

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра «УПРАВЛІННЯ І ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА»

**Методичні рекомендації
до практичних занять з дисципліни
«ТЕОРІЯ І ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

для студентів ОС «Бакалавр» всіх форм навчання
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Луцьк
2023

УДК 330.8: 65

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Теорія і історія менеджменту» для студентів ОС «Бакалавр» всіх форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Укладач О.В. Мізіна. – Луцьк: ДонНТУ, 2023. – 55 с.

Методичні рекомендації містять загальні положення, тематичний зміст практичних занять, завдання за темами з курсу «Теорія і історія менеджменту» та методичні вказівки щодо їх вирішення. Відповідають вимогам ОПП підготовки бакалаврів галузі знань 07 Управління та адміністрування

Укладач: _____ Мізіна О.В., доц. кафедри УФЕБ, к.е.н, доц.
(підпис)

Рецензент: _____ Фоміна О.О., доц., к.е.н., доц. кафедри економіки підприємства
(підпис)

Відповідальний за випуск: _____ Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ
(підпис)

Затверджено навчально–методичним відділом ДонНТУ,
протокол №7 від 25.04.2023 р.

Розглянуто на засіданні кафедри УФЕБ,
протокол №8 від 31.03.2023 р.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	4
Практичне заняття 1 Теоретичні основи дисципліни	5
Практичне заняття 2 Зародження світової управлінської думки	13
Практичне заняття 3 Розвиток школи наукового управління	16
Практичне заняття 4 Класична (адміністративна) школа управління	27
Практичне заняття 5 Школа людських відносин	37
Практичне заняття 6 Кількісна школа управління. Розвиток наукового менеджменту	46
Список рекомендованої літератури	56

ВСТУП

Навчальна дисципліна розглядає процес виникнення та розвитку (зміни) системи знань про управління діяльністю людей, концептуальних основ управління організаціями, історичні тенденції, сприяє формуванню системного підходу в управлінні організаціями.

Мета викладання навчальної дисципліни «Теорія і історія менеджменту» - формування системи знань про історичні тенденції та закономірності розвитку менеджменту, розуміння основ системного управління організаціями й сучасного управлінського мислення у галузі менеджменту.

Основними завданнями вивчення дисципліни є формування знань з наступних питань: історичні передумови виникнення менеджменту, розвиток управлінської думки у світі та в Україні, започаткування й розвиток різних наукових шкіл у менеджменті, тенденції у розвитку менеджменту й сучасна система управлінських поглядів.

Відповідно до вимог ОПП студенти повинні: знати базову термінологію у зазначеній сфері, структури, що описують діяльність об'єктів управління та самі ці об'єкти, досягнення теорії та практики управління; вміти аналізувати різні види літератури, проводити інформаційний пошук для систематизації явищ, фактів й методів теорії менеджменту, застосовувати та адаптувати методи, прийоми, засоби в практичній діяльності, формулювати сучасні вимоги до менеджерів; мати навички визначення різних концепцій управління та їх внеску у практику менеджменту.

