## Реферат на тему:

###### **Наука і мистецтво управління**

**Зміст**

Вступ 2

1. Стилі управління 4
2. Традиційний менеджмент 5
3. Сучасний менеджмент 6
4. Система менеджменту 7

Висновок 10

Список використаної літератури 11

**Вступ**

За останні десять-п’ятнадцять років поняття “менеджмент” як особливий рід і галузь людської діяльності міцно увійшло в Україні в лексикон значної частини населення.

У чому ж полягає суть цього поняття?

За оксфордським словником англійської мови, МЕНЕДЖМЕНТ – це:

1. Спосіб (манера) поводження з людьми;
2. Влада і мистецтво управління;
3. Відповідне вміння й адміністративні навички;
4. Правила та прийоми ділового спілкування;
5. Орган управління;
6. Адміністративна одиниця.

Жодне з наведених тлумачень не розкриває змісту терміна “менеджмент”, але усі разом вони наближають до розкриття його сутності.

Менеджмент – це управління. За певного спрощення між поняттями менеджменту й управління можна поставити знак рівності. А якщо не спрощувати, поняття менеджменту є глибшим і ємнішим, бо включає не тільки науку управління, функції управління, владу управління, а й мистецтво управління. У вільній економіці управління не може грунтуватися лише на владі керівництва, де головне – авторитет посади. Мистецтво управління – ось його основа, а це – авторитет особистості. Тому менеджмент – не знеособлений інструмент управління, а такий, а такий що передбачає його центральну фігуру – менеджера, професіонала, який оволодів науковими основами управління шляхом осягнення комплексу наук, включаючи науки про людину, без чого ефективне управління неможливе. Можна погодитися з твердженням, що менеджмент – це міждисциплінарна сфера знань, “управлінська думка”, що поєднує науку, досвід, ноу-хау, управлінське мистецтво.

Менеджмент - це система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, уміння спрямовувати працю людей, їх знання, досвід, інтелект на поставлення поставлених цілей. Система не стала, а постійно змінювана. Це процес узгодження діяльності людей, об’єднаних в організацію для досягнення загальної мети. І тут без мистецтва управління не обійтися.

Існують два підходи до людини з погляду її ставлення до праці.

Один із основоположників теорії сучасного менеджменту Мак-Грегор поділяв людей на дві групи – *X* та *Y* . Люди групи *X*- споконвічно ліниві, безініціативні, постійно прагнуть ухилятися від роботи, уникнути відповідальності, як спрямувати діяльність таких людей на досягнення загальної мети? Адміністративними методами. Суворий контроль їхньої діяльності, ретельна регламентація робочого часу, особливо якщо на фірмі переважає погодинна форма оплати праці. Отже , без ієрархічного апарату управління не обійтись. Люди групи *Y* – радше працьовиті , ніж ліниві. Поміж них чимало трудоголіків. Вони цілком віддаються трудовому процесу, особливо, якщо він творчий, не рутинний, бо головне для них –реалізувати свій творчий потенціал, свої здібності. Для таких важливо створити атмосферу максимальної самостійності, ініціативи, виключаючи дріб’язкову регламентацію. І віддача для фірми не забариться. Такій (суто умовній) класифікації відповідають два стилі управління.

**Стиль управління**

Адміністративно - командний стиль – це дотримання суворої ієрархії управлінського апарату; контроль та регламентація діяльності організацій нижчого підпорядкування; відповідальність їх перед вищими; людина – простий виконавець команд вищого органу. Ініціатива карається. Пріоритет такого стилю – виконання планів виробництва будь-якою ціною, а плани – це, насамперед, обсяг. Якість, умови праці – вторинні. Такий стиль управління породжував особливий шар керівників, для яких головне план.

