**План.**

Вступ...........................................3

1. Розвиток та історія менеджменту.............4

1.1. Екскурс в історію менеджменту..............4

1.2. Школи та принципи управління...............6

2. Сутність та зміст менеджменту...............10

1. Загальні поняття..........................10
2. Задачі і цілі управління..................11

2.3. Методі і моделі управління................12

1. Сучасні проблеми управління.............13
2. Основні категорії теорії управління.....15
3. Технологія управління...................16
4. Наукові підходи до менеджменту..........16
5. Управлінські рішення....................19
6. Види менеджменту..........................20
7. Менеджмент в мікро- і макроекономіці......22
8. Принципи менеджменту......................23
9. Функції менеджменту.......................24
10. Планування..............................24
11. Організація.............................28
12. Мотивація...............................33
13. Контроль................................37

3. Менеджмент по-японські або як це роблять в «Мацусіта денкі»...............................40

Висновок.......................................47

Список використаної літератури.................48

**Вступ.**

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

У зарубіжних країнах накопичений значний досвід управління в області промисловості, торгівлі, кооперації, сільського господарства і т.п. внаслідок безпосередньої участі людей в управлінській діяльності. Він збагачується за рахунок знань основ науки управління, світових досягнень в практичній організації економічних і соціальних процесів.

У Українi поки ще не досягнуті значні успіхи в теоретичному і практичному освоєнні менеджменту.

Реорганізовуються старі структури управління і влади в російській економіці, при цьому використовуються західні моделі управління. Однак механічне перенесення концепції управління з однієї соцiокультурної середи в іншу, сліпе копіювання досвіду тієї або іншої держави практичне неможливе і веде до важких економічних і соціальних наслідків. Менеджмент зумовлений такими базисними чинниками, як тип власності, форма державного устрою, міра розвитку ринкових відносин. Тому розвиток сучасного менеджменту в умовах переходу Україні до ринкової економіки в значній мірі залежить від цих чинників.

**1. Розвиток та історія менеджменту.**

**1.1. Екскурс в історію менеджменту.**

Поняття бізнесу зародилося разом з поняттям товарно-грошових відносин, тобто на громадському етапі розвитку людства. Коли основною формою "торгівлі" між общинами був натуральний обмін, з'явилися міняйла-кочовики, що кочували з однієї общини в іншу і різні товари, що вимінювали з вигодою для собі. Це і можна вважати одним з перших виявів духа підприємництва.

Поступово з розвитком товарно-грошових відносин розвивався і бізнес. У часи рабоволодіння процвітала торгівля; пізніше, у часи феодалізму і процвітання натурального господарства значення торгівлі в селі трохи поменшало, але з розвитком міст і ремесла вона знову придбала своє первинне значення. У часи становлення капіталізму і первинного накопичення капіталу процвітало фінансове підприємництво, а пізніше - промислове. У середині Х1Х століття бізнес придбав нові форми. Якщо до цього одноосібним управлінцем був господар, то у часи бурхливого промислового зростання структура значно змінилася.

Саме на цьому етапі і почав розвиватися менеджмент в тому вигляді, в якому мі звикли сприймати це слово. Не можна сказати, що він з'явився раптово саме з розвитком капіталізму, він існував і раніше. У часи рабоволодіння були керівники на плантаціях, які стежили за правильністю виконання робіт, але це правильніше було б назвати наглядом, чим управлінням. У часи феодалізму і процвітання натурального господарства, також існували керівники, помічники господаря, це, співуче, можна вважати одним з перших виявів саме управління, а не тільки нагляду над працюючими, оскільки у керівника була можливість маневру: він міг замінити вигляд робіт у вигляді заохочення або покарання селян, міг знизити податок (правда, лише за рахунок підвищення податку для інших). Це було убоге, але все ж вияв управління. Але по-справжньому менеджмент почав розвиватися тільки з розвитком капіталізму, саме тоді з'явилася потреба в талановитих управлінцях, які могли б виробити свою стратегію управління фірмою і розвитку бізнесу і привести фірму до Успіху, або в крайньому випадку, врятувати її від банкрутства.

Яскравим прикладом є Америка: безліч контор, працюючих в різних областях. Кожна з них має свою управлінську структуру, де крім президента (господаря) є ще і керівник, фінансисти і аналітики, що займається розробкою політики фірми. Ті з них, чиї фахівці виявилися найбільш талановитими, досвідченими і грамотними вижили в морі дикої конкуренції. Всі самі знамениті американські бізнесмени: Генрі Форд, Рокфеллер і інші починали з малого, але швидко зорієнтувавшись в ситуації, що склалася на ринку, сморіду змогли набрати команду і зробити свою роботу максимально ефективної; працюючи швидше і краще інших, сморіду змогли статі лідерами в своїй області.

Основна мета існування будь-якого бізнесу і створення будь-якої фірми - привести фірму до вершини Успіху, закріпити її там і дати їй можливість сміливо дивитися в майбутнє, бачачи там нові перспективи її розвитку. Суть бізнесу складається в постійному вдосконаленні самої фірми, її стратегії і тактики в боротьбі за місце на ринку, в прагненні до досконалості. Примноження капіталу, отримання прибутку і розвиток фірми, надія на майбутнє - вісь ті складові, без яких бізнес немислимий. Так саме він немислимий без талановитих менеджерів, які можуть повісті за собою людей і реалізувати все задумане.

**1.2. Школи та принципи управління.**

Для повноцінного і гармонійного розвитку фірми і її бізнесу необхідний системний підхід до управління її персоналом і діяльністю. Менеджмент, як система управління і теорія менеджменту зародилися в тому вигляді, в якому сморіді функціонують зараз, в XIX віці. Зараз існують різні школи управління зі своїми принципами і тактикою управління, вісь деякі з них:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Школа | Внесок в розвиток науки | Відатні представники |
| 1 | Класична школа 1860-по нинішній годину | 1. Наукове управління.  2. Хронометраж.  3. Функції управління.  4. Адміністратівне управління. | Гант - 1900  Давіс - 1935  Тейлор - 1911  Гилберт -1911  Урвік - 1943  Черч - 1914  Файоль - 1916  Рейлі - 1931 |
| 2 | Поведінчеська школа (біхевіотристська).  Японія 1940 - по н. година. | 1. Прікладна мотивація.  2. Професійні менеджери.  3. Управління загалом. | Мойо - 1945  Барнард- 1940  Пітер Друкер-1954  Макгренер - 1960  Чермен - 1957  Форрестор - 1961 |
| 3 | Школа управлінської науки.  Європа. | 1. Дослідження операцій.  2. Моделювання.  3. Теорія Грі.  4. Теорія рішень.  5. Математика моделей. | Райфа - 1911  Маслоу - 1965  Тейлор - 1911 |

У кожній з вищеперелічених шкіл існують свої підходи до управління і менеджменту як системи управління, кожна з них дає своє визначення менеджменту і стоячим перед ним задачам. У кожної з них свої принципи управління.

Мені показалися особливо цікавими принципи управління Анрі Файоля.

1. Розподіл праці або спеціалізація.

Є природним порядком мов. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої по об'єму і кращої за якістю при тихий же умовах.

2. Повноваження і відповідальність.

Повноваження - правіше віддавати накази. Відповідальність - її складова протилежність.

Де даються повноваження, там неодмінно виникає відповідальність.

3. Дісципліна.

Передбачає слухняність і повагу до досягнутих догоди між фірмою і її співробітниками.

4. Єдиноначальність.