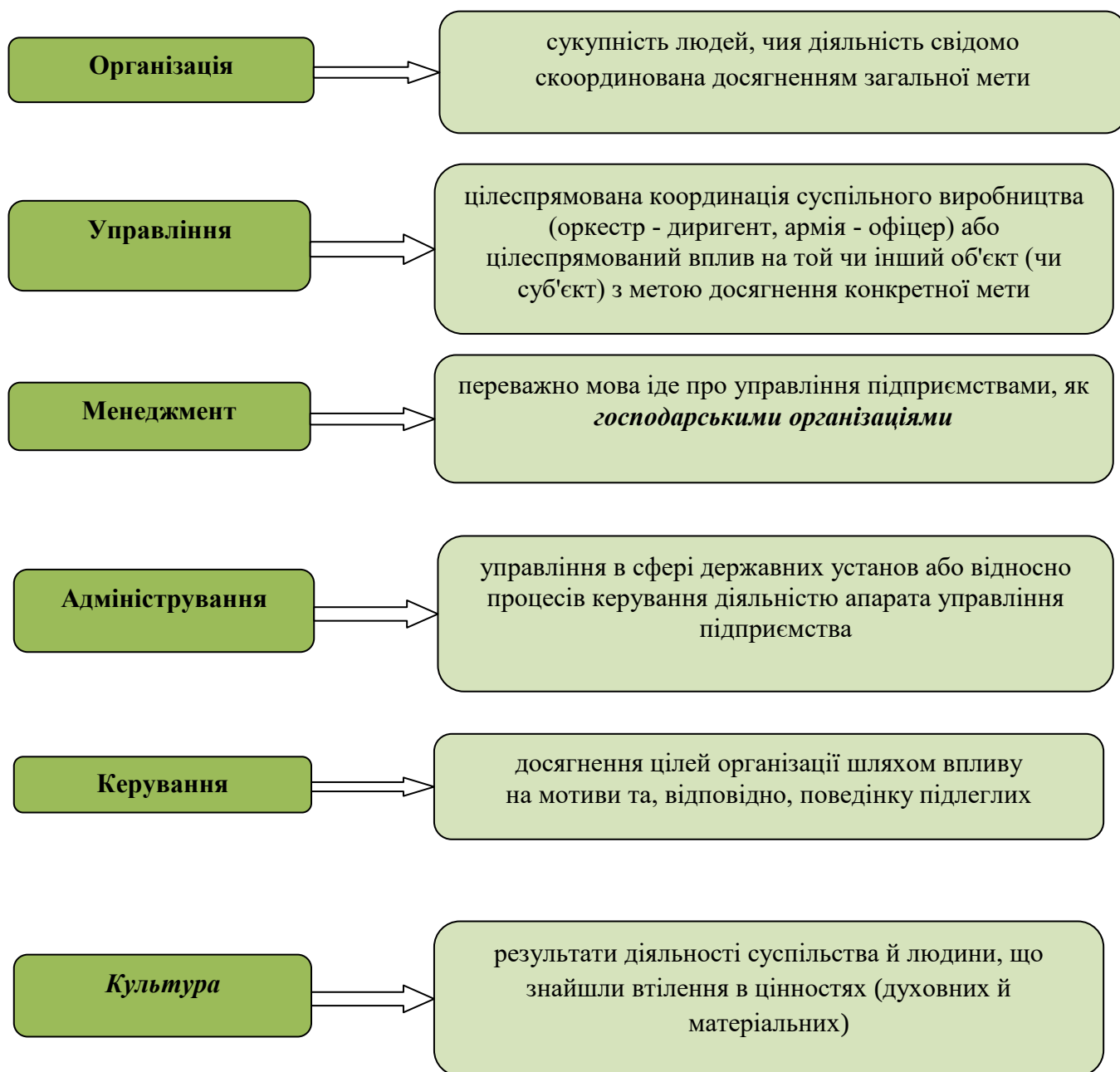
Практичне заняття 1

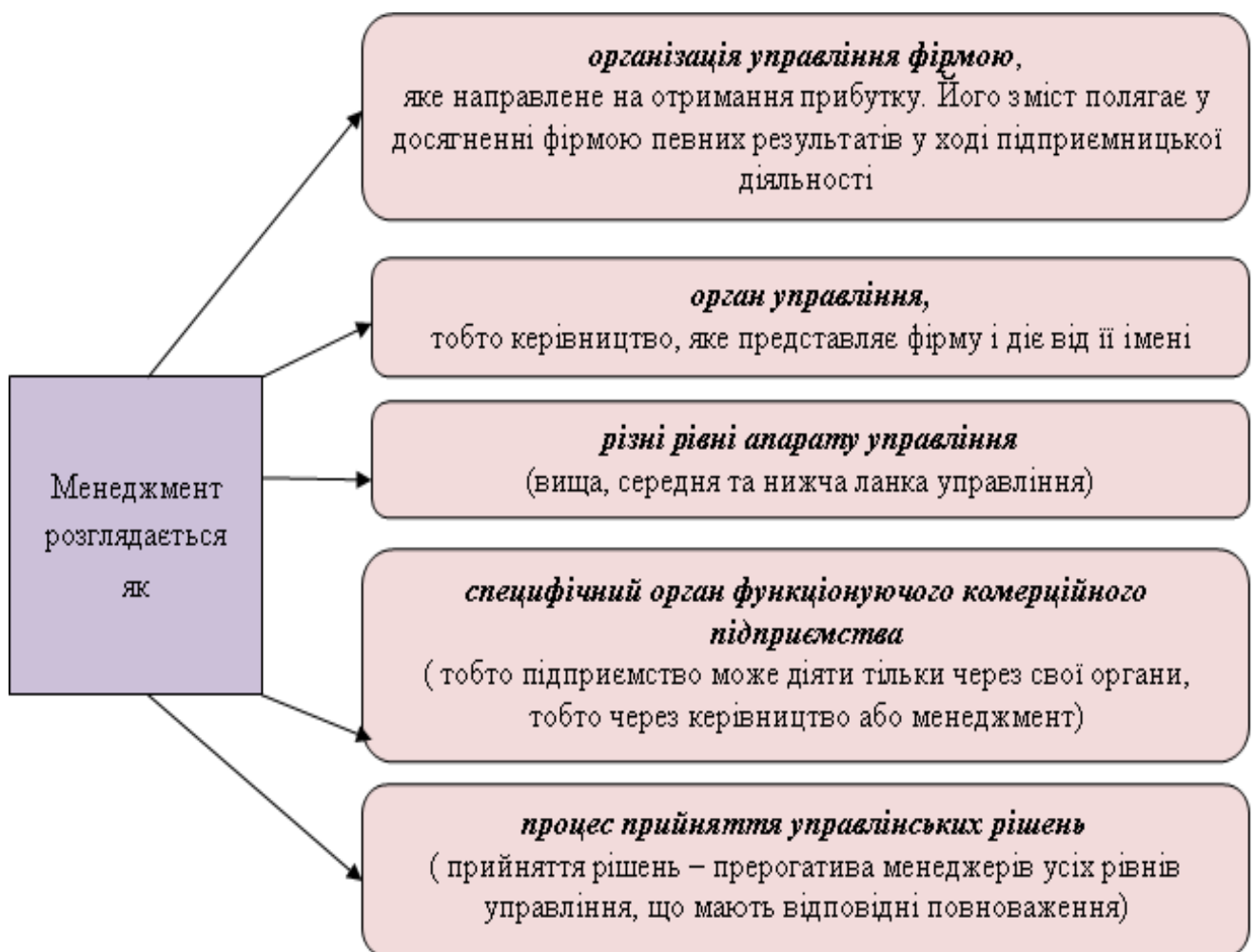
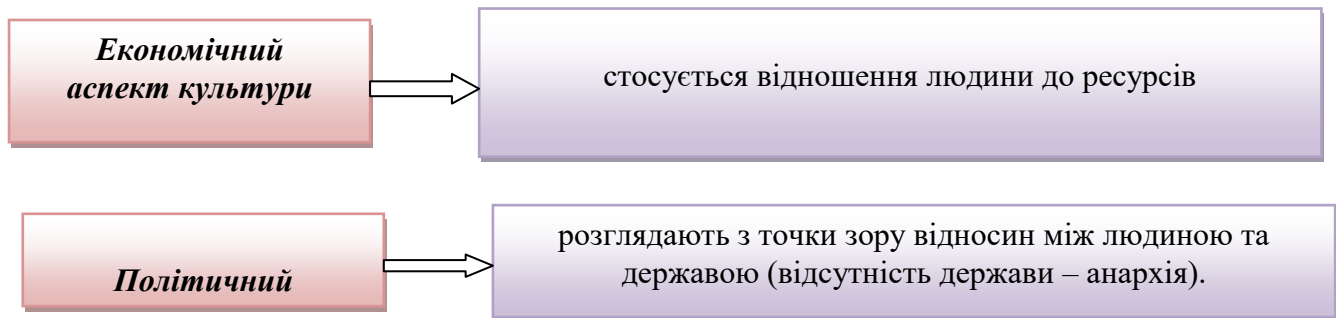
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСЦИПЛІНИ

Мета заняття:

- формування поняття організації як форми діяльності людей та управління організаціями, вивчення підходів та методів до вивчення історії менеджменту, розгляд еволюції управлінської думки та культурного середовища менеджменту.

Основні поняття





Теоретичні положення



Найбільш типовим поділом культур в літературі є поділ на східну та західну культури. Їх відмінності за багатьма базовими характеристиками наведено в таблиці 1.1

Східна культура є синтетичною, створеної на основі не стільки взаємодії, скільки співіснування різних релігійних і філософських систем. У силу цього жителі Сходу більш схильні визнати право інших людей на інший спосіб мислення, що дає їм змогу до розуміння інших культур.

Західна культура виникла на основі однієї – християнської ідеології. Європейці та американці прагнуть у своїй свідомості та управлінській практиці знайти єдино вірний універсальний образ дій, який визначається шляхом аналітичного підходу. Вони більш схильні визнати свій спосіб життя, якщо не єдино правильним, то, принаймні, кращим.

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика західної й східної культури

Західна культура	Східна культура
Аналітична	Синтетична
Конкурентна	Кооперативна
Індивідуалістична	Колективістська
Суперечлива	Несуперечлива
Безособова	Особиста
Точна	Невизначена
Інтелектуальна	Емоційна
Абсолютна	Неабсолютна
Логічна	Нелогічна
Побудована на аргументах	Гармонійна

Для Сходу характерною є установка суспільної свідомості на колективізм. Західна культура за суттю є індивідуалістичною, орієнтованою на особистість (свідчення - увага до прав людини). Але є відмінності у проявах останньої.

Американський індивідуалізм

- виник в американському суспільстві у XVIII-XIX ст. (в країну прибули сотні тисяч переселенців). У процесі освоєння переселенці розраховували на себе, бажали одержувати нові землі у вигляді приватної власності, були єдині в намаганні винищення корінних жителів і позбавлення їх земель. Цей індивідуалізм перетворився на крайній індивідуалізм, тобто на основі визнання своєї культури вищої в порівнянні з іншими культурами, він оголосив весь світ сферою національних інтересів.

Західно-європейський індивідуалізм

- Практично усі порівняно великі народи Західної Європи домінували в той чи інший період історії. Шляхом проб і помилок, Західна Європа зуміла знайти компроміс між індивідуалізмом і колективізмом, що сьогодні дуже наочно проявляється у створенні Об'єднаної Європи.
- Тобто, він останнім часом все більше вбирає в себе елементи *колективізму*

Важливим є знання теорії **Клюкхольна і Стродтбека:**

- виокремлює характеристики щодо відносин між людьми,
- розглядає ставлення людей до ресурсів.

За цією теорією виділено наступні **основні характеристики:**

1	Ставлення людини до навколишнього середовища. Ця характеристика культури показує наскільки люди підпорядковуються навколишньому середовищу.
2	Взаємовідносини людей. Американці вважають, що відповідальність людини полягає в турботі про самого себе. Французи звертають увагу на ієрархічні відносини. Українці, як правило, ставлять громадські інтереси вище особистих та вимагають від держава того ж, особливо у кризу
3	Природа людей. Чи розглядає культура людей як щось добре, зле або як суміш того й іншого? У багатьох країнах Африки люди бачать себе споконвічно чесними і порядними, але дотримуються іншої думки про чужинця. Китайська традиція бачила людину якщо не виключно злом, то зі значною часткою цієї якості. Певну близькість до цього підходу демонструє і європейська культура з її римським правом і макіавеллізмом
4	Оцінка ступеня активності. Багато культур вважають за краще працювати, тобто обирають дію. Це відноситься, в першу чергу до американської, європейської культур. Інші культури (наприклад, індійська) зосереджуються на контролі, коли люди стримують свої бажання, поступово досягаючи мети. Традиційна африканська культура узгоджується з низькою швидкістю і здатністю насолоджуватися моментом.
5	Оцінка часу. Американці зосереджуються на теперішньому і найближчому майбутньому. Для японців і особливо китайців характерний наголос на сьогоднішньому і далекій перспективі. У українців простежується орієнтація на майбутнє, що, можливо, стало наслідком прийняття християнства його ортодоксальної доктрині , орієнтованої на терпіння і страждання у цьому житті і справедливую винагороду в майбутньому.
6	Ставлення до простору. Деякі культури дуже відкриті і ведуть справи відкрито. З іншого боку, є культури, які надають великого значення конфіденційності.

Контрольні запитання

1. Хто є основним об'єктом аналізу при вивченні організацій та менеджменту? Який шлях еволюції проходить цей об'єкт?
2. Які поняття використовують для позначення діяльності з координації роботи людей?
3. З яких точок зору розглядається менеджмент?
4. У чому полягає мета курсу, методологія та власні методи вивчення?
5. У чому полягає предмет історії вчень менеджменту? Дайте стислу характеристику 3 промислових революцій, що відбувалися в останні роки. Їх результати?
6. Які етапи можна виділити в еволюції менеджменту як наукової дисципліни?
7. Що можна розуміти під культурою та як культурне середовище впливає на роботу менеджера?

Аналітичні завдання

Тести

1. Поняття «менеджмент» розуміє:

- а) Керування певною системою.
- б) Управління підприємством (соціально-економічною системою).
- в) Постійний контроль діяльності персоналу в організації
- г) Управління будь-чим.

2. З функціональних позицій менеджмент являє собою процеси:

- а) організації, планування й мотивації.
- б) що необхідні для досягнення певної мети (організації, планування, контролю та мотивації).
- в) регулювання, контролю, планування та організації.
- г) контроль, організація.

3. Що розуміється під поняттям «управління» (де воно, як правило, застосовується)?

- а) Застосовується щодо діяльності людей в сфері економіки.
- б) Використовується лише до людської діяльності в сфері економіки та не є синонімом поняття «менеджмент».
- в) Визначає систему заходів з координації діяльності людей.

г) Застосовується до різних видів людської діяльності, широкого кола об'єктів як синонім поняття «менеджмент».

4. Об'єкт вивчення менеджменту – це:

- а) фінансові потоки та процеси.
- б) керівні органи.
- в) матеріальні процеси.
- г) організаційні підрозділи, різноманітні організації, процеси, що в них відбуваються.

