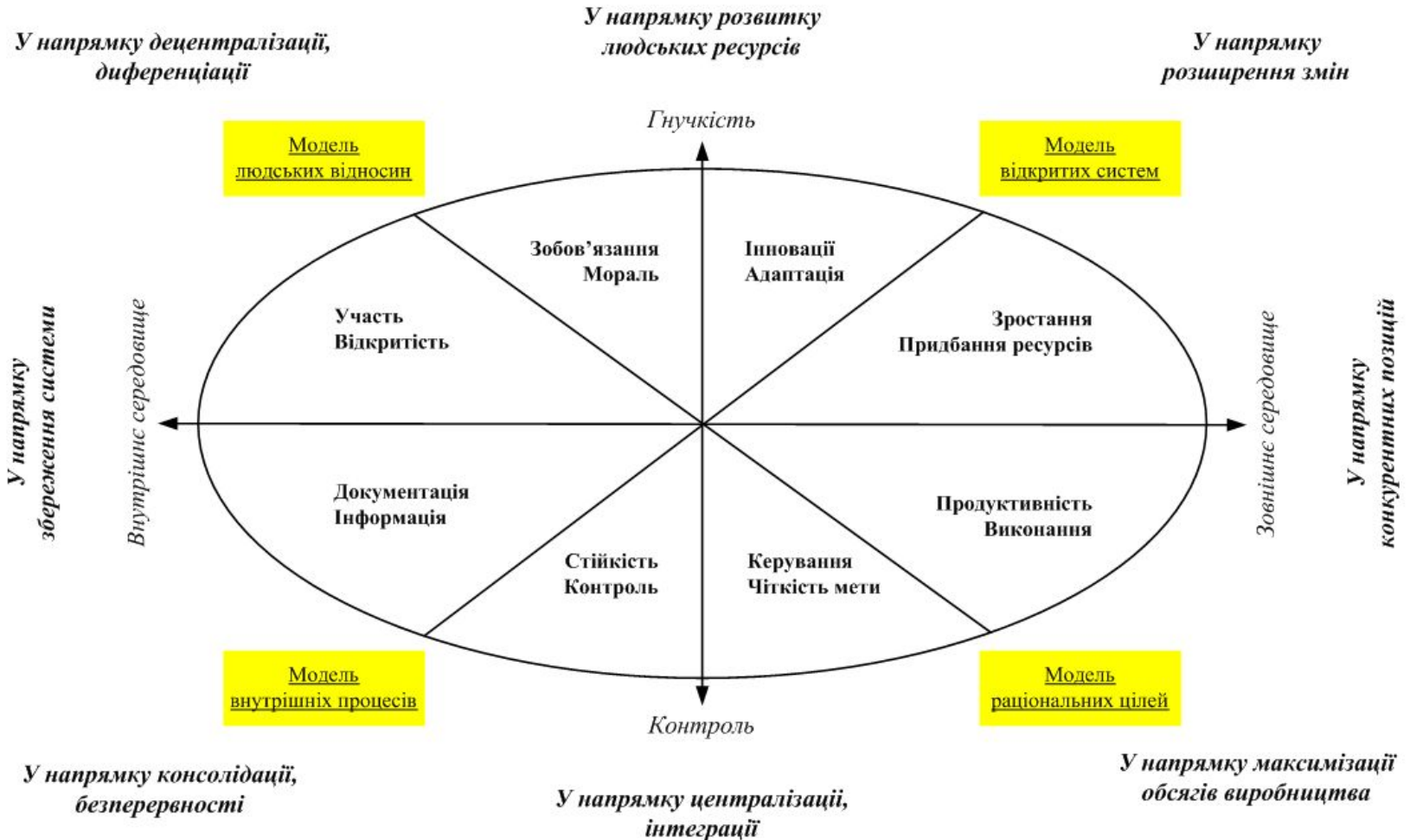
Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління - це *ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.*

Загальним недоліком ранніх теорій менеджменту було намагання кожної з них опрацювати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління.

Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Спробу знайти взаємозв'язки різних теорій і моделей менеджменту, з'ясувати суперечливість цінностей таких теорій зробив Роберт Куїнн, автор **моделі "конкуруючих цінностей"**.



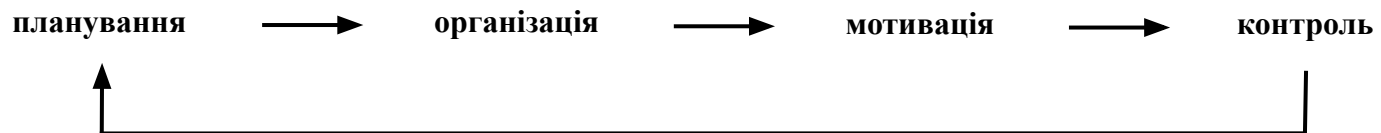
<i>Характеристики моделі</i>	<i>Моделі</i>			
	<i>Реальних цілей</i>	<i>Внутрішніх процесів</i>	<i>Людських відносин</i>	<i>Відкритих систем</i>
1. Основні представники	Ф. Тейлор, Л. та Ф. Гілбрейт	А. Файоль, М. Вебер	Е. Мейо, М. Фоллет, Ч. Бернард	Дж. Вудворд, Т. Барнс, Дж. Сталкер та ін.
2. Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Зобов'язання, мораль, згуртованість	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
3. Засоби / цілі	Чітке керування забезпечує продуктивні результати	Рутинізація призводить до стабільності	Залучення до участі призводить до зобов'язань	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
4. Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності, документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
5. Ролі менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

3. Інтегровані підходи до управління

Для інтегрованих або синтетичних підходів до управління, які долають одномірність ранніх теорій менеджменту, характерними є:

- 1) погляд на управління як на багатомірне, комплексне явище, яке пов'язано чисельними зв'язками як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем;
- 2) визнання наявності синергічного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;
- 3) заперечення наявності універсальних підходів до управління та загальних принципів побудови і здійснення управління.

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних і неперервних дій (функцій управління). Кожна функція, у свою чергу складається з підфункцій. Всі функції та підфункції об'єднуються пов'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень і доповнюються лідерством. Таким чином ***процес управління є загальною сумою всіх функцій, підфункцій, пов'язуючих процесів та лідерства.***



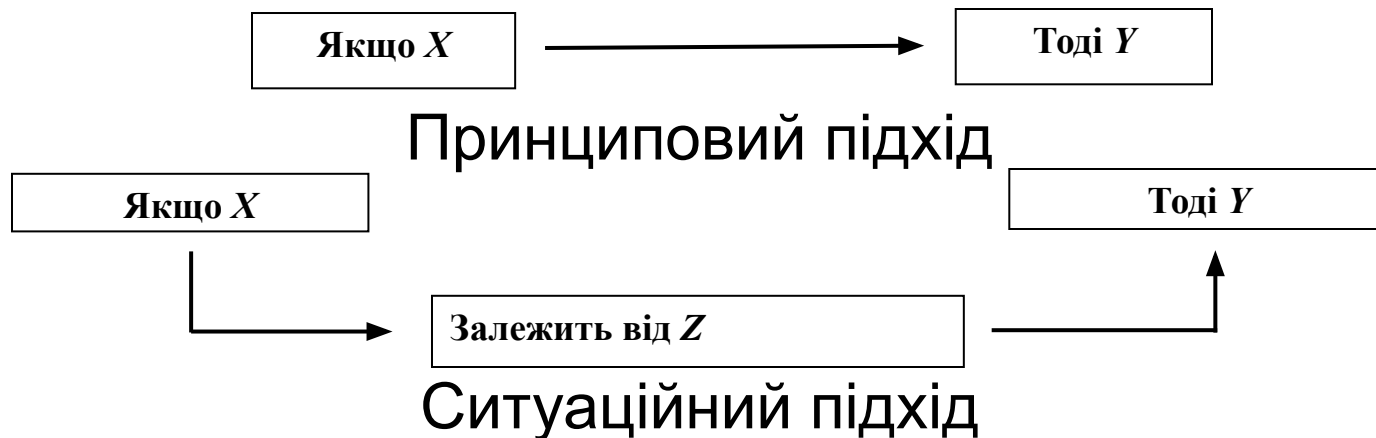
2. Системний підхід стверджує, що організацію слід розглядати як систему в сукупності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Отже в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємозв'язки чисельних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щоб вижити організація має пристосуватися до змін у середовищі. Головні причини того, що робиться у середині організацій слід шукати за її межами. Таким чином ***управління – це процес адаптації організації до змін у середовищі її функціонування***