Демократичний стиль (його ще називають партисипативним – від англ. *participate-* брати участь) орієнтується на максимальну самостійність усіх ланок структури управління. Зацікавленість і відповідальність – дві сторони одного процесу. Спонукальні мотиви – матеріальні та моральні стимули, відданість фірмі, суспільна значущість виконування роботи. Пріоритети – якість діяльності і продукції, отже – орієнтація на споживача. Демократичний принцип управління знаходить своє вираження у сентенції “головне багатство фірми – її люди ”. Але найчастіше кожна людина – це водночас і *X* , і *Y* . У цьому й полягає складність. Без мистецтва управління спрямувати таких людей на працю іноді неможливо.

Отже, менеджмент – це вміння визначати стратегічні й тактичні цілі фірми, організувати персонал на їхнє виконання. Використовуючи чинники виробництва та мотиви поведінки людей. Об’єктивна основа менеджменту – відокремлення управління від власності. Звідси і відмінності підприємства від менеджменту.

Інтереси менеджера невіддільні від інтересів колективу фірми. Він такий же найманий робітник, як кожен з персоналу фірми. Звичайно, талановитий менеджер – золотий фонд фірми, бізнесу взагалі, бо він не тільки управляючий, а й неформальний лідер завдяки авторитету особистості. Він умілий дипломат, чуйний вихователь і, безумовно, новатор, націлений на інновації. Але так було не завжди. Ці якості менеджера викристалізувалися у 80-90-ті роки ХІХ століття, коли змінилася концепція менеджменту. Як будь-яке суспільне , явище він пройшов у своєму розвитку низку етапів. Великі успіхи управлінської думки і практики були досягнуті ще в Давньому Шумері та сформульовані в законах царів Хаммурапі та Навуходоносора. Усього до нової ери фахівці нараховують три управлінські революції. Четверта відбулася в ХVІІ-ХVІІІ столітті, коли почав формуватися капіталізм і визначився індустріальний тип виробництва. Саме тоді й відбулося відокремлення управління від власності. Управління, ставши професійним заняттям, поступово перетворюється на менеджмент. Наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття формується концепція, що започаткувала управлінську революцію – теорія раціональної бюрократії Макса Вебера. Вона була реакцією на інтенсивний розвиток промисловості. У цей час народжувалися великі ієрархічні структури, визначалися посадові обов’язки менеджерів, управлінська діяльність набула особливого соціального статусу, підвищилися її значущість і відповідальність.

**Традиційний менеджмент**

Проривом у сфері управління вважається концепція наукового управління Фредріка Тейлора, засновника школи наукового менеджменту. У межах твердого раціоналізму він сформулював основні принципи системи управління індивідуальною працею робітників: детальне дослідження трудових процесів, нормування на основі безпосереднього виміру витрат робочого часу за допомогою хронометражних спостережень; спеціальна система відрядної заробітної плати: методом добору, навчання та тренування робітників; підвищення та розподіл відповідальності за наслідками роботи між менеджерами та робітниками.

Наступний крок у розвитку науки і практики менеджменту як школи людських відносин і поведінкових наук – концепція класичної школи адміністративного управління. Її творця Анрі Файоля вважають батьком менеджменту. Він виклав принцип управління, визначив характерні види діяльності керівників – планування, організацію, керівництво, координацію та контроль. Мають певний інтерес для сьогоденної практики такі принципи:

1. кожному працівнику – делегування повноважень, достатній для того, щоб бути відповідальним за виконання роботи;
2. інтереси організації переважають над інтересами індивіда;
3. працівники отримують справедливу винагороду за свою працю;
4. ініціатива заохочується;
5. гармонія інтересу персоналу й організації забезпечує єдність зусиль, у єдності – сила.

Анрі Файоль при створенні своєї концепції започаткував кількісний, системний, ситуаційний підходи.

Для шкіл менеджменту характерне дослідження поведінки людей в організації, її мотивації, проблеми лідерства: адже головний ресурс фірми – людина. Розвиток науки менеджменту в цьому напрямку нерозривно пов’язана з діяльністю американського вченого-соціолога та психолога Елтона Мейо. Згідно системного та ситуаційним підходами організації розглядають як система взаємозалежних блоків, елементів, ланок. Прийняття управлінських рішень слід здійснювати на основі вивчення всієї сукупності ситуаційних чинників. У такий спосіб протягом ХХ століття відбулася трансформація науки управління від традиційного менеджменту до сучасного.

### Сучасний менеджмент

Сучасний менеджмент висуває на перше місце не внутрішні чинники – раціональну організацію виробництва, зниження витрат, а проблему чіткості і адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Уряд , споживачі, конкуренти –об’єкти постійної уваги менеджменту, організації. Використовується ситуаційний підхід відповідно до аналізованих конкретних обставин , що випливають на результати роботи фірми в певний момент. Розробляються специфічні прийоми ефективного досягнення стратегічних і поточних цілей. Підприємство розглядається як система, що має суспільне призначення. Головний ресурс – людина. Мобілізувати її творчу активність можна лише на основі системи мотивації. Вона - не сліпий виконавець. А разом із менеджером – генератор ідей. Необхідно створити умови для реалізації творчого потенціалу працівника, виховувати у нього почуття спів господаря, співвласника фірми. У своїй книзі “ З роблено в Японії” Акіо Моріта назвав розподіл про менеджмент “Ми всі – одна родина”. Він написав “у японських компаніях немає ніяких секретів чи таємних рецептів успіху. Найважливіше завдання японського менеджменту – сформувати таке ставлення до корпорації, як до рідної родини, сформувати розуміння того, що в робітників і менеджерів одна доля”. Лише за таких умов реалізується спрямованість на інновації, без цього фірма не матиме стабільного становища на конкурентному ринку.

Сучасний менеджмент спирається на розвинену систему маркетинги, основа якого – задоволення потреб покупця. Основа діяльності фірми – планування. Поєднання стратегічного плану із середньостроковими і поточними планами забезпечує стабільність результатів роботи фірми. Сучасний менеджмент – це новітні технології прийняття рішень. Широке використання сучасних засобів комунікацій та багато чого іншого. Менеджмент – це мистецтво безконфліктного керівництва, яке перетворює хаотичне співтовариство людей на організовану, цілеспрямовану, продуктивну групу із загальними цілями і завданнями.

**Система менеджменту**

Система менеджменту складається з таких блоків: механізм управління; структура управління; процес управління. Тісний зв’язок елементів кожного блока, їхня взаємодія утворюють цілісну систему управління, де кожен елемент виконує свою роль, без чого система стає неефективною. Механізм ґрунтується на основних принципах, тобто закономірностях, обов’язкових у практиці управління. Скажімо верхнім ешелоном управління належить приймати стратегічні рішення, делегувати повноваження, права, відповідальність нижчим структурам у межах їхньої компетенції, з’єднувати інтереси організації та індивіда тощо. Визначення цілей управління – інший елемент цього механізму. Здоровий глузд, реальні цілі, розуміння їх працівниками та службовцями фірми – запорука ефективної діяльності. У фірмі має бути ієрархія цілей, яку порівнюють із деревом(“дерево цілей”) зі стовбуром, гілками, листям.

У системі управління важливу роль виконує її організаційна структура. Це, насамперед, розподіл формальних ролей в організації, що є об’єктом управління , визначення концепції керівника різних рівнів. Формування апарату управління - найвідповідальніший момент. Тут головне – характер взаємин, що складаються між керівником і апаратом. Хоча апарат освячує владу посади, а не особистості: ” Король робить почет”. Чи розуміє керівник (директор, президент) вибудувати систему впливу на апарат, здобути владу над ним? Адже інакше апарат може підкорити собі менеджера, паралізувати його волю. Диктат керівника чи апарату – згубний для фірми. Також неефективною стає структура управління, якщо кожен її підрозділ змушений діяти за суворими , розробленими на всі випадки життя інструкціями. А оскільки в будь-якій системі можливі збої, виникають нестандартні ситуації, то формальне використання інструкції прирікає фірму на невдачу. Недарма існує такий вид страйку - “робота за правилами”. Особливо ефективний він там , де має дотримуватися суворий погодинний графік діяльності. Погано також, якщо фірма має надто ускладнену структуру. Інформація що проходить через багато ланок, нерідко надходить до координуючого органу перекрученою. Це називається “шумом” в інформаційній системі. Рішення прийняте центром, уже не буде оптимальним. Деформується власне механізм зв’язку між підрозділами , нема зворотного зв’язку. А внаслідок цього відносини між різними структурами виробництва й управління перестають бути тією сполучною ниткою, завдяки якій можлива керованість.

Чим був “Крайслер” 60-х роках? “Компанія являла собою скупчення малих держав, кожна з них управлялася своїм сюзереном. Це був клубок міні-імперій, причому кожна з них не звертала увагу на те , що робили інші”. Нового президента прикро вразило те , що менеджер, який очолював конструкторський відділ, не підтримував постійного зв’язку з керівником виробничого відділу. ”Конструкторам і виробничникам слід було ледве не спати в одній постелі, а вони навіть не дозволять собі фліртувати один з одним”, - жартував президент компанії.

У менеджменті важливу роль відіграють комунікації: без ефективного обміну із зовнішнім середовищем і всередині фірми не можна вести справи, визначати мету і досягати її. Менеджер витрачає50-90 % свого часу на обмін інформацією та її оброблення. Вертикальні комунікації –це передача інформації з вищого рівня на нижчий, і з нижчого на вищий. Особливе значення має зворотній зв’язок, бо не знаючи реакції нижчих ланок персоналу на те чи інше управлінське рішення, важко здійснити загальне керівництво, визначати пріоритети.

Цікаве визначення зробив один менеджер, що використовував реакцію підлеглих як механізм зворотного зв’язку в організації: “Я періодично організовував витік і інформації дізнавався про реакцію на неї за каналами зворотного зв’язку ... Якщо реакція була позитивною, я виконував намічене, якщо ні – заново обмірковував план дій”.

**Висновок**

У системі управління важливу роль виконує її організаційна структура. Це, насамперед, розподіл формальних ролей в організації, що є об’єктом управління , визначення концепції керівника різних рівнів. Формування апарату управління - найвідповідальніший момент. Тут головне – характер взаємин, що складаються між керівником і апаратом. Хоча апарат освячує владу посади, а не особистості: ” Король робить почет”. Чи розуміє керівник (директор, президент) вибудувати систему впливу на апарат, здобути владу над ним? Адже інакше апарат може підкорити собі менеджера, паралізувати його волю. Диктат керівника чи апарату – згубний для фірми. Також неефективною стає структура управління, якщо кожен її підрозділ змушений діяти за суворими , розробленими на всі випадки життя інструкціями. А оскільки в будь-якій системі можливі збої, виникають нестандартні ситуації, то формальне використання інструкції прирікає фірму на невдачу. Недарма існує такий вид страйку - “робота за правилами”. Особливо ефективний він там , де має дотримуватися суворий погодинний графік діяльності. Погано також, якщо фірма має надто ускладнену структуру. Інформація що проходить через багато ланок, нерідко надходить до координуючого органу перекрученою. Це називається “шумом” в інформаційній системі. Рішення прийняте центром, уже не буде оптимальним. Деформується власне механізм зв’язку між підрозділами , нема зворотного зв’язку. А внаслідок цього відносини між різними структурами виробництва й управління перестають бути тією сполучною ниткою, завдяки якій можлива керованість.

**Список використаної літератури:**

Є.М.Воробйов “Основи економіки 10-11”;

Прокопенко І.Ф. “Основи економіки”;

Ганін В.І. “Основи економіки”;

Соляр В.В., Маслов С.І. “Основи економіки”.