5. Менеджмент як процес управління організацією – це:

- а) мистецтво керівника організації, його влада
- б) манера спілкування з підлеглими та співробітниками
- в) ефективна організація діяльності управлінського апарату
- г) всі визначення вірні

6. Об'єкт управління являє собою:

- а) апарат управління організацією
- б) групу працівників, що здійснюють певні завдання в організації та мають найбільш високу кваліфікацію
- в) людей, безпосередньо зайнятих в процесі управління
- г) групу людей (людину), на яких спрямовано управлінський вплив

7. Об'єкт та суб'єкт управління об'єднуються:

- а) загальною метою діяльності.
- б) прагненням отримати прибуток.
- в) спільним місцем діяльності
- г) партнерством.

8. Ширшим за інші є поняття:

- а) адміністрування;
- б) менеджмент;
- в) керівництво;
- г) управління

9. Принципи менеджменту мають за базу:

- а) закони та підзаконні акти певної країни
- б) положеннях про організацію роботи підрозділів організації
- в) закономірності управління, закони розвитку суспільства
- г) Закони України

10. Принципи менеджменту – це:

- а) певні початкові положення, які покладені в основу рішення виробничих завдань
- б) закономірності розвитку організації (суспільства), що мають об'єктивний характер
- в) норми поведінки, правила і т.ін, що покладені в основу процесу управління та якими керуються органи управління
- г) норми поведінки, якими керуються люди при виконанні своїх функцій

11. Що є засобами для досягнення цілей організації?

- а) ресурси
- б) люди
- в) техніка
- г) рішення

12. Економічні методи менеджменту – це:

- а) засоби, що засновані на владному впливі
- б) засоби впливу, оснований на використанні почуттів відповідальності та обов'язку
- в) методи, що здійснюють вплив на економічні інтереси людей (колективів)
- г) засоби впливу на колектив і окремих її працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними

13. Оптимізацію процесів в організації та ефективність використання ресурсів вимірює наступний принцип:

- а) взаємозалежності
- б) цілеспрямованості
- в) економічності
- г) врахування інтересів

Література: [1, с. 5-14, 2]

Практичне заняття 2 ЗАРОДЖЕННЯ СВІТОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

Мета заняття:

- формування уявлення про управління в період індустріалізації, що наближалася, меркантилізм та фізіократію. Визначення сутності ранніх вчень менеджменту.

Теоретичні положення

Ідеологія меркантилістів полягає у наступному:

багатством є лише те, що може бути реалізованим і справді реалізується у грошах

виробництво створює потрібні передумови для утворення багатства

безпосереднім джерелом багатства є сфера обігу

сфера обігу є водночас і джерелом прибутку, що утворюється завдяки продажу товарів за більш високою ціною, ніж ціна купівлі

джерелом багатства є лише зовнішня торгівля

баланс зовнішньої торгівлі має бути активним

Основне питання меркантилізму – у чому полягає джерело багатства.

Англійський підхід

Багатство
пов'язане з
кількістю металів

Французький підхід

Багатство залежить від
індустріального
розвитку та комерції

Іспанський підхід

Багатство
пов'язано з
кількістю металів

Російський підхід

Комерція + управління; багатства речові і
неречові – ефективне управління країною

Фізіократи. Сільське господарство створює багатство суспільства у вигляді маси продуктів, які породжуються землею і працею на ній, а також різноманітних видозмін цих продуктів. Вартість цього багатства кожен рік збільшується за рахунок надлишка землеробського продукту над продуктами, які витрачено у процесі виробництва (так званий "чистий продукт"). Інші види праці - непродуктивні, у тому числі й у торгівлі та промисловості.

Таблиця 2.1 Порівняльна характеристика меркантилістів та фізіократів

Ознаки	Меркантилізм	Фізіократи
Ідеологія	Торгівля	Велике фермерство
Критерії багатства	Дорогоцінні метали, гроші	«чистий продукт»
Походження багатства	Сфера обігу	Землеробство
Роль мануфактури	Умови розвитку торгівлі	«непотрібна» галузь

Контрольні запитання

1. Що обумовило появу менеджменту як наукової дисципліни? Які тенденції в розвитку управління до індустріального періоду Ви можете назвати?

2. Згадайте та спробуйте визначити, за якими ознаками можна розглядати етапи еволюції в розвитку поділу праці. Що сприяло тому, що з'являються особи, які беруть на себе організаційні завдання?

3. Які фактори сприяли появі теорії меркантилізму? У чому полягає її сутність та ідеологія меркантилістів?

4. У чому різниця між монетарним (раннім) меркантилізмом та мануфактурним?

5. Які основні риси української економічної думки щодо теорії меркантилізму Ви можете назвати?

6. У чому принципова різниця меркантилізму та фізіократичної школи? Назвіть основні ідеї (положення) школи фізіократів.

7. Як в економічній системі фізіократів трактується "продуктивна" і "непродуктивна" праця?

Ситуаційні завдання

Завдання 1

За формою нижче наданої таблиці проведіть порівняння раннього та зрілого меркантилізму.

Спільне у ранньому та зрілому меркантилізмі	Відмінне в теоріях меркантилізму	
	Ранній	Пізній
.....		

Завдання 2

Р. Оуен приділив увагу проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей та намагався довести, що турбота про найманих робітників не суперечить інтересам підприємців. Він на своєму підприємстві скоротив робочий день до 10 з половиною годин, забезпечив робітників гідним житлом, поліпшував умови роботи, розробляв системи справедливої оцінки працівників, розвивав матеріальну зацікавленість.

Це для того часу було нечуваним, як і унікальними були ідеї щодо визначення ролі керівника. Експериментом на його фабриці в Нью-Ланарке захоплювались, але наслідувати його приклад не квапились, хоча фабрика була винятково прибутковою.

Поясніть, чому на Вашу думку так склалося. Результати обговоріть у групах

Завдання 3

Надайте порівняльну характеристику меркантилізму та фізіократії за формою нижче наданої таблиці.

Ознака	Меркантилізм	Фізіократія
Об'єкт дослідження		
Сфера дослідження		
Предмет дослідження		
Джерело багатства		
Необхідність мануфактури		
Методи дослідження		
Економічна роль держави		
Визнання дії об'єктивних законів		

**Підготувати доповідь
(та відповідний виступ на 5-7 хвилин на
практичному занятті)
за наведеними нижче темами:**

1. Англійський підхід в меркантилізмі.
2. Французький підхід в меркантилізмі.
3. Меркантилізм в Італії.
4. Сутність вчень про менеджмент Р. Оуена. У чому полягала суть «тихого монітора» Р. Оуена?
5. Суть та особливості досліджень Ч. Беббіджу (у чому бачив переваги поділу праці, схема розподілу прибутку й т.і.).
6. Основні ідеї фізіократів.

Література: [1, с. 14-18, 2]

Практичне заняття 3 РОЗВИТОК ШКОЛИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

Мета заняття:

- формування уявлення про становлення науки управління та роль Генрі Тауна. Розгляда постаті Ф. Тейлора, як засновника школи наукового менеджменту. Визначення ролі Генрі Ганта в розвитку наукового менеджменту. Визначення внеску у даний напрям подружжя Гілбертів, Г.Емерсона, Форда та інших.

Основні поняття

**Науковий
менеджмент**

передбачає об'єднання людських та фізичних ресурсів (технічних елементів) організації з метою досягнення певних цілей

Природне ухиляння

є результатом інстинкту і тенденції людини не старатися.

Систематичне ухилення

пов'язане з тим, що на той час відрядна система була заснована на поганих стандартах: як тільки робочі починали заробляти більше, роботодавці урізали їм зарплату. Тому робітники, приховували нові більш прогресивні прийоми та методи роботи заради захисту своїх інтересів.

Теоретичні положення



«Ми не можемо управляти людьми, ми повинні управляти їхнім розвитком»
(Генрі Гант)



Гілбертам вдалося довести можливість оптимізації рухів. Наприклад, при складанні цегли було встановлено чотири рухи замість попередніх 18-ти.



Гаррінгтон Емерсон (1853–1931 рр.)
Видав працю – «Дванадцять принципів продуктивності» (у 1912 році).
Перші п'ять із цих принципів стосуються відносин з людьми, а інші – конкретних методів та інститутів управління.