3. Ситуаційний підхід визнає, що результати одних і тих самих управлінських дій в різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятися. Тому в процесі здійснення управління менеджери повинні враховувати конкретну ситуацію, набір конкретних обставин, які впливають на організацію в даний момент. З точки зору ситуаційного підходу, ***управління є мистецтвом менеджера усвідомити ситуацію, визначити її характеристики, вибрати відповідну модель управління і вже потім використовувати наукові управлінські рекомендації загального характеру***

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають **найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни**, зокрема у сферах лідирування, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо.

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.



5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

Вітчизняна модель менеджменту потребує одночасного вирішення трьох взаємопов'язаних проблем:

- макроекономічних змін у суспільстві,
- формування нового управлінського мислення керівників,
- розробки наукової бази менеджменту.

- Сьогодні в Україні можна виділити щонайменше **три напрями** в управлінні.
- 1) умовно називають менеджментом здорового глузду.
 - 2) професійний ринковий менеджмент, представниками якого є західні фірми, що успішно працюють на українському ринку.
 - 3) втілює переважна більшість керівників радянського зразка, які дотримуються методів та стилю керування адміністративно-командної системи.

Відсутність менеджменту є чи не найсерйознішим гальмом соціально-економічного прогресу. Підбір керівників та їхнє навчання методів формування ринкової цілісної системи керування організацією повинні стати одним з пріоритетних напрямів державної політики.

Досягнення світового менеджменту потрібно адаптувати до українського "ґрунту" з урахуванням ментальності типового українського керівника, спеціаліста, робітника. Адже центральна фігура системи керування виробництвом - людська особистість, яка одночасно є об'єктом керування (виконавцем) і суб'єктом керування (керівником).

Підприємство - це, перш за все, соціальна система, ефективність роботи якої залежить від працівників.

Довготривале панування тоталітарної системи призвело до того, що в українському суспільстві знизився моральний рівень найактивнішої частини населення. У трудових відносинах глибоко вкоренились такі негативні риси, як безвідповідальність, несамостійність, неповага до праці інших людей, інертність та безініціативність, бажання задовольнити лише свої інтереси та ігнорувати чужі, зневажливе та безвідповідальне ставлення до свого здоров'я і довкілля, небажання цінувати робочий час, ігнорування інструкцій, стандартів, правил, законів та ін.

Формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації стратегії розвитку персоналу: старанний підбір кадрів, високий та однорідний рівень їхньої кваліфікації, високу моральність.

Розвиток персоналу повинен пов'язати професійно-кваліфікаційну модель робочих місць з моделлю особистих та ділових рис людини, поступово формувати свідому активну відповідальну особистість, відродити справжній демократизм у відносинах між виконавцями і керівниками.

Стратегічне керування потрібно провадити на засадах таких принципів соціального керування, як визначення мети, цілеспрямована орієнтація працівників, зворотний зв'язок з результатами діяльності.

Сучасне господарське керування характеризують багатоваріантність можливих вирішень, гнучкість і неординарність господарських ситуацій та неповторність способів дії в конкретній ситуації.

Керівник-менеджер стає центральною фігурою керування, розробляє варіанти господарських вирішень, бере на себе відповідальність за розробку та впровадження управлінських команд.

Проте сформований сьогодні корпус керівників-технократів у більшості об'єктивно непридатний до керівної діяльності.