Працівник повинен виконувати наказ тільки однієї людини.

5. Єдність напряму.

Кожна група працівників, діюча в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати єдиного керівника.

6. Підлеглість особистих інтересів загальним.

Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.

7. Винагорода персоналу.

Щоб забезпечити вірність і підтримку персоналу, сморіду повинні отримувати гідну винагороду за свою роботу.

8. Централізація.

Як і розподіл праці, централізація є природним порядком мов, однак міра централізації буде варіюватися в залежності від конкретних розумів труда. З'являється необхідність визначення міри, що забезпечує кращі можливі результати.

9. Скалярній ланцюг.

Скалярний ланцюг - ряд осіб, що стояти на керівних посадах, починаючи від імені, що займає саме високе положення до керівника низової ланки.

10. Порядок.

Повинне бути місце для всього і все на своєму місці.

11. Справедлівість.

Поєднання доброти і правосуддя.

12. Стабільність робочого місця для персоналу.

13. Ініціатива.

Означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає Компанії силу і енергію.

14. Корпоративний дух.

Будь-яка команда повинна працювати разом. Кожний повинен вносити стільки, скільки він може.

Для чого ж створював Файоль свої принципи, якій меті сморіду покликані служити?

Як неважко помітити з коментарів, які я навмисно привів, сморіду направлені на поліпшення взаємовідносин керуючого персоналу і працівників. Для чого ж, в свою чергу, необхідна ефективна взаємодія верхньої і нижньої частин Компанії, адже існує думка, що легше вигнати неугодного працівника, оскільки незамінних людей не буває і на його місце прийдуть інші. Праворуч в тому, що практика показує, що наявність взаєморозуміння і стабільність колективу завжди позитивне позначається на продуктивності труда, а наявність корпоративного духа і виплата гідної винагороди персоналу запобігають промисловому шпигунству, що приносити набагато великі збитки. Все це сприяє гармонійному розвитку фірми і максимальній ефективності її роботи, а, отже, вона швидше за інших позиці "нішу ринку і знайде своє місце під сонцем", вона прийде до вершини успіху і зможе втримати утриматися на ній, що є мета існування будь-якої фірми.

Існує також безліч інших принципів управління, я думаю, що не варто перелічувати їх все, хотілося б торкнутися тільки ще одного аспекту управлінської діяльності. У принципах управління Анрі Файоля відображені не тільки економічні принципи управління, але і психологічні принципи впливу на персонал і взаємодії з ним. У цьому аспекті мені показалися найбільш цікавими 6 основних заповідей Харві Мак Кея, що визначають вимоги до самого управлінця, при наявності яких він може продуктивне управляти фірмою.

1. Бізнесмен повинен завжди бути в формі.

2. Ділове життя не терпить зупинки.

3. Знання не стає силою, якщо його не застосовувати.

4. Вір в собі, і Успіх прийде до тобі.

5. Не вірте тому, хто скаже, що дрібниці для менеджера нічого не означають. Дрібніці - це все.

Ви будете байдужі людям доти, поки не виявите турботу про них.

**2. Сутність та зміст менеджменту.**

**2.1. Загальні поняття.**

Менеджмент (англ. management -- управління, завідування, організація) це управління виробництвом або комерцією; сукупність принципів, методів, коштів і форм управління, що розробляються і що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Сучасний менеджмент включає дві невід'ємні частини:

теорію керівництва;

практичні способи ефективного управління, або мистецтво управління.

Поняття « менеджмент « міцно увійшло в наше повсякденне життя і стало звичним для ділового українського життя. Однак необхідно враховувати, що мова йде про нову філософію, де діють інші системи цінностей і пріоритетів.

У зв'язку з цим потрібно детальне зупинитися на значенні терміну «менеджмент «. Українське слово

«управління « і англійське слово «менеджмент « вважаються синонімами, однак насправді їх істинний зміст вельми розрізнюється. Вживаючи термін «менеджмент «, мі слідуємо сталій в міжнародній практиці традиції, згідно з якою під ним мається на увазі цілком певне коло явищ і процесів. Насправді термін « управління « не є задовільним заступником терміну «менеджмент « тому, що в останньому випадку мова йде лише про одну з форм управління, а саме про управління соціально - економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької структури, акціонерної компанії. Причому адекватною економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання, здійснюваний на базі індустріальної організації виробництва або комерції.

Таким чином, термін «менеджмент « вживається застосовно до управління господарською діяльністю, тоді як у інших цілей використовуються інші терміни.

У наших умовах потрібно вживати терміни « організація «, « управління « і « адміністрування». Проте, державні, громадські і інші організації також повинні використати принципи і методи менеджменту, якщо хочуть досягнути своїх цілей при мінімумі витрат.

З урахуванням викладеного в роботі термін « управління « надалі буде вживатися, з певною мірою умовності, в тому ж значенні, що і термін «менеджмент «.

Для того щоб визначити поняття менеджменту, важливо уточнити деякі вхідні в нього положення, передусім цільовий зміст.

**2.2. Задачі і цілі менеджменту.**

Задачами менеджменту як науки є розробка, експериментальна перевірка і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну і ефективну роботу колективу (індивідуума) шляхом випуску конкурентоздатного товару.

У тієї ж година кінцевою метою менеджменту як практики ефективного управління є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації виробничого (торгового) процесу, включаючи управління виробництвом (комерцією) і розвиток техніко-технологічної бази.

Виходячи з цього найважливішою задачею менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі ресурсів, що є. При цьому до задач менеджменту також відносяться:

перехід до використання працівників, що володіють високою кваліфікацією;

стимулювання співробітників організації шляхом створення для них відповідних розумів труда і системи його сплати;

визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення;

розробка стратегії розвитку організації і реалізація;

визначення конкретних цілей розвитку організації;

постійний пошук і освоєння нових ринків;

вироблення системи заходів для досягнення намічених цілей;

здійснення контролю за ефективністю діяльності організації, за виконанням поставлених задач.

Задачі менеджменту безперервно ускладнюються по мірі зростання масштабів і розвитку виробництва і комерції. Віконані задачі і досягнуті намічені цілі оцінюються на ринку.

Розвиток теорії управління, розробка економіко-математичних методів дозволили багато які якісні рішення задач доповнити або замінити точними кількісними оцінками або рішеннями, а розвиток коштів обчислювальної техніки і комунікацій сприяв підвищенню ефективності управління. Багато які задачі, які раніше не могли вирішуватися в реальній або допустимій масштабі годині із - за трудомісткість розрахунків, стали повсякденною реальністю.

**2.3. Методі і моделі управління.**

У сучасному менеджменті існують різні способи рішення задач: конкретні методи рішення задач управління, моделювання управлінських процесів, інформаційне і технічне забезпечення прийняття рішень і інш.

У Україні теоретична і прикладна статистик, економіко-математичні моделі рішення задач, інженерних розрахунків і т.п. розроблені досить добрі. Менш розвинена автоматизація процесів обробки інформації, управління виробництвом, прийняття рішень.

Однак ефективність управління залежить не тільки від способів рішення задач, але у величезній мірі і від господарського механізму і системи державного регулювання. Тому багато які моделі управління ( стратегічного і оперативного ), що успішно використовуються за рубежем, не завжди можуть бути ефективно застосовані в Україні, що пояснюється різною мірою зрілості ринкових відносин.

Якщо розглядати способи менеджменту з позицій макроекономіки управління організаціями, то можна помітити, що передові методи управління найбільш активне впроваджуються в рамках діючого і господарського механізму, що змінюється.

**2.3.1. Сучасні проблеми управління.**

Сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямів, інтегрує їх в процесі управління.

Сучасний менеджмент характеризують наступні положення:

відмова від пріоритету класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається передусім раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. Замість цього першорядною стає проблема гнучкості і адаптованості до постійних змін зовнішньої середи. Значення чинників зовнішньої середи різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин ( в тому числі політичних, соціальних, економічних), що складають середу менеджменту організації.

використання в управлінні теорії систем, що полегшує задачу розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішній середі, причому кордони з нею є відкритими, тобто підприємство залежить в своїй діяльності від енергії, інформації і інших ресурсів, що поступає ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін у зовнішній середі.

застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким функціонування підприємства обумовлюється реакціями на різні за своїй природою впливи ззовні. Центральний момент тут -- ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають істотний чином на роботу організації в данії період годині. Звідси витікає визнання важливості специфічних прийомів виділення найбільш значущих чинників, впливаючи на які, можна ефективно досягати мети.

нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікацію і культуру працюючих, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, що зросла, його професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організаціях. Наприклад, в складі найважливіших принципів, якими рекомендується користуватися менеджерам в останньому десятиріччі потокового віку, нерідко називаються наступні:

доброзичливе відношення менеджерів до всіх працюючих в організації;

відповідальність менеджерів всіх рівнів за успішну діяльність організації;

комунікації ( горизонтальні і вертикальні) як всередині, так і за межами організації;

створення атмосфери відвертості, чесності, довір'я людям;

сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення, як особистої роботи, так і роботи організації.

Практичне втілення нових принципів управління вельми складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології працюючих ( в тому числі менеджерів ), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

**2.3.2. Основні категорії теорії управління.**

Теорію управління прийнято розглядати як комплексну науку або науковий напрям, що спирається на багато які теоретичні і практичні знання. Це пояснюється багатогранністю проблеми управління і багатооаспектністю управлінської діяльності, заснованою на свідомому використанні економічних, природно - технічних організаційних, соціально - психологічних законів і закономірностей, властивих об'єкту управління. Теорія управління очевидно повинна бути орієнтована на рішення практичних задач.

Елементами управління як загального вигляду людської діяльності є мета управління і спосіб досягнення мети, об'єкт і суб'єкт управління, взаємодіюча в певному навколишньому середовищі.

Предметом розгляду теорії управління є управлінські (організаційно - управлінські, організаційно - економічні) відносини, що реалізовуються як інформаційні зв'язки при організації виробництва і управлінні ім.

Процес управління включає збір, переробку і передачу інформації (предмет управлінського труда), що використовується для вироблення рішень (продукт управлінського труда).

Кошти труда в управлінській діяльності - методи і засобу обробки і аналізу інформації і прийняття на цій основі конкретних рішень.

Зміст управлінського труда розкривається в процесі управління, що складається з циклічного повторення функцій управління або конкретних видів управлінських робіт, що виконуються у всіх видах виробничої діяльності:

науково - технічної;

технологічної;

облікової;

фінансової;

і інш.

**2.3.3. Технологія управління.**

Технологія управління -- це прийоми, способи і порядок ( послідовність, регламент ) виконання процесу управління загалом і складаючих його функцій. У процесі будь-якої технології предмет труда перетворюється в продукт труда.

Підпріємство кероване, якщо вироблення і прийняття всіх управлінських рішень здійсняться раніше, ніж закінчаться виникаючі в данії момент процеси, що реалізовують раніше прийняті управлінські рішення.

Технологія управління повинна враховувати година управлінських циклів і їх раціональну взаємодію з виробничими циклами і життєвими циклами товарів.

Технологія управління повинна відповідати технології виробництва і реалізаціям товарів (послуг), забезпечуючи безперервність і керованість їх процесів.

Послідовність виконання взаємопов'язаних функцій управління -- це суть, технологія управлінського труда.

**2.3.4. Наукові підходи до менеджменту.**

Ефектівність менеджменту визначається, передусім, обгрунтованістю підходів і методів.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту 13 наукових підходів (таблиця 1):

Таблиця 1.

|  |  |
| --- | --- |
| НАЗВА | КОРОТКИЙ ЗМІСТ |
| Адміністратівний | При адміністративному підході регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах. |
| Відтворювальний | Відтворювальній підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами. |
| Дінамічний | При динамічному підході об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно - слідчих зв'язках. |
| Інтеграційний | При інтеграційному підході встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління. |
| Кількісний | Суть кількісного підходу полягає у використанні кількісних оцінок при допомозі математичних, статистичних, інженерних розрахунках і т.д. |

|  |  |
| --- | --- |
| Комплексний | При комплексному підході враховуються технічні, економічні, соціальні і інші аспекти менеджменту. |
| Маркетінговий | Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача |
| Норматівний | При нормативному підході встановлюються нормативи в управлінні |
| Поведінчеський | Поведінчеський підхід полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості. |
| Процесний | При процесному підході управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій. |
| Системний | При системному підході будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів. |
| Ситуаційний | Ситуаційній підхід передбачає, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією. |
| Функціональний | Суть функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення. |

Дані підходи потрібно віднести до головних принципів управління. Уперше термін « принципи управління « ввів інженер - технолог Ф.Тейлор, який в 1911 році опублікував роботу під назвою

« Принципи наукового менеджменту «.

**2.3.5. Управлінські рішення.**

Рішення -- це соціально психологічний акт вибору одного або декількох варіантів з безлічі можливих.

Управлінські рішення класифікуються по наступних ознаках:

стадія життєвого циклу товару;

підсистема системи менеджменту;

сфера дії;

мета;

масштабність;

Організація вироблення;

тривалість дії;

об'єкт впливу;

методи формалізації;

форми відображення;

спосіб передачі;

рівень управління.

Показникамі якості управлінських рішень є:

ентропія, тобто кількісна визначеність зв'язків між елементами системи менеджменту і рішення;

імовірність ризику досягнення цілей;

кількість задіяних при формуванні рішення рівнів ієрархії;

рішення, що застосовуються при прийнятті сучасні методи;

витрати на прийняття і реалізацію рішення;

ефективність рішення.

**2.4. Види менеджменту.**

Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практичне всі сфери її діяльності. Однак при всьому різноманітті взаємодії менеджменту і організації можна досить чітко визначити кордони діяльності, яка складає зміст менеджменту, а також виділити його окремі види:

Виробничий менеджмент -- це комплексна система забезпечення конкурентоздатності товару, що випускається на конкурентному ринку. Вона включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу.

Фінансовій менеджмент - це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами. Вона включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів і принципів менеджменту, балансу прибутків і витрат, показників ефективності використання ресурсів, рентабельності роботи і товарів.

Інноваційний менеджмент -- це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.

Крім приведених видів спеціального менеджменту в цей годину розробляються інші види:

менеджмент соціальної сфери;

банківський менеджмент;

податковий менеджмент;

організаційний менеджмент;

міжнародний менеджмент;

і інш.

Менеджмент як сукупність принципів, методів, коштів і форм управління фірмами на Заході відомий в нашій країні давно. Однак ще десять років назад наші фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і постійне випередження країн соціалізму по продуктивності труда в інтересах зміцнення позицій імперіалізму.

Демократізація суспільного життя країни дозволила широким верствам населення, практичним працівникам ознайомитися з накопиченим багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання досвіду передових держав.