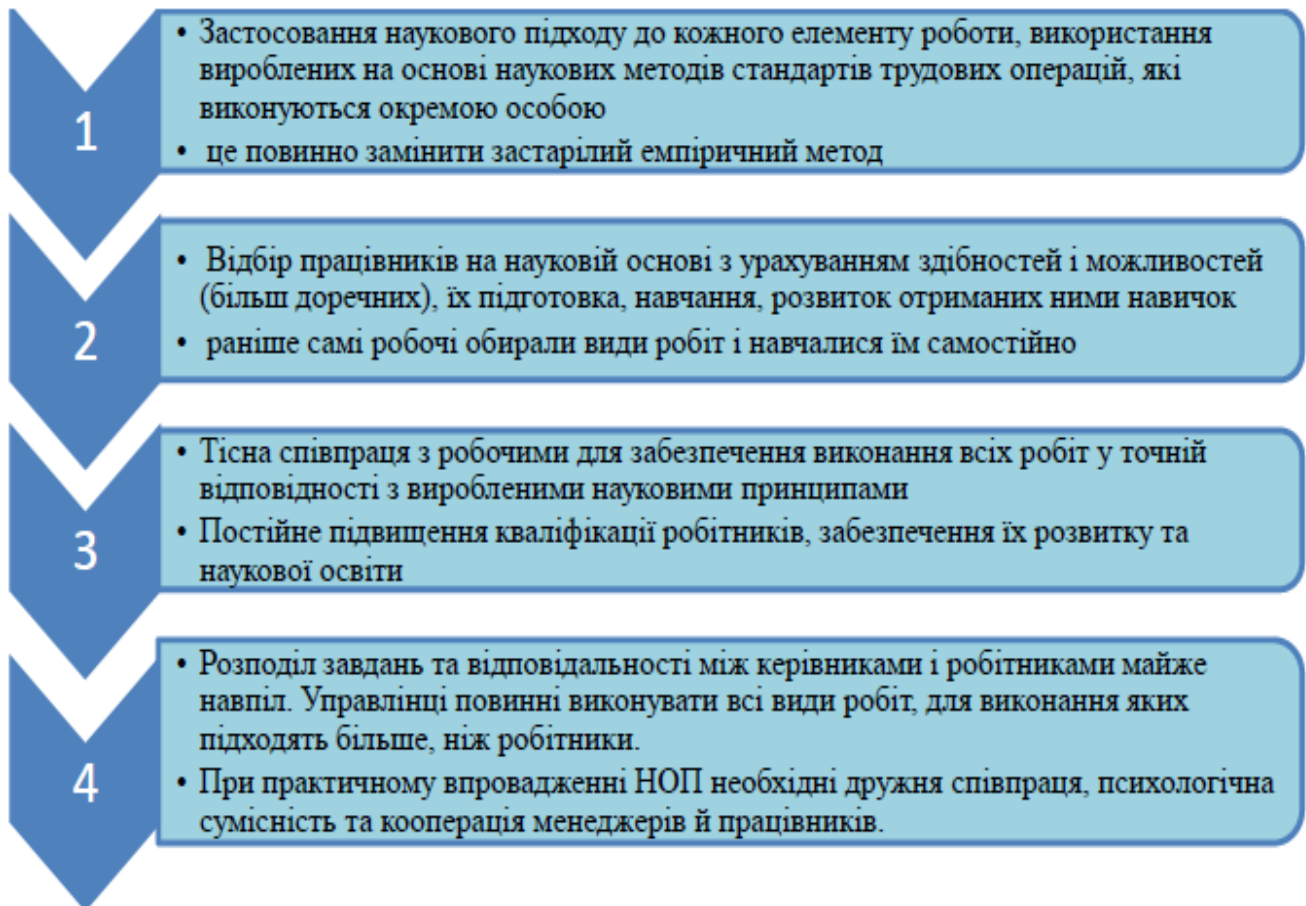


Розглядаючи і принципи взаємопов'язаними (взаємозалежними), сформував структуру для побудови власної системи менеджменту, багато елементів якої й до сьогодні не втратили значення



Генрі Форд (1863–1947 рр.) Протягом майже 14 років Г. Форд випускав лише одну модель автомобілів «Т», що була максимально простою з точки зору конструкції та технологій не мала нічого зайвого в обробці

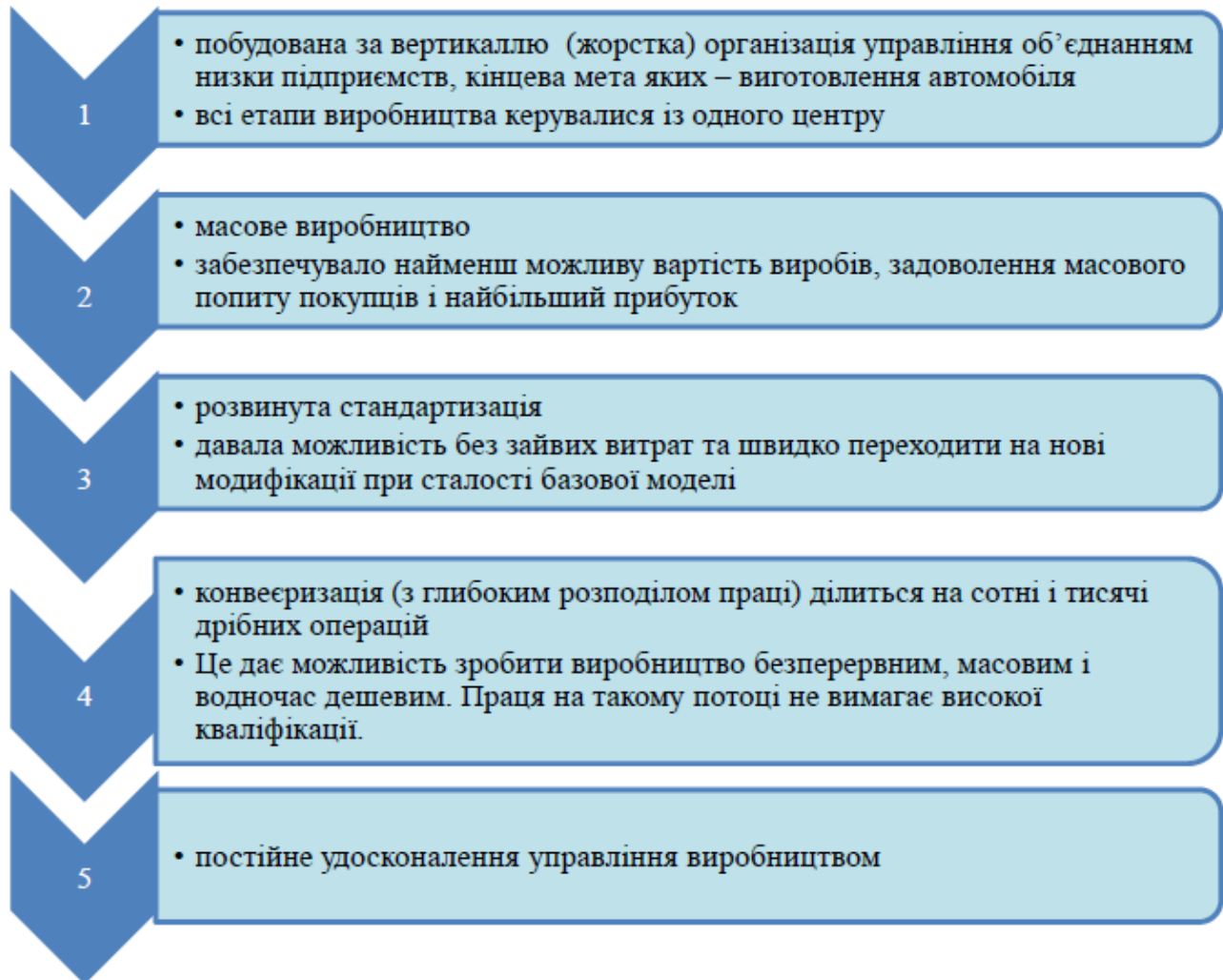
Принципи наукової організації управління Ф. Тейлора:



Таблиця - Дванадцять принципів продуктивності Г. Емерсона

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ	
Чітко визначені ідеали	Планування та визначення шляхів виконання роботи
Здоровий глузд	Норми та графік виконання роботи
Компетентісна порада	Стандартизація мов праці
Дисципліна	Нормування операцій
Справедлива угода	Письмові практичні інструкції
Швидкий, надійний і постійний облік	Винагорода за ефективність праці

Організаційно-технічні принципи управління Г. Форда:



Досвід та праці навіть перших представників наукових підходів в управлінні свідчить про важливість планування діяльності. Серед принципів Емерсона ми бачимо принцип «планування та визначення шляхів виконання роботи». Існує відоме правило 6 «П», яке говорить: правильне попереднє планування попереджує погані показники. Це правило широко використовується у сучасному менеджменті, наприклад, в такій його галузі, як тайм-менеджмент.

Одним з методів, що з цією метою, використовується в тайм-менеджменті є *принцип Ейзенхауєра*. Це принцип, що є допоміжним в тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи (див. рис. 3.1)

<i>Важливо</i>	Квadrant 1 (A) (Затримані звіти, ліквідація проблем; вирішення спірних питань) Виконати негайно	Квadrant 2 (B) (довгострокові цілі, завдання із саморозвитку, вирішення стратегічних питань) Запланувати (або делегувати)
	Квadrant 3 (C) (телефонні розмови, адміністративна робота, робота з документами) Делегувати	Квadrant 4 (D) (відкладання, прийом відвідувачів, розбирання кореспонденції) Позбутися (або делегувати)
<i>Не важливо</i>	<i>Терміново</i>	<i>Не терміново</i>

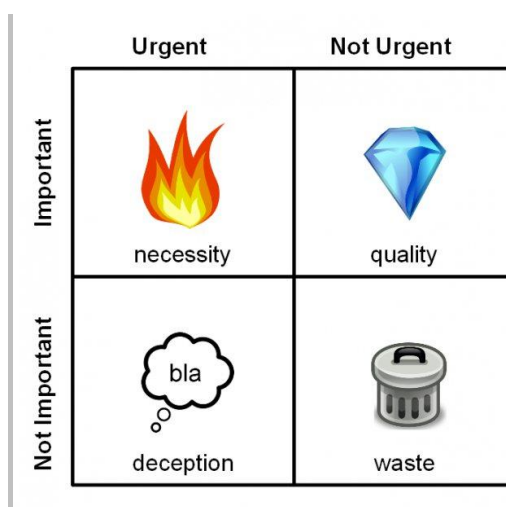


Рис. 3.1. Розподіл завдань за Ейзенхауером

Аналітичні завдання

Тести

1. Американська система виробництва наприкінці XIX -початку XX ст. мала наступні переваги:

- а) складання готової продукції спрощувалось;
- б) досить швидкісна техніка, що не вимагала високої кваліфікації персоналу, що обслуговує;
- в) організація масового виробництва продукції;
- г) вірними є всі відповіді
- д) правильні відповіді а) і в).

2. Автором книги «Економіка машин і промислових підприємств», що обґрунтовує необхідність спеціалізації праці є:

- а) Ч. Беббідж.

- б) Ф. Тейлор;
- в) В. Джевонс;
- г) Г. Таун;

3. Хто був керівником національної залізниці Америки та розробив детальний механізм управління, що охоплює інформаційну систему з використанням телеграфу, систему контролю, схему організації і. т.ін.?

- а) Е. Юр.;
- б) Ф. Гілбрет;
- г) В. Джевонс;
- д) Д. Маккаллум

4. Книгу «Принципи наукового менеджменту» було написано:

- а) Г. Емерсоном.
- б) Ф. Тейлором;
- в) М. Вебером;
- г) Г. Ганттом

5. Засновником школи наукового управління вважають:

- а) Гантта Г..
- б) Мейо Е.;
- в) Файоля А.
- г) Тейлора Ф.

6. Ідея про менеджмент як особливу професію (спеціалізацію) була висунута у 1866 р. :

- а) Ф. Тейлором;
- б) Ф. Гілбретом;;
- в) Г. Тауном
- г) Г. Л. Ганттом.

7. У якому році Г. Емерсон написав книгу «Дванадцять принципів продуктивності»?

- а) 1900 р.;
- б) 1908 р.;
- в) 1899 р.;
- г) 1912 р.

8. Г. Емерсона звинуватили в бюрократизмі за наступний принцип:

- а) створення нормальних умов праці;
- б) необхідність стандартних інструкцій (письмових).
- в) вихідним пунктом управління має бути чітке визначення цілей;
- в) справедливість у ставленні до персоналу

9. Хто із нижчезазначених осіб не представляє школу «наукового управління»?

- а) Емерсон;
- б) Тейлор
- в) Гантт;
- г) Д. Мак-Грегор;

10. Ф. Тейлор не вважав за основні наступні принципи:

- а) підвищення кваліфікації робітників;
- б) там, де починається праця, починається управління.
- в) кооперація та психологічна сумісність менеджерів;
- г) розробка стандартних трудових операцій на основі наукових методів;

11. Традиційний, перехідний та науковий етапи розвитку менеджменту було відокремлено наступним автором (ами):

- а) П. Друкер;
- б) Д. Мак-Грегор;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. та Л. Гілбрети

12. Хто із представників школи наукового управління практично розв'язав задачу оптимізації («задачу про грабаря»)?

- а) Г. Емерсон;
- б) Г. Гантт;
- в) Ф. Гілбрет;
- г) Ф. Тейлор

13. Автор(ами) книг «Вивчення рухів» (1911), «Психологія управління» (1916 є:

- а) подружжя Ф. та Л. Гілбрети;
- б) В. Парето та Г. Емерсон
- в) Г. Гантт
- г) правильного автора не названо.

14. Термін «терблiг» означає::

- а) трудові рухи;
- б) мікроелемент (елементарна одиниця) трудової діяльності;
- в) робоча операція;
- г) правильної відповіді немає.

15. «Навички виробництва» за Г. Ганттом – це:

- а) постійні намагання підвищити кваліфікацію;
- б) чіткість, працьовитість;
- в) кооперація та максимальне використання здібностей;
- г) вірні всі відповіді.

Питання для обговорення та ситуаційні завдання

1. У США на межі XIX і XX ст. у виробництві відбулися величезні зміни.

Завдання:

- У чому вони полягали?
- У яких умовах відбувались?
- До яких наслідків вони привели?

2. Великий вплив на становлення науки управління здійснила особистість та діяльність Генрі Тауна.

Завдання:

- Як він розглядав діяльність інженера?
- Які основні питання в галузі управління він підняв?

3. Тейлор дивився на робітника як на засіб підвищення продуктивності праці, яке вимагає якнайкращого використання технічних засобів? Це можливо, якщо технічні засоби будуть якнайповніше відповідати функціональним можливостям робітника. Така відповідність може бути досягнута двома шляхами: або технічні засоби пристосувати до можливостей робітника, або, навпаки, підбирати робітника до створеної машини.

Завдання:

- Який шлях Тейлор вважав більш доцільним?
- Як Ви вважаєте, чому саме цей шлях?

4. Ф. У. Тейлор приділяв основну увагу підвищенню продуктивності праці.

Завдання:

- Що він пропонував для досягнення цієї цілі?
- Які завдання менеджерів є основними для досягнення цієї цілі?
- Які, на його думку, основні причини низької продуктивності праці?

5. Обмеження випуску продукції класифікувалося Тейлором як природне та систематичне ухилення.

Завдання:

- Чим відрізняються ці поняття?
- Як можна їх подолати?

6. Подружжя Гілбертів запропонувало багато ідей, що стосуються вдосконалення управління.

Завдання:

- Наведіть приклади цих ідей.
- Які з їх ідей реалізуються на підприємствах у наш час?

7. Проаналізуйте роль «графічної інтерпретації менеджменту» Г. Л. Гантга.

Завдання:

- У чому полягає практичне значення діаграм планування часу й управління роботою, запропонованих Г. Гантом?
- В чому особливість запропонованої ним системи оплати праці?

8. Г. Гант вважав, що виробництво не слід розглядати тільки як джерело існування робітника. Робітник повинен одержувати задоволення від виконуваної ним роботи?

Завдання:

- Поясніть, як він пропонував діяти для досягнення цієї мети?

9. Г. Форд, підприємець та організатор масового виробництва автомобілів в США, з'явився продовжувачем вчення Тейлора і впроваджував його теоретичні положення на практиці

Завдання:

- Назвіть основні принципи організації виробництва, які втілював Форд?
- Які принципи управління використовував Форд?

10. Г. Емерсоном було розроблено принципи управління, які він назвав «принципами продуктивності»

Завдання:

- Назвіть ці принципи та обґрунтуйте, які з них є найбільш важливими?
- У чому полягає сутність принципу «справедливого ставлення до персоналу»?
- За який принцип автора звинувачували у схильності до бюрократизму?

11. Пітер Друкер зазначав, що: «Тейлоризм – це скеля, на якій ми споруджуємо нашу дисципліну».

Завдання:

- Як ви розумієте цей вислів?
 - Які недоліки все ж були притаманні цій школі?
- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

12. Визначте правильні та помилкові положення

1) Великобританія була країною, де в середині XVIII ст. почалася промислова революція й набули подальшого розвитку економічні ідеї, що становлять основу менеджменту як теорії і практики, координації людських та інших ресурсів для задоволення потреб ринку масового споживача

2) Залізниця і телеграф стали справжнім «великим бізнесом» для Америки на початку XIX ст. Сотні станцій і тисячі миль шляхів потребували постійного нагляду і контролю на великих територіях. Як наслідок, виникає необхідність нових форм управління індустрією, що активно зростає

3) Фредерік Тейлор (1856–1915 рр.) – англійський інженер. Після закінчення технологічного інституту 1876 р. він працював у машинобудівній галузі і пройшов шлях від бригадира до головного інженера заводу

4) «Ми не можемо керувати людьми, ми повинні керувати їхнім розвитком» – Г. Емерсон

5) Ліліан Гілбрет називають першою леді менеджменту

6) Принципи організації виробництва, за Г. Фордом: заміна ручної праці машинною, максимум поділу праці, спеціалізація, розстановка обладнання за ходом технологічного процесу, механізація транспортних робіт, регламентований ритм виробництва

7) Головна праця Френка Гілбрета – «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.)

8) Генрі Форд систематизував і поділив усі рухи людської руки на 17 елементарних рухів (захоплення, утримування, установка)

9) Подружжя Ф. та Л. Гілбретів писало про наявність трьох етапів менеджменту: традиційного, перехідного, наукового

10) З точки зору Ф. Тейлора, основним завданням менеджменту має бути забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимальним добробутом кожного працівника

13. Провести аналіз завдань, які намічені керівником до виконання на найближчий період часу і представлені у таблиці, використовуючи принцип Ейзенхауера (А; В; С; D).

Визначити пріоритетність задач, порядок їх виконання і прийняти рішення по делегуванню окремих задач іншим виконавцям.

№ п/п	Перелік завдань, намічених керівником до виконання	Критерій	
		терміновість	важливість
1.	Доопрацювання доповідної записки за результатами вивчення ринку збуту готової продукції	так	так
2.	Участь у нараді по експертній оцінці нового проекту	так	так
3.	Консультація у юриста	так	ні
4.	Відвідування виставочного центру	ні	так
5.	Підготовка документів для здачі в архів	ні	ні
6.	Проведення наради по організації рекламної кампанії	ні	ні
7.	Вивчення нормативних документів	ні	так

**Підготувати доповідь
(та відповідний виступ на 5-7 хвилин на
практичному занятті)
за наведеними нижче темами:**

1. Тейлор – творець наукового менеджменту
2. Генрі Гантт та особливості його підходу до менеджменту
3. Девід Маккалум та його внесок в концепцію управління.

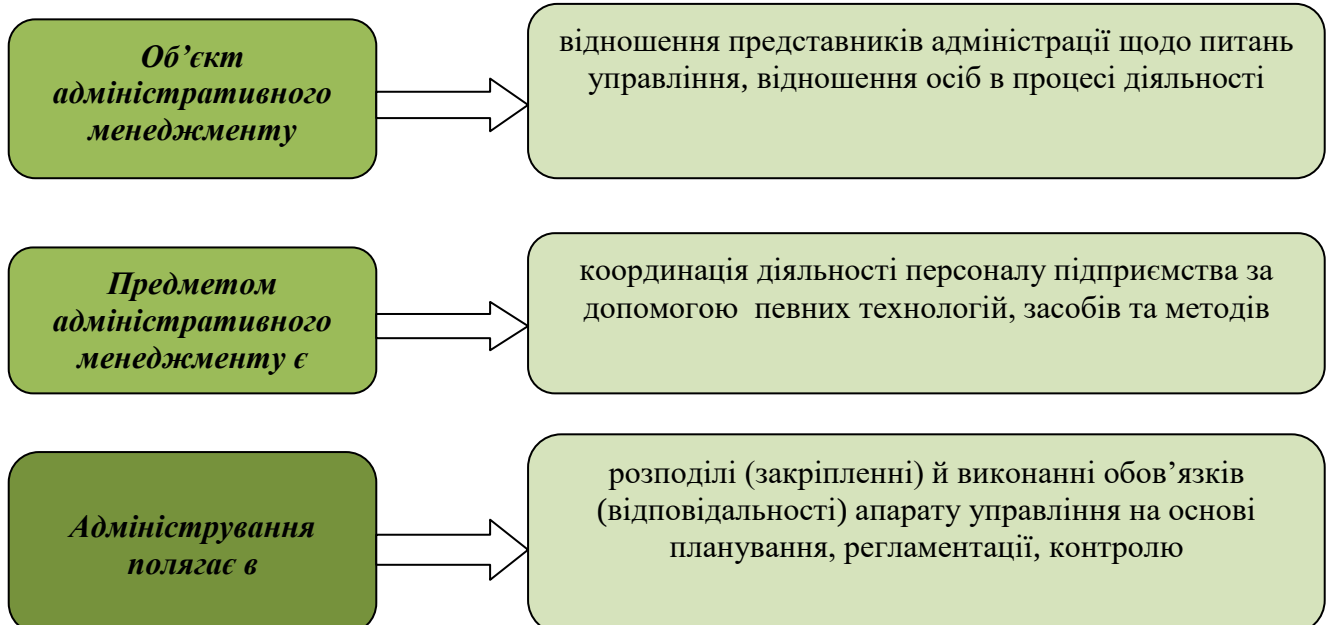
Література: [1, с. 14-18, 2]

Практичне заняття 4 **КЛАСИЧНА (АДМІНІСТРАТИВНА) ШКОЛА УПРАВЛІННЯ**

Мета заняття:

- визначення ролі адміністративної школи та адміністративного менеджменту. З'ясування сутності функціонального підходу А. Файоля, моделі "ідеальної бюрократії" М. Вебера і теорії адміністративної організації. Ознайомлення з управлінськими функціями за теорією Дж. Муні та А. Рейпі

Основні поняття



Управляти - це

забезпечувати правильне використання шести основних функцій, оптимальне використання ресурсів підприємства для досягнення його мети

Теоретичні положення

Теоретичні основи ділового адміністрування були закладені наприкінці ХІХ - початку ХХ ст.. Ф. Тейлором (наукове управління), А. Файолем (функціональний підхід), М. Вебером (бюрократична теорія).

1841 - 1925 рр.



Основна праця А. Файоля - «Загальне і промислове управління». Основним завданням А. Файоля було підвищення продуктивності управлінської праці, тобто забезпечення ефективності управління в широкому сенсі слова – щодо роботи всієї організації.

1864 - 1920



Сучасна бюрократія представлена М. Вебером як структура управління. Концепція Вебера аналогічна тейлоровській, оскільки управління чи адміністрація означали для них здійснення контролю на основі знань

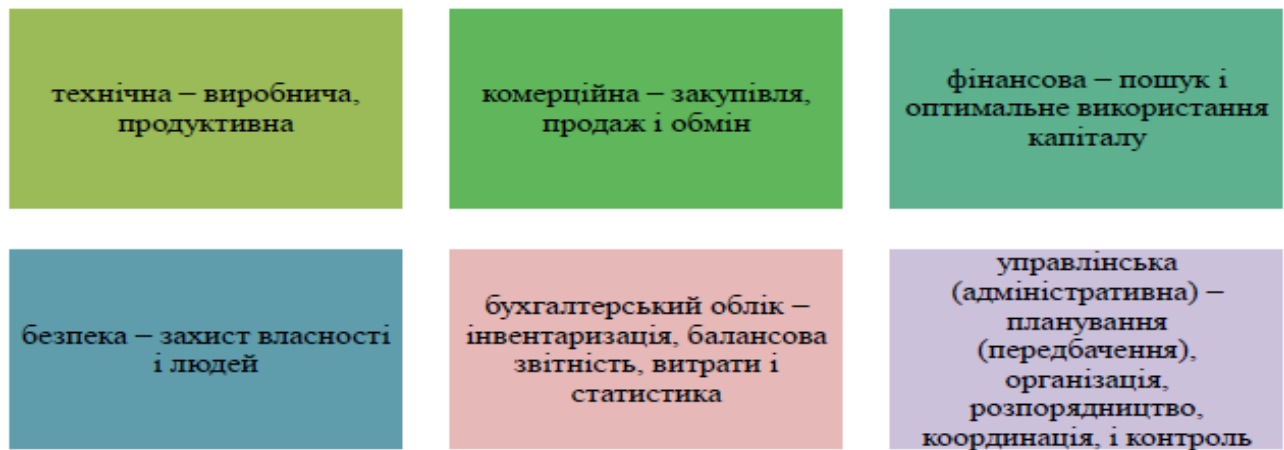


Джеймс Муні (1884-1957)
американський економіст, інженер,
один із керівників компанії General
Motors.



Алан Рейлі (1869-1947)
американський теоретик
менеджменту, один із керівників
компанії General Motors, одним з
перших всебічно обґрунтував
принцип делегування
відповідальності

Файоль визначає **шість груп операцій (дій)**, присутніх на будь-якому промисловому підприємстві:



Файолем було детально вивчено саме управлінську функцію (адміністративну).

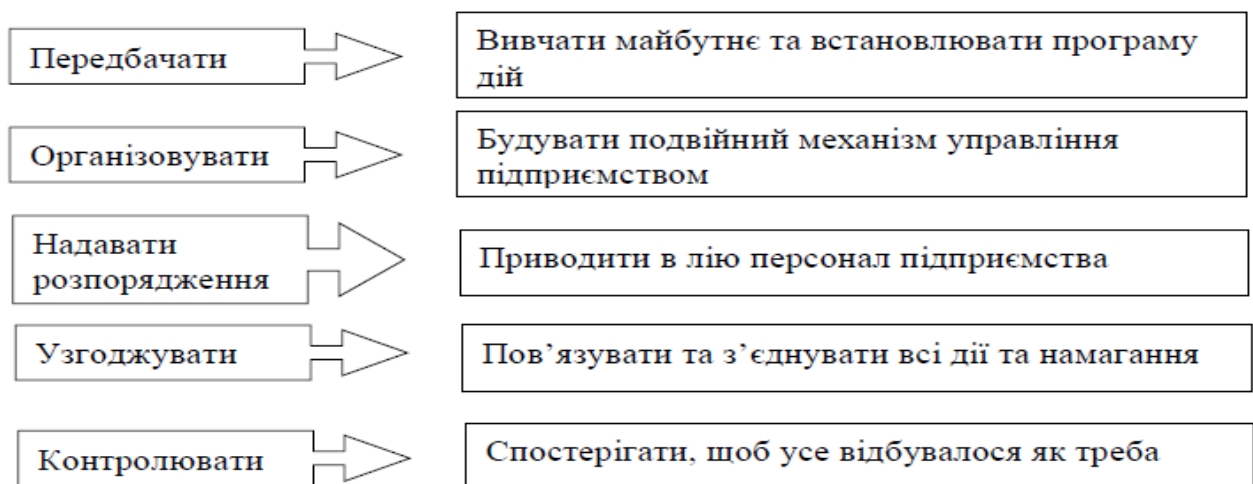


Рис. 4.1 Основні функції управління за А. Файолем

Менеджер має потребу в наступних здібностях та якостях:

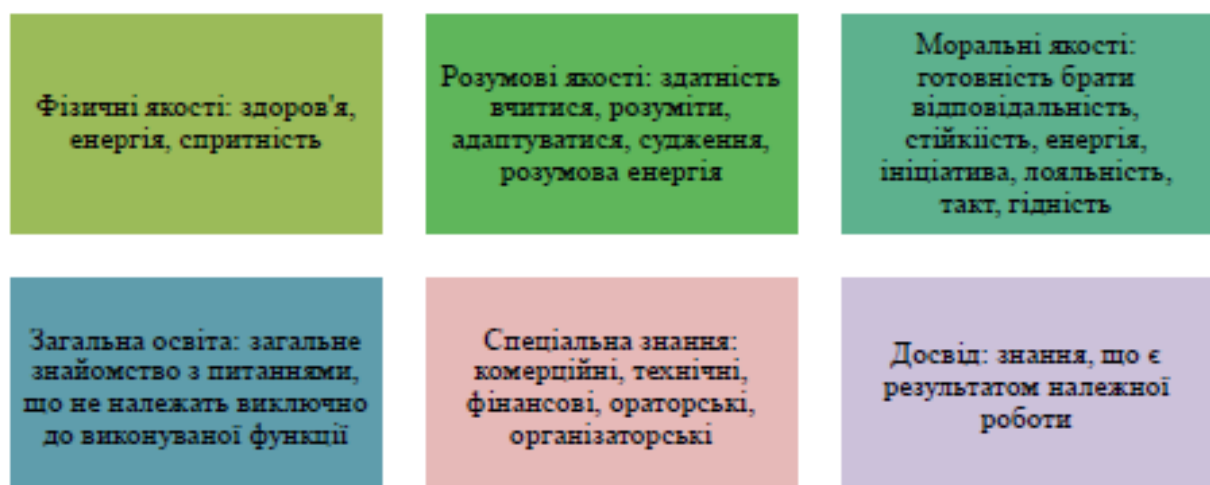




Рис. 4.2 Структура адміністративного механізму за М. Вебером

Ознаками «ідеальної бюрократії» Вебера є:

- 1 • глибокий розподіл праці за функціональною ознакою (за окремими напрямками діяльності)
- 2 • чітка побудова за ієрархічним принципом, на основі залежності кількості рівнів ієрархії та керівників від загальної кількості підлеглих
- 3 • система правил, норм, формальних процедур, що визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях і служать основою адміністративного управління та контролю
- 4 • побудова внутрішньої системи відносин на формальних засадах (взаємодія між посадами, а не особистостями)
- 5 • підбір кадрів за формальними ознаками на конкретній основі з послідовним просуванням, набір найбільш кваліфікованих працівників.

Аналітичні завдання

Тести

1. Найбільш відомим представником адміністративної школи управління вважають:

- а) М. Фоллет.
- б) А. Файоля.
- в) Е.Мейо
- г) Ф. Тейлора

2. Загальні функції управління реалізують у наступному порядку (оберіть вірний):

- а) Планування. Організація. Мотивація. Контроль.
- б) Організація. Контроль. Мотивація. Планування.
- в) Планування. Організація. Контроль. Мотивація.

г) Організація. Планування. Контроль. Мотивація.

3. Поняття «функції управління» впроваджено:

- а) Ф.Тейлором;
- б) Г.Емерсоном.
- в) А.Файолем;
- г) Г. Ганттом

4. Основний внесок «школи наукового управління»:

- а) широке використання математики та статистики в управлінні.
- б) розробка системи універсальних принципів управління.
- в) зацікавлення персоналу у підвищенні продуктивності праці шляхом впровадження засобів стимулювання праці.
- г) центр уваги в управлінні перенесено з виконання завдань на людські стосунки.

5. До школи «адміністративного менеджменту» відносять:

- а) Файоля;
- б) Ф. та Л. Гілбретів;
- в) Е. Мейо;
- г) Р. Оуена

6. Засновником бюрократичної організації в менеджменті є:

- а) П.Друкер
- б) Ф.Тейлор
- в) А.Файоль
- г) М.Вебер

7. Найважливішими для мотивації робітників є економічні стимули. Це твердження відповідає теорії:

- а) Е. Мейо;
- б) Ф.-В. Тейлора;
- в) М.-П. Фоллетт
- г) Ч. Бернарда.

8. До класичної теорії менеджменту відносять школи:

- а) наукового управління
- б) людських стосунків
- в) організаційної поведінки
- г) адміністративну
- д) кількісну

9. Розробником 14 універсальних принципів управління є:

- а) П.Друкер
- б) Ч. Бернард

- в) А.Файоль
- г) М.Вебер

10. Теоретичним джерелом сучасних концепцій менеджменту вважають роботи:

- а) М. Фоллетт;
- б) А. Файоля;
- в) Д. Гетті;
- г) Ф. Тейлора;

11. Внесок адміністративної школи в розвиток управління (оберіть вірне):

- а) впровадження кількісного та якісного аналізу;
- б) вивчення «вузьких місць»
- в) особлива увага до організації роботи керівників вищої ланки

12. Підґрунтям адміністративних методів управління є:

- а) використання впливу соціально-побутових умов працюючих
- б) штрафи та інші санкції;
- в) нормативні та законодавчі акти;
- г) економічні інтереси об'єктів управління

13. Назвіть форму впливу, яка може спонукати людину до тіснішої співпраці:

- а) переконання;
- б) примус;
- в) участь співробітників в управлінні.

14. Адміністративна теорія з'явилась у наступних формах:

- а) універсальний процес управлінської діяльності за Файолем;
- б) «Фордизм» та його особлива кадрова політика;
- в) проектування ідеальних структурних заходів за Вебером;
- г) питання ефективності виробництва за Емерсоном.

15. Дж. Муні та А. Рейлі виділяють наступні принципи:

- а) координації;
- б) пропорційності;
- в) функціональності;
- г) ефективності;
- д) ієрархії.

16. Тейлор послідовно впроваджував принцип розподілу праці на:

- а) продуктивну та непродуктивну;
- б) виконавчу та розпорядчу;
- в) основну та забезпечуючу;

г) керівну та підлеглу.

17. «Скалярний процес» - це процес:

- а) контролю діяльності підлеглих
- б) передавання частини повноважень;
- в) побудови ієрархії
- г) створення перспективних планів

18. Делегування полягає у:

- а) можливості впливу на ситуацію та можливості діяти;
- б) передачі відповідальності й обов'язків виконання завдання та звітуванні про їх успішне завершення;
- в) придбання обов'язків щодо виконання завдання та звітування про його виконання.
- г) передачі повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за реалізацію завдань

19. Об'єкт адміністративного менеджменту:

- а) структурні підрозділи підприємства;
- б) підприємство в цілому
- в) матеріальні ресурси;
- г) відносини між людьми, що складаються в процесі діяльності.

20. Показник ефективності управлінської праці - це:

- а) корисність одержаного результату;
- б) низька сума ресурсів, затрачених на управління;
- в) відношення корисного результату (ефекту) до обсягу використаних для цього ресурсів;
- г) прибуток фірми

21. За Л. Урвіком можливі наступні типи спеціалізації управління:

- а) за метою;
- б) за виробничим процесом;
- в) за операцією;
- г) за завданнями;
- д) за географічною ознакою (типом споживача)

22. Адміністративний процес є різновидом процесу:

- а) технологічного;
- б) виробничого;
- в) організаційного;
- г) управлінського.

Питання для обговорення та ситуаційні завдання

1. В еволюції управлінської думки розглядають так звану класичну теорію менеджменту.

Завдання:

- Назвіть, які школи включає класична теорія (підхід) та представників цих шкіл
- Яких основних аспектів стосуються пропоновані ними принципи управління?

2. Існує декілька припущень щодо визначення адміністративного менеджменту.

Завдання:

- Як можна угрупувати підходи до визначення адміністративного менеджменту?
- Що спільного в цих підходах та як узагальнено можна визначити адміністративний менеджмент та його об'єкт? Чим адміністративний менеджмент відрізняється від поняття адміністрування?

3. Розглядаючи організацію як єдиний організм, Файоль вважав, що для будь-якої ділової організації характерна наявність певних видів діяльності.

Завдання:

- Назвіть їх.
- В чому здобуток такого підходу?

4. Анрі Файоль першим поставив проблему організованого навчання менеджменту.

Завдання:

- В чому вона полягала?
- Як він її пропонував вирішувати?

5. Системне функціонування організації, на думку М. Вебера, можливо лише на основі бюрократичної форми адміністрування.

Завдання:

- У чому сутність такого підходу?
- У чому полягають ідеї «ідеальної бюрократії» Макса Вебера?
- В чому відрізняються напрями досліджень Файоля та Вебера в рамках даної школи?

6. Дж. Муні і А. Рейлі запропонували загальне визначення поняття «організація» як однієї з форм об'єднання людей для досягнення спільної мети. Без визначення мети в будь-якій сфері не може ефективно функціонувати жодна організація. Однак сама по собі комбінація людей і цілі ще не складають організаційну структуру

Завдання:

- Які основні принципи побудови ефективної структури вони розглядали?
- Як вони пропонували змінити загальний принцип управління?

7. Ідеї Файоля, М. Вебера, Дж. Муні і А. Рейлі було розвинуто у працях Ліндела Урвіка.

Завдання:

- Який внесок він здійснив в даний напрямок?
- Яким питанням він приділив основну увагу та який розвиток їм надав?

Завдання 1

Порівняйте підходи до управління Ф. Тейлора та А. Файоля. Результати мають бути наведено за формою табл. 4.1. Надайте узагальнюючі висновки.

Таблиця 4.1 - Підходи до управління Ф. Тейлора та А. Файоля (порівняльна характеристика)

№ з/п	Схожі ідеї	Розбіжності
1		
2		
...		

Завдання 2

Анрі Файоль розробив універсальні принципи управління організації. Кожному з них він надав відповідні характеристики, що наведено нижче

1. Як і розділення праці, є природним порядком речей. Однак відповідна їй ступінь буде варіюватися в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між даним процесом і зворотним йому. Це проблема визначення рівня, який забезпечує найкращі можливі результати.
2. Передбачає повагу до досягнутих угод між фірмою та її робітниками. Встановлення цих угод, що пов'язують фірму та робітників, з яких виникають дисциплінарні формальності, повинно залишатися одним з головних завдань керівників промисловості. Також передбачає справедливо застосовувати санкції.
3. Спеціалізація - це природний порядок речей. Метою є виконання роботи, більшою за обсягом і найкращою за якістю, при однакових зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення кількості цілей, на які повинні бути спрямовані увага та зусилля.
4. Право віддавати наказ та протилежність, що їй складає.
5. Працюючий повинен отримувати накази тільки від одного безпосереднього керівника.
6. Інтереси одного робітника або групи працівників не повинні переважати над інтересами компанії або організацій, що більше за масштабами.
7. Є результатом гармонії персоналу.
8. Для того, щоб забезпечити вірність та підтримку працівників, вони повинні отримувати справедливую зарплату за свою службу.
9. Місце - для всього і всього на своєму місці.
10. Кожна група, що діє в рамках однієї цілі, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.
11. Означає розробку плану та забезпечення його успішної реалізації. Надає організації силу та енергію. Однак вимагає конкретних поступок із боку менеджменту.
12. Сполучення доброти і правосуддя.
13. Ряд осіб, що обіймає керівні посади, починаючи від особи, що займає саму високу позицію в цьому ланцюзі, - вниз, до керівника низової ланки. Вона не повинна включати забагато рівнів.
14. Висока плінність кадрів знижує ефективність організації. Передовий керівник, який тримається за місце, безумовно, є більш переважним, чим видатний, талановитий менеджер, який швидко уходить і не тримається за своє місце.

Підберіть до принципів відповідні характеристики, просто встановлюючи їх номери в таблиці:

Назва принципу	Характеристика принципу
1. Поділ праці	
2. Повноваження і відповідальність	
3. Дисципліна	
4. Єдиноначальність	
5. Єдність наряду	
6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним	
7. Винагорода персоналу	
8. Централізація	
9. Скалярний ланцюг (вертикаль повноважень)	
10. Порядок	
11. Справедливість	
12. Стабільність робочого місця для персоналу	
13. Ініціатива	
14. Корпоративний дух	

Література: [1, с. 32-44, 2]

Практичне заняття 5 ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН

Мета заняття:

- визначення ролі школи людських відносин в розвитку менеджменту. З'ясування сутності поняття формальних та неформальних організацій. Розгляд та з'ясування сутності процесних теорій мотивації, «теорії Х» та «теорії Y» Д. Мак-Грегора, основ сучасного біхевіоризму

Теоретичні положення

Засновником школи вважають Елтона Мейо, експерименти якого у фірмі «Хоторн» сформували певний напрям у теорії управління. Базою для його досліджень також вважається праця З. Фрейда «Психологія підсвідомого».



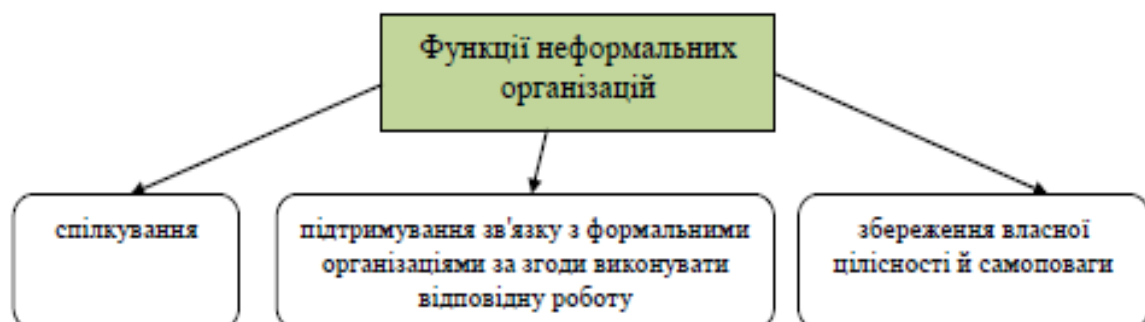
Елтон Ме́йо (1880—1949)

Експерименти з освітленням проводили з 1924 по 1927 роки спочатку в складальному цеху заводу, а потім із відібраними групами операторів обмотки. Результати виявилися суперечливими. Дослідники дійшли висновку, що на зростання продуктивності праці учасників експерименту дуже впливає не рівень освітленості їх робочого місця, а психологічний стан від спостереження за ними



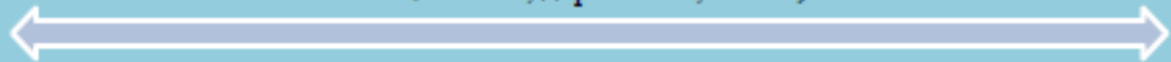
Професор американської школи бізнесу **Р. Е. Майлс** підкреслює:

- 1 • Людей потрібно любити, поважати і розглядати їх як частку колективу
- 2 • Основний обов'язок керівника – переконати кожного працівника в тому, що він є часткою колективу
- 3 • Керівник повинен пояснювати свої плани підлеглим та обговорювати з ними цілі, спонукати їх до участі в процесі планування та прийняття рішень з поточних питань
- 4 • У вузьких межах окремим особам і групам повинно бути дозволено самостійно визначати та контролювати свої плани
- 5 • Участь підлеглих у процесі комунікації та прийнятті рішень допоможе їм задовольнити свої потреби у вияві ініціативи та отриманні визнання
- 6 • Високий моральний стан та менший опір формальній владі можуть призвести до зростання продуктивності праці



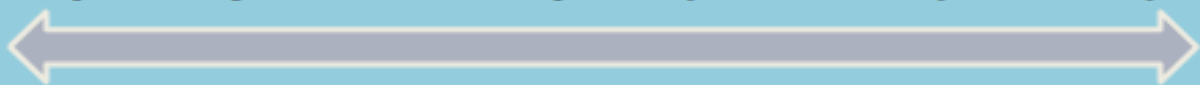


Мері Паркер Фоллет (1868-1933) є розробником філософії менеджменту, що ґрунтується на розумінні мотивів груп і окремих індивідумів. Вона будувала нову демократію з позицій відносин груп, які існують у суспільстві (виробничих, соціальних, державних, інших)



Абрахам Маслоу (1908–1970 рр.)

У 40-х рр. XX ст. створив теорію «ієрархії потреб», яка була одною з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку.



Девід МакКлелланд (1917–1998 рр.)

Запропонував власну теорію – «триох потреб», що наголошує на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення (під час еволюції людства та суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше і сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково)





Фредерік Герцберг (1923-2000)

Він та група його послідовників розробили модель мотивації, засновану на потребах, яка дістала назву «двофакторної теорії» або теорії *мотиваційної гігієни*.



Таблиця 5.1 Теорія Фр. Герцберга та його «гігієнічні» й «мотиваційні» фактори

«Дійсні мотиватори» (фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи)	«Гігієнічні фактори» (фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи)
Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовність праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника.



Дуглас Мак-Грегор (1906–1964 рр.)

Наприкінці 50-х років XX ст. розробив теорії «Х» та «У», що характеризують стилі управління.



Аналітичні завдання

Тести

1. В 1913 р. році була опублікована праця «Психологія і промислова ефективність», автором якої є:

- а) А. Маслоу.
- б) Г. Мюнстерберг;
- в) Маргарет Фоллет;
- г) Д. Муні

2. Автором підходу організації управління з використанням «батога і пряника» (створення умов для мотивації ініціативи) вважають:

- а) Г. