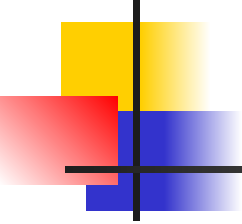


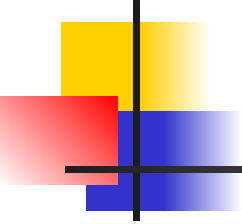
Поняття і сутність менеджменту

ТЕМА 1



Щоб з'ясувати сутність менеджменту на нього треба подивитись з різних точок зору:

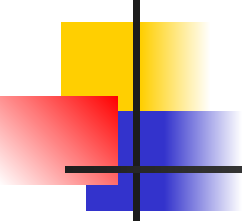
- з філологічної;
- з емпіричної (практичної), тобто як виду професійної діяльності;
- з точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.



1. Організація як об'єкт управління

За визначенням Ч. Бернарда:

“Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

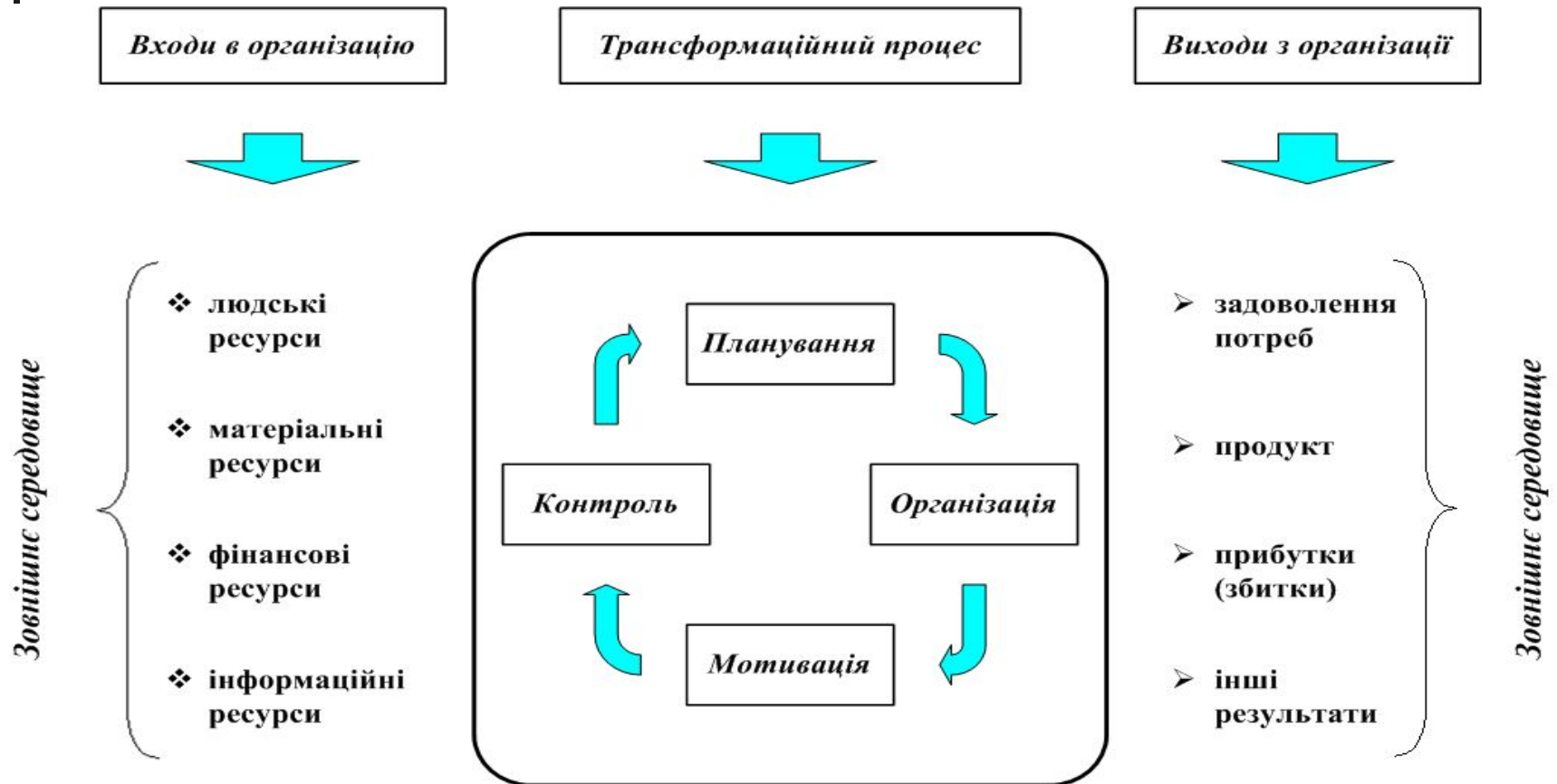


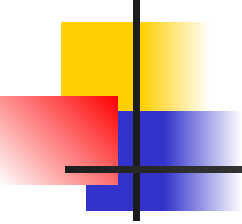
Всі організації мають загальні для них ***характеристики:***

1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

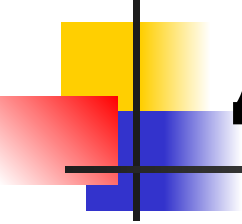
Загальна системна модель організації





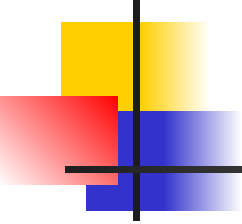
Всі організації мають загальні для них *характеристики*:

- 2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі.



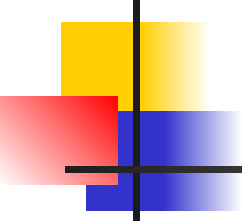
Всі організації мають загальні
для них ***характеристики:***

3) поділ праці в організації. Якщо навіть
дві людини працюють спільно для
досягнення єдиної мети, вони повинні
поділити роботу між собою.



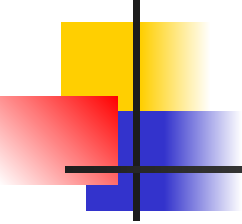
Горизонтальний поділ праці — поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Вертикальний поділ праці — діяльність з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.



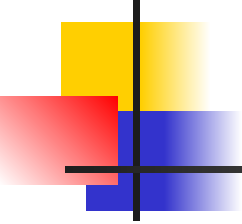
Складові успіху:

- а) виживання, тобто можливість існувати якомога довше;
- б) результативність та ефективність.



За словами П. Дракера:

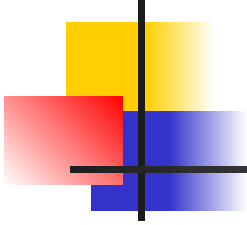
- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);
- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).



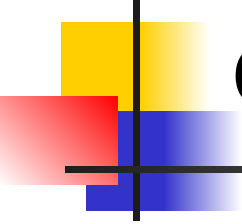
Чотири основних функцій менеджменту:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) мотивація;
- 4) контроль.

Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття «цикл менеджменту».



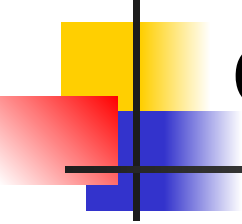
- У вузькому розумінні **менеджмент** - це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.



2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

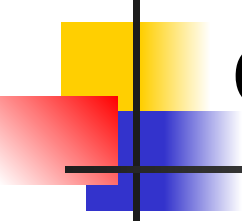
- “управління”;
- “менеджмент”;
- “адміністрування”;
- “керування” тощо.



2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

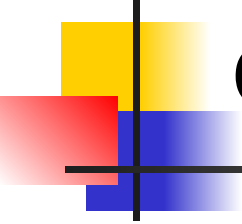
“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.



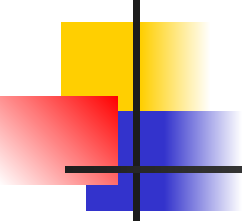
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

- Менеджмент” – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).
- “Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.



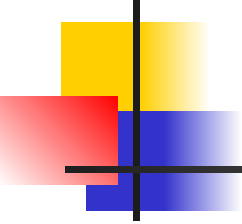
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

- “Керування” – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.
- “Менеджмент” – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.



Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття "менеджмент" не однозначно, а саме:

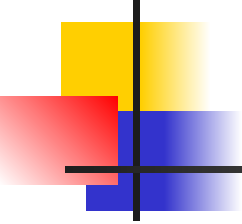
- менеджмент - це спосіб, манера спілкування з людьми;
- менеджмент - це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- менеджмент - це влада та мистецтво керування;
- менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.



Поміж менеджерів-практиків та вчених
ще й досі не існує єдності поглядів
щодо сутності менеджменту:

1) перші вважають, що менеджмент -
це професія, що орієнтована на
практичне використання.

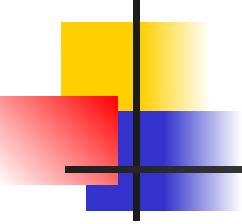
Головне тут - реальний результат, який
забезпечується накопиченим досвідом
менеджера.



Поміж менеджерів-практиків та вчених
ще й досі не існує єдності поглядів
щодо сутності менеджменту:

2) другі вважають, що менеджмент - це
процес досягнення мети організації за
допомогою інших людей.

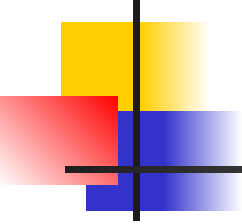
Тому, головне для менеджера - це
мистецтво спілкування з людьми та
керування ними;



Поміж менеджерів-практиків та вчених
ще й досі не існує єдності поглядів
щодо сутності менеджменту:

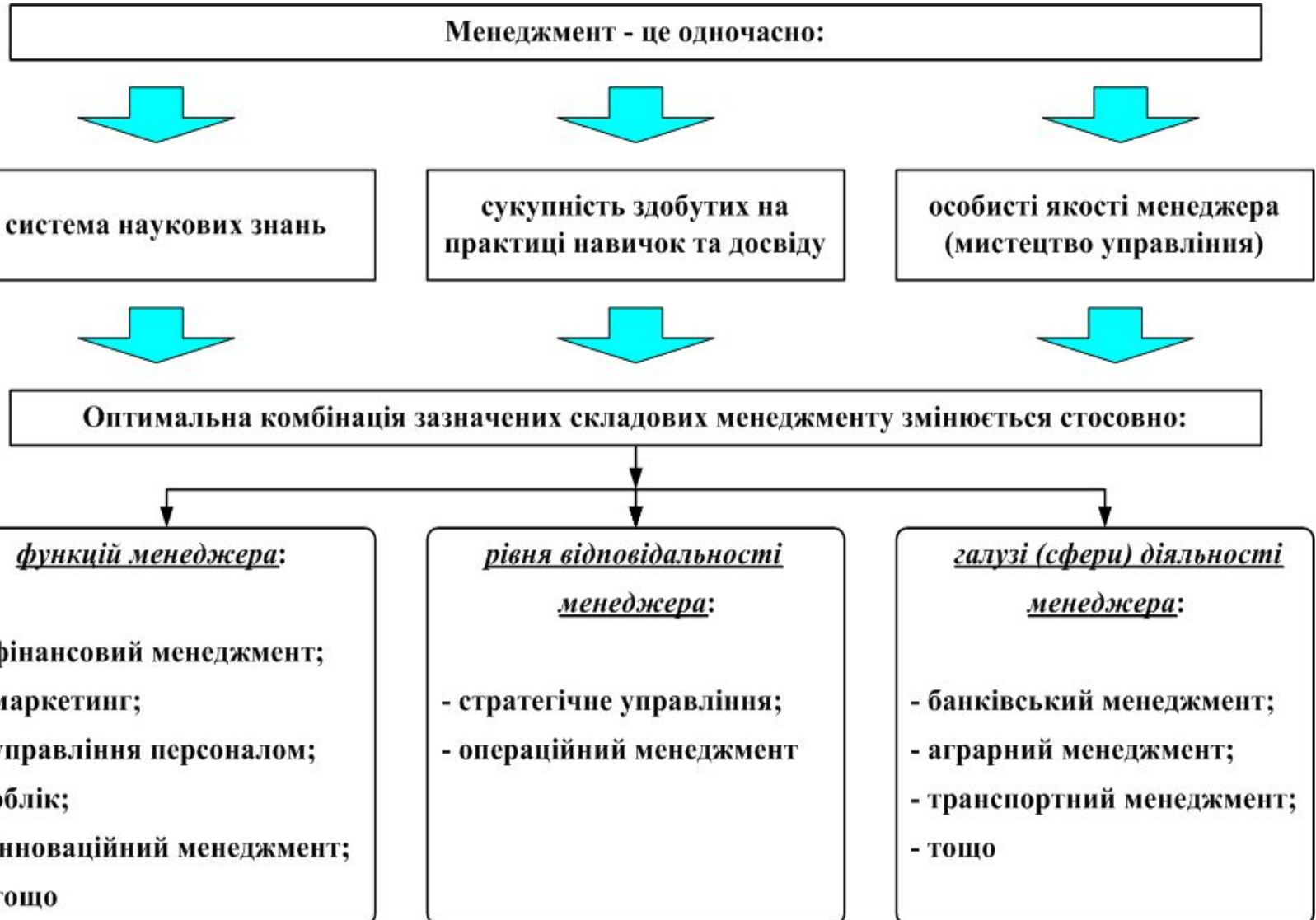
3) треті вважають, що менеджмент -
процес прийняття раціональних
рішень.

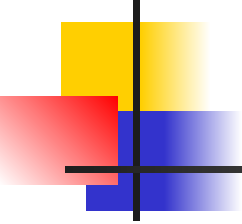
Тому, головне завдання менеджера - це
пошук оптимальних управлінських
рішень за допомогою математичних
моделей та на основі використання
системи наукових знань.



*У широкому розумінні **менеджмент** - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.*

Основні складові та сфери менеджменту

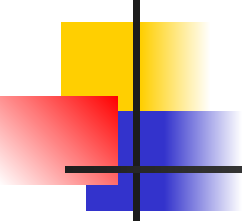


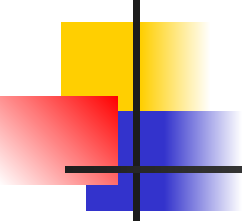


Мистецтво управління саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

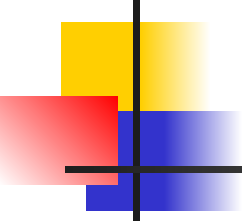
3. Менеджери в організації

- 
- Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ***ознаки діяльності.***

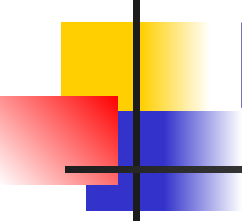


Спільні *ознаки діяльності* *менеджера:*

- менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

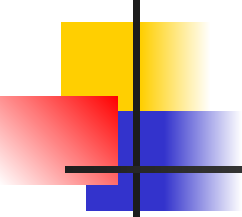


Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.



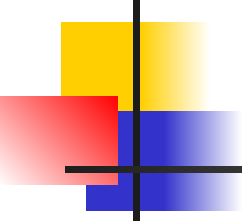
Внутрішнє середовище

- До основних **компонентів внутрішнього середовища** організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, працівники тощо.



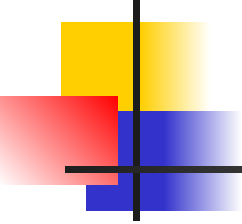
Зовнішнє середовище

- ***Зовнішнє середовище прямого впливу*** містить: постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).
- До ***зовнішнього середовища опосередкованого впливу*** включають: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти тощо.



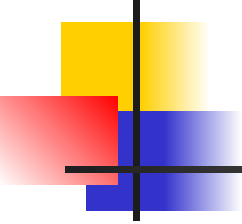
сфери менеджменту:

- виробничий менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- управління персоналом;
- управління дослідженнями та розробками;
- фінансовий облік;
- маркетинг;
- загальна адміністрація.



Менеджер може:

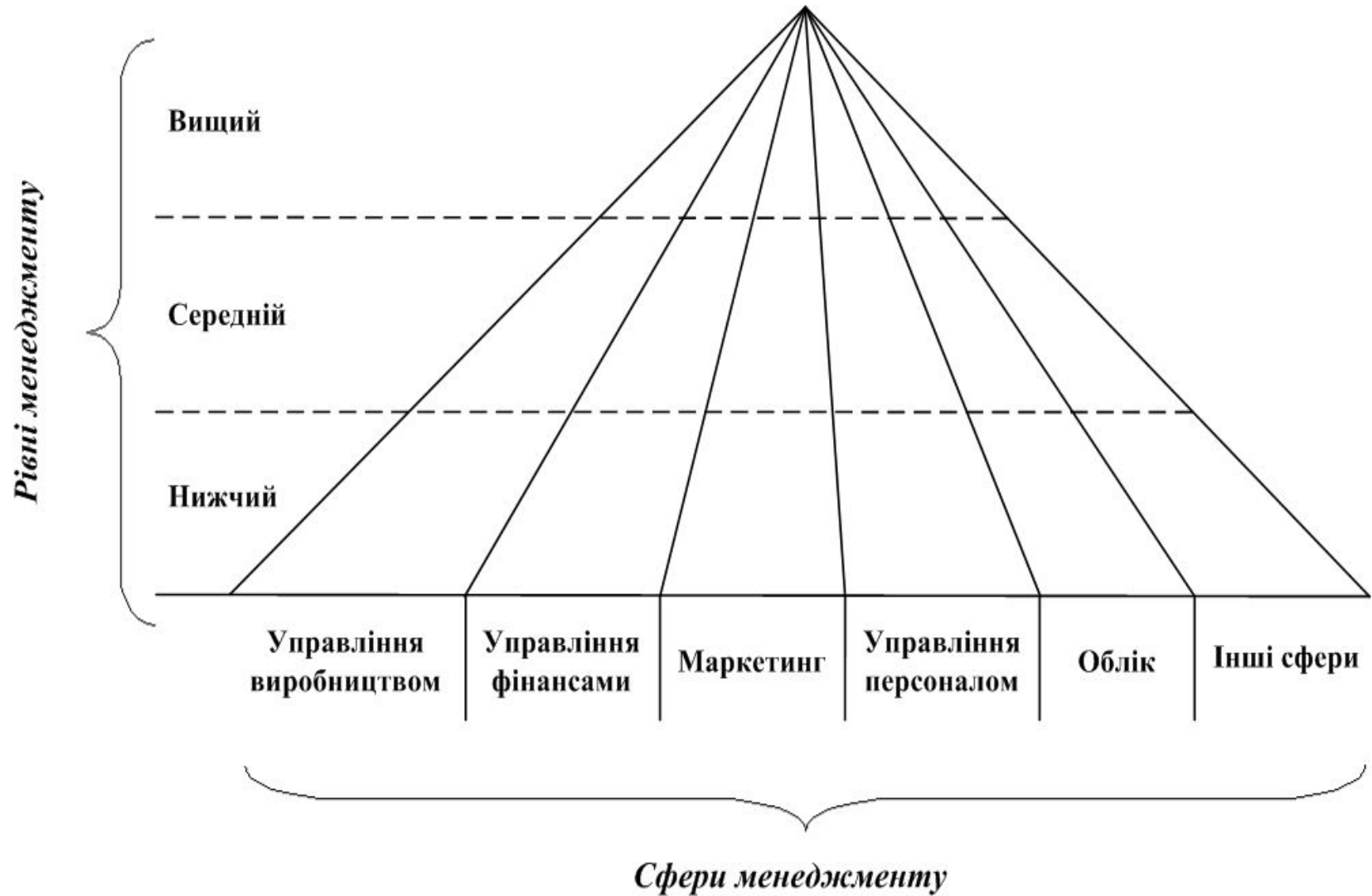
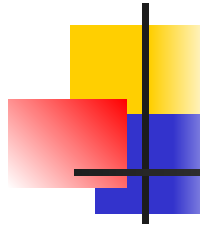
- керувати будь-якою зі сфер (або її частиною);
- керувати кількома одразу;
- керувати всією організацією в цілому.

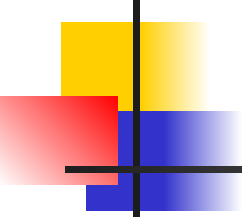


У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють ***три рівні менеджменту***:

- вищий;
- середній;
- нижчий.

Співвідношення сфер і рівнів менеджменту



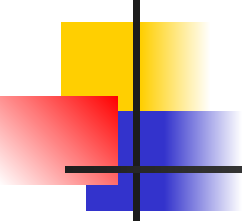


Вищий рівень

До **вищого рівня** відноситься невелика група основних керівників організації: президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту:

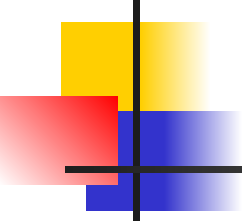
- формулюється місія та встановлюються організаційні цілі;
- визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації;
- приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.



Середній рівень

До **середнього рівня менеджменту** належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації.