У зв'язку з цим відношення до менеджменту в Україні в останні роки значно змінилося. Опубліковані труди видних теоретиків і практиків менеджменту. Почалася активна підготовка керуючих менеджерів.

**2.5. Менеджмент в мікро - і макроекономіці.**

Управління і економіка як сфери діяльності і як наукові дисципліни нерозривні. У управлінській діяльності використовуються пізнані економічною наукою закони і закономірності поведінки людей при виробництві, обміні, розподілі і споживанні матеріальних благ. У тієї ж час повсякденна організаційна і управлінська діяльність людей, результати управлінських рішень, відображаючі об'єктивні умови економіки, що розвивається, служать основою для розвитку економічної науки.

Вірішальнім чинником виробництва стають інформація, наукове знання, ефективний розвиток і використання яких вимагають забезпечення до них широкого доступу.

Зміну ролі чинників виробництва і нові управлінські підходи обумовлюють необхідність перегляду змісту і ролі таких економічних категорій, як заробітна плата, прибуток, капітал і інш.

Нові підходи до управління підприємством, сприяючі успіху в конкуренції, передбачають стимулювання творчої енергії працівників, залучення їх до прийняття рішень на різних рівнях управління. Головнім стає людський капітал.

Управління підприємствами (менеджмент в мікроекономіці) по мірі розвитку ринкової економіки всі в більшій мірі залежить від економічної політики держави (менеджмент в макроекономіці).

У управлінні головним чинником стають стратегічні рішення, підвищується соціальна відповідальність управленцев всіх рівнів перед суспільством і працівниками керованих підприємств.

Сучасний менеджмент стає наукоємкою сферою діяльності, і все в більшій мірі вимагає високого професіоналізму і різносторонніх знань.

**2.6. Принципи менеджменту.**

Принципи управління відображають теоретичний ідеал управління, до досягнення якого необхідно прагнути. Реалізація цих принципів є критерієм ефективності і науковості управління на всіх його рівнях.

Для формування, функціонування і розвитку системи менеджменту дотримувати принципи, які є загальними для всіх підсистем системи управління:

поєднання спеціалізації і універсалізація в управлінні (при виконанні управлінських робіт повинно забезпечуватися оптимальне співвідношення між спеціалізацією і універсалізація);

стійкість до зовнішньої середи (при зміні окремих елементів мікро - і макросередовища підприємства система управління повинна продовжувати функціонувати і виконувати поставлені цілі);

економічність управління (при виборі способів і коштів для здійснення управління і досягнення мети необхідно обмежувати витрати:

трудові;

матеріальні;

тимчасові;

фінансові;

моральні.

ефективність управління;

поєднання централізації і децентралізації в управлінні (в кожній конкретній системі управління повинен бути оптимальний рівень централізації (децентралізація) виконання відповідних функцій).

Пріведені принципи управління характерні для будь-якої підсистеми. Разом з тим кожна підсистема системи повинна формуватися і функціонувати на основі ще і специфічних принципів. Так специфічними принципами управління персоналом є:

розподіл праці;

єдиноначальність;

підлеглість особистих інтересів загальним;

і т.д.

**2.7. Функції менеджменту.**

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, кожне з яких саме по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають *управлінськими функціями.* Кожна управлінська функція також являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною торбою всіх функцій.

Процес управління (менеджмент) має чотири взаємопов'язані функції: планування, організація*, мотивація і контроль.*

**2.7.1. Планування.**

Функція планування передбачає рішення про ті, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

*Стратегічне планування* являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його задача - забезпечити нововведення і зміну в організації в достатній мірі. Точніше кажучи, процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції.

*Суть стратегії.* Слово "стратегія" сталося від грецького strategos, "мистецтво генерала".

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічній план повинен розроблятися швидше з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Хоч, на особистих підприємствах фундатор підприємства може дозволити собі відносну розкіш поєднувати особисті плани зі стратегією організації.

Стратегічній план повинен влаштовуватися обширними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоднішньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію і інші чинники.

Стратегічній план додає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників, і, в тій же година, не залучати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для організації, яка направляє її співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги.

Нарешті, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів годині, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

*Планування і успіх організації.* Деякі організації, як і індивіди, можуть досягнути певного рівня успіху, не затрачуючи великого труда на формальне планування. Більш того стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху. Організація, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації, мотивації і контролі.

Проте, формальне планування може створити ряд важливих і часто істотних сприятливих чинників для організації.

Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування дає основу для прийняття рішення. Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення. Планування, оскільки воно служити для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Для стратегічного планування характерні наступні положення.

1. Невеликий плановий відділ (менше за 6 чоловік) корпорації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.

2. Вік функції планування навіть в найбільш великих корпораціях нараховується менш десяти років.

3. Стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва корпорації, що проводяться щорічно.

4. Річній стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.

5. У більшості організацій вважають, що функція планування

може бути вдосконалена.

*Цілі організації.* Першим і, можливо, самим істотним рішенням при плануванні буде вибір цілей організації.

Основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування - означається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії організації повинне містити наступне:

1. Задача фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма?

2. Зовнішня Середа по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи фірми.

3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує всередині фірми? Якого типу людей залучає цей клімат?

Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинно відповісти на два питання: "Хто наші клієнти?" "і Які споживи наших клієнтів мі можемо задовольнити?" Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтамі некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Загальнофірмові цілі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик.

1. По-перше, цілі повинні бути *конкретними і вимірними.* Виражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи.

2. *Конкретний горизонт прогнозування* являє собою іншу характеристику ефективних цілей. Цілі звичайно встановлюються на тривалі або короткі тимчасові проміжки. *Довгострокова мета* має горизонт планування приблизно рівний п'яти рокам. *Короткострокова мета* в більшості випадків представляє один з планів організації, який потрібно завершити в межах долі. *Середньострокові цілі* мають горизонт планування від одного до п'яти років.

3. Мета повинна бути *досяжною, -* щоб служити підвищенню ефективності організації.

4. Щоб бути ефективними, множинні цілі організації повинні бути *взаємно підтримуючими -* дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильне їх сформулює, потім ефективно їх інституціоналізірує, інформує про них і стимулює їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним в тій мірі, в якій вище керівництво бере долю в формулюванні цілей і в якій мірі ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми.

*Реалізація стратегічного плану.*

Стратегічне планування придбаває значення тоді, коли воно реалізовується.

Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями.

Важлівім механізмом ув'язки стратегії є розробка планів і орієнтирів: тактика, політики, процедур і правил.

Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії. Політіка представляє загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури наказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації.

*Оцінка стратегічного плану.*

Розробка і подальша реалізація стратегічного плану здається пробачимо процесом. На шкода, дуже багато які організації застосовують метод "впровадити негайно" по відношенню до планування і катастрофічно провалюються. Безперервна оцінка стратегічного плану має надзвичайне значення для довгострокового успіху плану.

Оцінка стратегії провестися шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна провестися системно і безперервно. Належним образом розроблений процес повинен охоплювати всі рівні - зверху вниз. При оцінці процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять питань:

1 Чи.Є стратегія внутрішньо сумісної з можливостями організації?

2 Чи.Предпологаєт стратегія допустиму міру ризику?

3 Чи.Володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?

4 Чи.Враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?

5 Чи.Є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

**2.7.2. Організація.**

Організуваті - означати створити деяку структуру. Організація - це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

*Організація взаємодії і повноваження.*

Щоб плани були реалізовані керівництво повинно знайти ефективний спосіб поєднання планів, з оптимальним результатом.

Організація як процес являє собою функцію по координації багатьох задач: існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям.

2. Делегування повноважень.

Делегування, як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу задач і повноважень особі, яка приймає на собі відповідальність за їх виконання.

Щоб зрозуміти, як ефективно здійснювати делегування, а цю проблему мі розглянемо пізніше, - необхідно зрозуміти пов'язані з цим концепції відповідальності і організаційних повноважень.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати задачі, що є і відповідати за їх задовільний дозвіл.

Важливо усвідомити, що делегування реалізовується тільки у разі прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому. Хоч персона, на яку встановлена відповідальність за рішення якої-небудь задачі, не обов'язково виконувати її особисто, воно залишається відповідальним за задовільне завершення роботи.

Якщо передбачається, що якесь обличчя прийме відповідальність за задовільне виконання задачі - організація повинна надати йому необхідні ресурси. Керівніцтво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із задачами.

Повноваження являють собою обмежене право використати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних задач.

Повноваження обмежені планами, процедурами, правилами і усними розпорядженнями начальників, а також чинниками зовнішньої Середі, наприклад, законами і культурними цінностями. Межі Формальніх повноважень часто порушуються завдяки владі і неформальним організаціям.

У деяких випадках межі повноважень змінюють характер повноважень значною такій мірою, що необхідно розглянути відносини між рівнями повноважень, які виявляються у вигляді двох загальних типів. Сморіду означаються як лінійні і апаратні (штабні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Оськільки повноваження розпоряджаються людьми звичайно передаються за допомогою скалярного процесу, результуюча ієрархія називається скалярним ланцюгом або ланцюгом команд. Отже, результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд.

Перш ніж визначити штабні повноваження, стисло розглянемо походження адміністративного апарату.

Адміністратівній апарат виконує так багато функцій в сучасних організаціях, що все їх неможливо перерахувати. Однак можна класифікувати штабний апарат по двох або трьох основних типах, враховуючи функції, які він виконує. До трьох типів апарату відносяться *консультативний, обслуговуючий і особистий апарат,* який іноді розглядається як варіант обслуговуючого апарату. Однак потрібно пам'ятати, що на практиці рідко можна провести різкий кордон між цими типами.

Класифікації консультативного, обслуговуючого і особистого апаратів описують штабний апарат відповідно до напрямів його використання.

Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні повноваження включають рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні і функціональні повноваження. Лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями в деяких областях, а розділ штабного апарату володіє лінійними повноваженнями відносно самого апарату.

Число працівників, що підкоряються безпосередньо керівнику, складає його норму керованості. Якщо норма керованості не буде відповідним образом обмежена, виникнуть плутанина і перевантаження керівника. Потенційна можливість плутанини в повноваженнях може бути зменшена за допомогою принципу єдиноначальності - працівник повинен отримувати безпосередні розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним.

Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримується принципу відповідності, згідно з яким об'єм повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

*Побудова організацій.*

1. Потрібно вибирати таку організаційну структуру, яка відповідає стратегічним планам і забезпечує їй ефективну взаємодію з навколишнім середовищем і досягнення намічених цілей.

2. Структура організації не може залишатися незмінною, той що міняється як зовнішнє, так і внутрішнє її оточення.

3. Більшість організацій сьогодні використовують бюрократичні структури управління. Традіційною структурою бюрократії є функціональна організація, при якій остання розбивається на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції.

4. Оськільки чисте функціональні структури виявилися не дуже ефективними, великі організації перейшли до використання дивізіональних структур. Основними типами такої структури є дивізіональні структури, орієнтовані або на різні бач продукції, або на різні групи споживачів, або на різні регіони. Вібір на користь тієї або іншої структури визначається важливістю цього елемента в стратегічних планах організації.

5. Структури, що передбачають міжнародні відділення, частіше за все використовуються в ситуаціях, коли об'єм зарубіжного продаж фірми відносно невеликий в порівнянні з продажем всередині країни. Коли об'єм зарубіжного продаж істотно зростає, найбільш відповідною стає глобальна організаційна структура.

6. Переваги бюрократичних структур управління перебувають в чіткому розподілі праці, професійному зростанні, що базується на компетентності, і у впорядкованій системі правил і стандартів, що визначають функціонування організації. Потенційні негативні впливи, що надаються бюрократичними структурами на функціонування організації, перебувають в жорсткій заданості поведінки, труднощах зв'язку всередині організації і нездатності до швидких нововведень. Масштаби цих проблем швидко зростають, якщо організація стикається з швидкими змінами навколишнього середовища або високотехнологічною продукцією.

7. Деякі проблеми бюрократичних структур можуть бути вирішені при введенні органічних або адаптивних структур. Основні типи адаптивних структур - це проектна організація, найбільш матричний організація і конгломерати.

8. У проектній і матричній організації відбувається накладення спеціально створених, тимчасових цільових структур на постійну структуру організації. Виникаюче при цьому накладення повноважень інший разів приводити до боротьби за владу, конформізму при виробленні групових рішень і надмірних витрат.

9. Конгломерати складаються з основної фірми і дочірніх компаній, що розглядається як окремі економічні центри. Основна, найбільш матричний фірма купує і продає дочірні фірми у відповідності зі своєю стратегією зростання.

10. Багато які великі організації використовують складну складову структуру, що складається з структур різних типів.

11. У рамках будь-якої структури можна зробити упор на децентралізацію повноважень з тим, щоб дати нижчестоячий керівникам право самим ухвалювати важливі рішення. Потенційні переваги такої схеми полягають в поліпшенні взаємодії і обміну інформацією між керівництвом різних рівнів (по вертикалі), підвищенні ефективності процесу прийняття рішень, посиленні мотивації діяльності керівників, поліпшенні підготовки керівників різних рівнів. Децентралізовані структури звичайно доцільно застосовувати тоді, коли оточення організації характеризується динамічними ринками, конкуренцією при наявності диверсіфікованої продукції, а також технологією, що швидко міняється. Доцільність введення таких структур також зростанні по мірі збільшення розмірів організації і її складності.

12. Якщо зміни в навколишньому середовищі відбуваються порівняно повільно, а організація відносно невелика, то для неї може виявитися переважною централізована структура управління. Переваги централізованої структури перебувають в економічно ефективному використанні персоналу, високої міри координації і контролю за спеціалізованими видами діяльності і в зменшенні імовірності того, що підрозділи почнуть рости в збиток організації загалом.

13. Для того, щоб використати переваги спеціалізації потрібна ефективна інтеграція організації. Для інтеграції організацій, діючих в стійкому навколишньому середовищі і що використовують технології масового виробництва, підходять методи, пов'язані з розробкою і встановленням правив і процедур, ієрархічними структурами управління. Організації, діючі в більш мінливому навколишньому середовищі і використовуючі різноманітні технологічні процеси і технології випуску окремих виробів, часто вважають більш правильним провести інтеграцію шляхом встановлення індивідуальних взаємозв'язків, організації роботи різних комітетів і проведення нарад.

**2.7.3. Мотивація.**

При плануванні і організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, керівник отримує можливість втілити свої рішення в справи, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотівація - це процес спонукання собі і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точне, що ж спонукає людину до труда. Однак дослідження поведінки людини в труді дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Однак, щоб зрозуміти значення теорії змістовної і процесуальної мотивації, треба спочатку засвоїти значення основоположних зрозуміти: споживи і винагорода.

Споживи - це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Первінні споживи закладені генетично, а повторні виробляються в ході пізнання і отримання життєвого досвіду.

Споживи неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Споживи служать мотивом до дії.

Споживи можна задовольнити винагородами. Винагорода - це ті, що людина вважає для собі цінним. Менеджери використовують зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі) і внутрішні винагороди (почуття успіху при досягненні мети), що отримуються за допомогою самої роботи.

*Змістовні теорії мотивації.*

Змістовні теорії мотивації насамперед стараються визначити споживи, спонукаючі людей до дії, особливо при визначенні об'єму і змісту роботи. При закладенні основ сучасних концепцій мотивації найбільше значення мали роботи трьох чоловік: Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда МакКлелланда.

Згідно з теорією Маслоу п'ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеці, соціальні, успіху, самовираження) утворять ієрархічну структуру, яка як домінант визначає поведінку людини. Споживи вищих рівнів не мотивують людини, поки не задоволені, принаймні, частково потребі нижнього рівня. Однак ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою і суворою.

Менеджери, діючі на міжнародній арені, також як і їх колеги, діючі всередині якої-небудь країни, повинні забезпечувати можливості для задоволення потреб співробітників. Оськільки в різних країнах відносна важливість потреб визначається по-різному, керівники організацій, діючих на міжнародному рівні, повинні знання ці відмінності і приймати їх в розрахунок.

Хоч, здавалося б, теорія людських потреб Маслоу дала керівникам вельми корисний опис процесу мотивації, подальші експериментальні дослідження підтвердили її далеке не повністю.

Вважаючи, що класифікація потреб, запропонована Маслоу, не повна, МакКлелланд доповнив її, ввівши поняття потреб влади, успіху і приналежності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. У рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади попадає кудись між потребами в повазі і самовираження. Управління дуже часто залучає людей з потребою влади, оскільки воно дає багато можливостей виявити і реалізувати її.

Потреба успіху також знаходиться десь посередині між потребою в повазі і потребою в самовираження. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

У другій половині 50-х років Фредерік Герцберг з співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах.

Герцберг прийшов до висновку, що чинники, діючі в процесі роботи, впливають на задоволення потреб. Гігієнічні чинники (розмір сплати, умови труда, і характер контролю з боку безпосереднього начальника), усього лише не дають розвинутися почуттю незадоволення роботою. Для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив мотивуючих чинників - таких, як відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку навколишніх, відповідальність, зростання можливостей.

*Процесуальні теорії мотивації.*

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується ті, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вигляд поведінки. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями поведінка особистості є також функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаного з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного ним типу поведінки.

Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань засновується на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли буде упевнений у великій імовірності задоволення за цей рахунок своїх потреб або досягнення мети. Мотівація є функцією чинника очікування витрати труда - результати", очікування - "результати - винагорода" і валентності (тобто відносної міри задоволення). Найбільш ефективна мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволяти їм досягнути мети і приведуть до отримання особливо цінної винагороди. Мотівація слабшає, якщо імовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

У рамках теорії справедливості передбачається, що люди піддають суб'єктивній оцінці відношення винагороди до затрачених зусиль і порівнюють його з тим, що, як сморіду вважають, отримали інші працівники за аналогічну роботу. Несправедлива, за їх оцінками, винагорода приводити до виникнення психологічного напруження. Загалом, якщо людина вважає свій труд недооціненою, він буде зменшувати зусилля, що затрачуються. Якщо ж він вважає свій труд переоціненим, то він, навпаки, залишить об'єм зусиль, що затрачуються на колишньому рівні або навіть збільшить його.

Модель Портера-Лоулера засновується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. Результатівність труда працівника залежить від прикладених ним зусиль, його характерних особливостей і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Об'єм зусиль, що затрачуються залежить від оцінки працівником цінності винагороди і упевненості в тому, що воно буде отримане. Згідно з моделлю Портера-Лоулера результативність труда продовжує задоволення, а зовсім не навпаки, як вважають прихильники теорії людських відносин.

**2.7.4. Контроль.**

Контроль - це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж сморіду стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактичне досягнутих результатів і проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль - це критично важлива і доладна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати насамперед, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожний керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є найбільш фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю. Дійсно, фактично всі сморіду є невід'ємними частинами загальної системи контролю в даній організації. Ця обставина стані більш зрозумілою після того, як мі познайомимося з трьома основними видами контролю: попереднім, поточним і заключним. За формою здійснення всі ці бач контролю схожї, оскільки мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб результати, що фактично отримуються були як можна ближче до необхідних. Розрізнюються сморіду тільки годиною здійснення.

Попередній контроль звичайно реалізовується в формі певної політики, процедур і правил. Передусім він застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль здійснюється, коли робота вже йде і звичайно виготовляється у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником. Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або закінчилося відведений для неї година.

Поточний і заключний контроль засновується на зворотних зв'язках. Керуючі системи в організаціях мають розімкнений зворотний зв'язок, оскільки керівний працівник, що є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи і цілі системи, і характер її роботи.

*Процес контролю.*

У процесі контролю є три чітко помітних етапу: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коректуючих дій. На шкіряному етапі реалізовується комплекс різних заходів.

Перший етап процесу контролю - це установка стандартів, тобто конкретних, цілей, що піддаються вимірюванню, що мають тимчасові кордони. Для управління необхідні стандарти в формі показників результативності об'єкта управління для всіх його ключових областей, які визначаються при плануванні.

На іншому етапі порівняння показників функціонування із заданими стандартами визначається масштаб допустимих відхилень. Відповідно до принципу виключення, тільки істотні відхилення від заданих стандартів повинні спричиняти спрацювання системи контролю, інакше вона стані неекономічною і нестійкою.

Наступний етап - вимірювання результатів - є звичайно самим важким і любим. Порівнюючи виміряні результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, які дії необхідно робити.

Такими діями можуть бути зміни деяких внутрішніх змінних системи, зміна стандартів або невтручання в роботу системи.

*Поведінчеські аспекти контролю.*

Люди є невід'ємним елементом контролю, як, проте, і всіх інших стадій управління. Тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей.

Звичайно, то обставина, що контроль надає сильний і безпосередній вплив на поведінку, не повинна спричиняти ніякого здивування. Менеджери часто навмисно роблять процес контролю видимим, щоб надати вплив на поведінку співробітників і примусити їх направити свої зусилля на досягнення цілей організації.

На шкода, хоч більшість менеджерів добрі знають про ті, що процес контролю може бути використаний для надання позитивного впливу на поведінку співробітників, деякі забувають про можливості контролю викликати ненавмисні зриви в поведінці людей. Ці негативні явища часто є побічними результатами наглядності дії системи контролю.

Контроль часто впливає сильний чином на поведінку системи. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведінку працівників орієнтованими на них, тобто люди будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення поставлених цілей. Такі впливи можуть також привести до видачі невірної інформації.

Проблем, виникаючих внаслідок впливу системи контролю, можна уникнути, задаючи осмислені прийнятні стандарти контролю, встановлюючи двосторонній зв'язок, задаючи напружені, але досяжні стандарти контролю, уникаючи зайвого контролю, а також винагороджуючи за досягнення заданих стандартів контролю.

*Характеристики ефективного контролю.*

Поведінка людей, природно, не єдиний чинник, що визначає ефективність контролю. Для того щоб контроль міг виконати свою істинну задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен володіти декількома важливими властивостями.

Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний.

Коли організації здійснюють свій бізнес на зарубіжних ринках, функція контролю придбаває додаткову міру складності.

Контроль на міжнародному масштабі є особливо важкою справою через велике число різних областей діяльності і комунікаційні бар'єри. Результатівність контролю можна поліпшити, якщо періодично провести зустрічі відповідальних керівників в штаб-квартирі організації і за кордоном. Особливо важливо не покладати на іноземних керівниках відповідальність за розв'язання тихий проблем, які від них не залежать.

**3. Менеджмент по-японські або як це роблять в «Мацусіта денкі».**

Для того щоб ясно уявити собі японський стиль управління персоналом, необхідний конкретний приклад, що дозволяє, що називається, відчути цей стиль. Мабуть, найкраще підходить для даної мети фірма “Мацусіта денкі", система управління в якій є в деякому роді еталоном.

Електротехнічна фірма “Мацусіта денкі" входити в число 50 найбільших промислових компаній капіталістичного світу. Її продукція реалізовується сьогодні практично у всіх кутках земної кулі. Навіть проста згадка об “Мацусіта денкі" будити в японських бізнесменах почуття благоговійної завести, нестримну тягу до всього того, що звичайно називають “методами управління Мацусіта ".

Фундатором фірми є Коноське Мацусіта. Його трудова діяльність почалася в невеликій велосипедній майстерні, де він працював учнем майстра на мізерну плату. Хто знає, як би склалося життя цієї людини, якби він не почув про Томаса Едісона, який, як відомо, займався винахідництвом і одночасно організував майстерні по виготовленню розроблених них пристроїв. Мацусіта проникся непідробленою любов'ю до винахідництва і вирішив відкрити власну справу за прикладом Едісона. Незабаром він викинув на ринок свій перший виріб. Це була вдосконалена електрична розетка, яка угвинчувалася в електропатрон. Подія ця сталася в 1918 р., а через десять років електротехнічна компанія “Мацусіта денкі" стала задавати тон в новій галузі японської промисловості. Сам Коноське Мацусіта доживши до глибокої старості. Навіть коли йому було далеко за вісімдесят, він здійснював безпосереднє керівництво компанією.

У своїй підприємницькій діяльності ДО. Мацусіта висунув ряд управлінських принципів, що забезпечували йому високі прибутки. І головним серед них був принцип умілого управління персоналом. Людина з його слабостями і можливостями була вміщена в самий центр управлінської концепції. Мабуть, як ніхто інший в Японії, Мацусіта усвідомив необхідність глибокого, всебічного вивчення всієї тонкості поводження з людиною як з ключовим елементом економічного механізму, але елементом крихким, відносно ненадійним, що вимагає бездоганно налагодженого управлінського контролю.

Ще в 30-х роках, коли в фірмі нараховувалося приблизно 1600 працівників, Мацусіта привернув увагу японських підприємців до людського чинника. Завдяки його ідеям в японській системі управління склалася суворо ієрархічна тріада пріоритетів - людина, фінанси, технологія. Поверхневий спостерігач уперше відвідуючий японську фірму, звертає увагу передусім на технологію. Він убачає в ній першопричину успіхів. Однак це брехливе враження, хоч, зрозуміло, в нинішніх умовах неможливо обійтися без першокласної техніки і технології. Технологія займає підлегле положення, а на першому місці - персонал. Так завжди оцінював його роль Мацусіта, так його оцінюють зараз всі японські підприємці.

Ще на зорі своєї діяльності К.Мацусіта серйозно займався проблемою співвідношення централізації і децентралізації управління, вживав конкретні заходів в пошуках оптимуму. У принципі він вважав цю проблему нерозв'язним і виступав особливо енергійно проти надмірного схилу в ту або іншу сторону. У концепції ДО. Мацусіта централізація і децентралізація присутні в фірмовому управлінні на паритетних качанах, висуваючись на перші ролі в залежності від ситуації. Так, на етапі післявоєнного відновлення японської економіки (1945-1954) Мацусіта віддавав перевагу централізації. Фірма, на його думку, потребувала твердого керівництва, і центральна штаб-квартира взяла на собі турботу буквально про всі дрібниці фірмового буття. Коли економіка залишила позаду довоєнні рубежі і компанію приступила до освоєння зовнішніх ринків (1955-1960), Мацусіта пішов на широку децентралізацію яка забезпечила можливості сміливого маневрування людьми, ресурсами і продукцією. У період, що пішов за нафтовою кризою (1973 р.), Мацусіта знову прийнявся зміцнювати централізовані качани.

Факти переконливо свідчать про ті, що До. Мацусіта незмінно і категоричне відмовлявся бачити в організаційній структурі фірми деяке раз і назавжди застигання освіта. Будь-яка її ланка завжди була відкрита для перебудови. У 1959 р., наприклад, він заснував абсолютно новий для центрального апарату фірми головна рада. У раду крім нього увійшли ще два члени. Одному з них були доручені поточні виробничі операції і операції на внутрішньому ринку, іншому - фінансові операції і операції на зовнішніх ринках. Сам же Мацусіта зайнявся довгостроковим плануванням. Члени ради користувалися повною свободою дій, Мацусіта годиною залишався в тіні. Однак він гострозоро стежив за діяльністю фірми і в скрутних ситація всякий раз встававши у руля.

У 1971 р. Мацусіта склавши з собі повноваження президента і ставши головою ради директорів. Тому мотиву він писавши: “Коли фірма обганяє в зростанні своїх фундаторів, виникає небезпека застою. Саме це стало тепер відчуватися в системі управління; всі сподіваються на свого вождя, і я відчув, що справи пішли не зовсім гладке. Не можна вся година чекати, що скаже керівник. Саме по цьому я вирішив складі з собі свої повноваження і передати бразди правління своєму наступнику".

Однак в 1977 р., в періоді чергових ускладнень, він знову повернувся до оперативного керівництва і перетасував вищий ешелон управління фірмою. Мацусіта залишково віддалився від справ у віці 86 років.

Які ж ті межі, які опукло характеризують стиль управління До. Мацусіта?

По-перше, це активність в ознайомленні з станом справ у всіх підрозділах фірми, з функціонуванням всіх її служб. НайДетальніше ознайомлення з документацією, зустрічі і телефонні переговори постійно дозволяли Мацусіта “тримати палець на пульсі подій". Ненаситна потреба президента в інформації надійно страхувала менеджерів від перетворення в кабінетних працівників, спонукала їх до особистої присутності в “гарячих точках" виробництва. Вісь сформульована ним лінія поведінки менеджера: “Коли у тобі в підкоренні 100 чоловік, ти повинен завжди бути серед них, коли 1000 - можеш зайняти місце в центрі, якщо ж ти керуєш 10 000, будь на деякому видаленні, але там, звідки всіх видно.

Друга межа його стилю - наполегливе прагнення до того, щоб працівники фірми вдосконалювали свою професійну майстерність. Як свідчить один з співробітників Мацусіта, все спілкування з менеджерами "він підпорядковував цілі розвитку видатних здібностей у ординарних людей". Переслідуючи цю мету, він керувався принципами японської народної педагогіки, що проголошує, "що посидючість і інтенсивна робота над собою завжди ведуть до успіху".

Третьою межею стилю До. Мацусіта потрібно визнати енергійне заохочення ініціативи. Без ініціативи, вважав він, не можна в сучасних умовах керувати виробництвом. Від тихий, хто завжди чекав підказки або інструкцій, Мацусіта старався позбуватися.

Нарешті, четверта межа - всіляке заохочення дискусій серед менеджерів на предмет пошуку кращого з можливих рішень. При цьому Мацусіта стежив, щоб дискусії не порушували норми японської сімейної етики: "Чоловік і Дружина сперечаються не для того, щоб розходженням, а для того, щоб знайти як можна більше точок зближення".

Створюється враження, що Мацусіта впровадив в своїй фірмі специфічну філософію виховання духовних цінностей працівників, яка розповсюдилася, в суті, на всю країну. Багато в чому це пояснюється тим, що за змістом філософія ця глибоко національна, і зокрема тісно пов'язана з традиційними релігійними

і ідеологічними системами.

Відомо, що японська національна релігія просочилася націоналістичним духом. У ній закладені ідеї, спонукаючі японців в усвідомленню своєї причетності до загальнонаціональних інтересів. Історично японцеві вселяли думку про ті, що в своїй життєдіяльності він повинен передусім піклуватися про "наповнення національного

судини". У "зв'язку з цим він звик розглядати загальнонаціональні", державні, спрямування як свої власні.

Мацусіта уміло скористався цим світоглядом своїх співвітчизників і в розробленій ним виховній системі зробив акцент на пропаганді прямого зв'язку між процвітанням фірми і процвітанням шкіряного працівника і японської нації загалом. Ця ідея знайшла відображення в фірмовому гімні, який кожний день у вісім часів ранку співає приблизно 200 тис. працівників:

Об'єднаємо наші сили і розум,

Зробимо все в ім'я процвітання виробництва.

Нехай наші товари течуть до народів всього світу.

Нехай течуть сморіду безперервно і вічно,

Як вода з нескінченного фонтану.

Рости, індустрія, рости, рости!

Гуди живе гармонія і чесність!

Гуди "живе Мацусіта денкі!"

Система підготовки працівників в "компанії Мацусіта денкі" складається, по-перше, з професійного навчання, а подрузі, з освоєння фірмового кодексу поведінки. Засвоюючи фірмовий кодекс поведінки, знову найняті працівники відвідують спеціальні заняття, на яких ним вселяють: "Якщо ти здійснив випадкову помилку, фірма пробачить тобі. Якщо ж ти відступив від морального кодексу фірми, тобі немає прощення".

Вісь цей кодекс: "Наші принципи. Усвідомлення своєї відповідальності в справі прогресу і примноження добробуту нашого суспільства. Присвячення собі подальшому розвитку світової цивілізації.

Наше кредо. Прогрес цивілізації - це не абстракція. Всі мі спільними зусиллями вноситься в нього свій внесок. Кожний з нас повинен постійно пам'ятати це. Всіляка відданість фірмі - ключ до успіху.

Наші духовні цінності: 1) Служіння нації шляхом вдосконалення виробництва; 2) чесність; 3) гармонія і співпраця; 4) боротьба за якість; 5) достоїнство і підкорення; б) ідентифікація з фірмою; 7) вдячність фірмі".

Кодекс поведінки призначений насамперед для психологічного загартування працівника. Мацусіта вважав, що менеджери всіх ланок зобов'язані не тільки уясняти його значення для самих собі, але і впровадити його ідеї в свідомість підлеглих. Працівник фірми, що щиро сприйняв ці ідеї, здатний, по переконанню До. Мацусіта, на

максимальну працевіддачу, на вияв цілеспрямованої ініціативи, не дожидаючись вказівок зверху.

З самого качану своєї діяльності До. Мацусіта уясняти, що ціна будь-якого підприємства рівна ціні його людського чинника: без належним образом мобілізованого людського чинника організація розвалюється.

З метою максимальне можливого підвищення рівня компетентності працівників, активізації закладеного в них творчого потенціалу здійснюється безперервна ротація. У фірмі “Мацусіта денкі" кожний рік 5% співробітників перекидається з одного профілю роботи на іншій. Що стосується менеджерів, то ця цифра дійти до 1/3 їх чисельності. Аналіз підсумків ротації вносити істотний внесок в розв'язання проблеми ефективного розставляння кадрів, чому Мацусіта надавав першорядне значення. “Поставити людину на своє місце, - говоривши він, - означати отримає від нього максимальну віддачу".

Отже, роблячи висновок всьому вище сказаному, я хотів би назвати відмітні особливості японського менеджменту: японські управлінці звертають головну увагу на формування потрібного настрою у працівників. Японська фірма прагне створити для працівників специфічну атмосферу, в якій він відчував би собі захищеним і опікуваним, а також здатним реалізувати свої життєві наміри. Японські менеджери розуміють управління як діяльність, тісно пов'язану з упорядкуванням поведінки людей. Для менеджера це безперервний процес роботи серед своїх підлеглих, який, в суті, не має тимчасових рамок, бо, по японських нормах, немає межі для вдосконалення.

**Висновок.**

Ефективне становлення ринкових відносин в Україні багато в чому визначається формуванням сучасних управлінських відносин, підвищенням керованості економіки. Саме менеджмент, управління забезпечує зв'язаність, інтеграцію економічних процесів в організації.

Менеджмент -- найважливіше поняття в ринковій економіці. Його вивчають економісти, підприємці, фінансисти, банкіри і всі, хто стосується бізнесу.

« Управляті -- означати вести підприємство до його мети, витягуючи максимум можливості з існуючих ресурсів». Фахівцям нового годині необхідні глибокі знання по менеджменту, а для цього треба чітко представляти суть і поняття менеджменту.

**Література.**

1. Балабанов И.Т. «Основі фінансового менеджменту», М., - 1995, (с.284).

2. Веснін В.Р. «Основі менеджменту», М., - 1997, (с.412).

3. Галькевич Р.С. Набоков В.И. «Основі менеджменту», М., - 1998, (с.467).

4. Герчикова И.Н. «Менеджмент: підручник для вузів», - М., ЮНІТІ "Банки і біржі", 1994, (с.375).

5. Кабанов А.Я. «Управління персоналом організації», - М., 1997, (с.435).

6. Кохно П.А., Мікрюков В.А., Коморов С.Е. «Менеджмент», -

М., Фінанси і статистика, 1993, (с.411).

7. Ленд П.Е. «Менеджмент - мистецтво управляти», М., - 1995, (с.284).

8. Любінова Н.Г. «Менеджмент - шлях до успіху», - М., Агропроміздат, 1992, (с.189).

9. Майкл Меськон і інш., «Основи менеджменту», - М., 1995, (с.243).

10. Максимцов М.М. Ігнатьєва А.В. «Менеджмент», М., - 1998, (с.389).

11. Панасюк А.Ю. «Управлінське спілкування», - М., 1990, (с.222).

12. Паркинсон, З. Нортког, Рустомжі М.К. «Мистецтво управління», - Леніздат, 1992, (с.428).

13. Розенберг Д.М. «Бізнес, менеджмент», М., - 1997, (с.400).

14. Телор Фредерік Уїнслоу, «Менеджмент», - М., 1992, (с.175).

15. Уткин Є.А. «Управління фірмою», - М., 1996, (с.312).

16. Фатхутдінов Р.А. «Система менеджменту», - М., 1996, (с.274).

17. Ховард До., Коротков Є. «Принципи менеджменту», - М., 1996, (с.377).

18. Хойер В. «Як робити бізнес в Європі», - М., Видавництво

"Прогрес", 1990, (с.513).

19. «Сучасний менеджмент: принципи і правила», Дайджест, Н. Новгород, ІКЧП, 1992, (с.51).