- Вони є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.
- Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

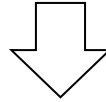


Нижчий рівень

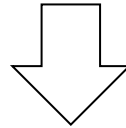
До менеджерів **нижчого рівня** відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

- Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.
- Таким чином, вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальна влада



Статус керівника



Ролі менеджера в організації

Міжособові ролі

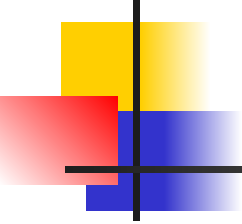
- головний керівник
- лідер
- пов'язуюча ланка

Інформаційні ролі

- той, хто приймає інформацію
- той, хто розподіляє інформацію
- представник

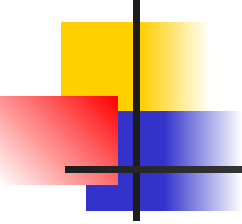
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень

- підприємець
- той, хто усуває порушення
- той, хто розподіляє ресурси
- той, хто проводить переговори



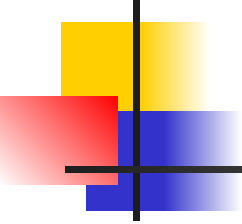
Ролі менеджерів в організації

- **Головний керівник** – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо).
- **Лідер** – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників.
- **Пов'язуюча ланка** – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на виїзді тощо).
- **Той, хто приймає інформацію** – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо).



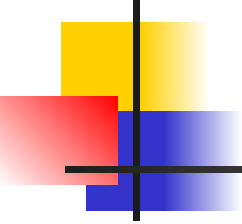
Ролі менеджерів в організації

- **Той, хто розподіляє інформацію** – передає отриману інформацію членам організації.
- **Представник** – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.
- **Підприємець** – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.
- **Той, хто усуває порушення** – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.



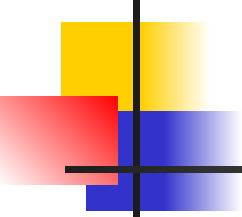
Ролі менеджерів в організації

- **Той, хто розподіляє ресурси** – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).
- **Той, хто проводить переговори** – представляє організацію на зовнішніх переговорах.



Якості, необхідні успішному менеджеру

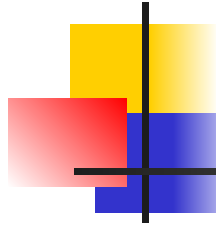
- ***технічні здібності*** (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- ***аналітичні здібності*** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);
- ***діагностичні здібності*** (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);



Якості, необхідні успішному менеджеру

- **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
- **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Якості, необхідні менеджеру



Рівні управління

Вищий

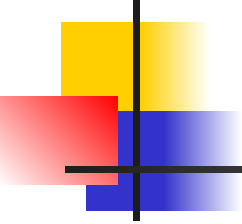
*Концептуальні
здібності*

Середній

*Комунікативні
здібності*

Нижчий

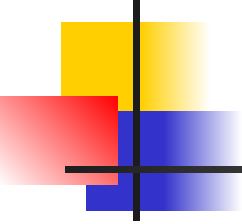
*Технічні
здібності*



Імідж

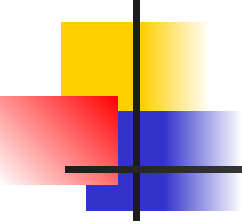
*«Імідж — це мистецтво керувати
враженням»*

(Е. Гоффманн)



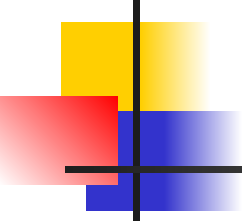
Одяг не повинний залучати до себе занадто багато уваги — його роль зводиться до допомоги менеджеру-керівнику і повинен сприяти успіху.

У великих західних фірмах існують регламентовані правила щодо одягу співробітників. У них детально прописано, як працівник має бути одягнений у різних ситуаціях.



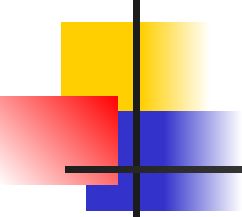
Для чоловіків можна використовувати наступні прості правила:

- костюм варто добирати класичний і консервативний,
- коли ви сідаєте, край штанів не повинен підійматися стільки, щоб між штанами і шкарпетками була видна смужка шкіри;
- черевики повинні блищати завжди;
- сорочка не повинна бути занадто вузькою;



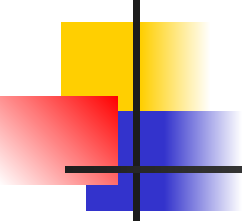
Для чоловіків можна використовувати наступні прості правила:

- краватка повинна мати стриманий малюнок. Для жінок можливі наступні правила:
- важливо, щоб річ добре «сиділа»;
- краще мати більш вільний одяг, ніж занадто тісний;
- - не слід з'являтися з короткими рукавами; довгі рукави додають стрункість статурі та роблять зовнішній вигляд професійніше;
 - новий костюм варто спробувати у повсякденній ситуації.



Краватка для бізнесмена

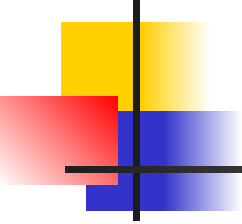
- Тільки людина без смаку здатна одягти сорочку, темнішу за костюм і краватку, світлішу за сорочку.
- Довжина краватки повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді вона діставала пряжку ременя.
- Недотепне комбінування кольорів може зробити зовнішність бляклою (світло-блакитна краватка і блакитна сорочка) або зухвалою (червона краватка і жовта сорочка).
- Вузол краватки має бути ідеальним.
- Краватка обов'язково повинна бути шовковою і складатися з трьох скроєних навкіс частин.

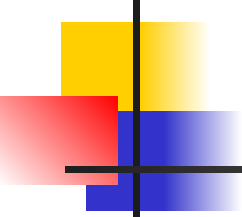


КОСТЮМ

- Бажано, щоб костюм був одноколірним. Удаюю комбінацією буде, наприклад, сірий костюм, блакитна сорочка, темно-червона краватка. Добре сполучаються сірі штани і темно-синій чи сірий піджак.
- При комплектуванні свого робочого костюма уникайте речей із вельветових, велюрових, оксамитних і джинсових тканин, оскільки вони мало відповідають діловій обстановці.

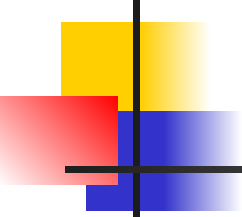
Сорочки

- 
- Для чоловіків, що прагнуть до витончено-елегантного стилю, підійдуть однотонні сірі сорочки.
 - Сірий колір нейтральний, він не привертає уваги і добре пасує з темним костюмом. Форма коміра украй важлива. Тугий комір незручний і створює враження товстої шиї.



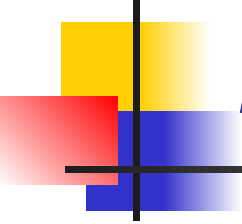
Шкарпетки, взуття

- Завжди носіть довгі темні шкарпетки, черевики переважно використовуйте чорні, простого фасону.
- Керівникові доводиться багато ходити, тому взуття має бути зручне.



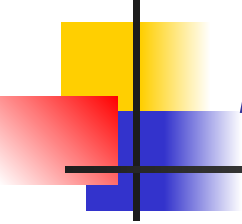
Вечірня форма жіночого одягу

- На прийом «а ля фуршет», «келих шампанського» надягають звичайної довжини плаття, чи костюм.
- Вищим шармом вважається, якщо у вашого одягу тільки два кольори.
- На урочисті прийоми рекомендується надягати ошатне плаття звичайної довжини.
- Вечірній одяг шиється зі спеціальних тканин — оксамиту, парчі, однотонного крепдешину і т.п.
- До вечірнього плаття можна надягти ошатні туфлі чи будь-яке відкрите взуття. Можна надягти рукавички.



Вечірня форма жіночого одягу

- Чим коротші рукава, тим довші рукавички. Оптимальний розмір — три чверті рукава. Вечірні рукавички шиються із шовку, атласу чи капрону. Кільця й інші ювелірні прикраси на рукавички не надягають.
- На офіційному прийомі не можна бути без панчіх. Панчохи (колготки) є необхідним елементом офіційної форми одягу.
- На вечірній прийом прийнято надягати ювелірні прикраси, але вони, як правило, мають функціональне значення. Краще одна гарна обручка, ніж дві простих і дешевих.



Вечірня форма жіночого одягу

- Дамська сумочка має бути зі шкіри гарної якості. Перевагу необхідно надавати темно-коричневим кольорам чи кольору натуральної шкіри.
- Парфуми тонкі і дорогі, а їхній запах ледь помітний.
- Руки і зачіска завжди доглянуті і красиві.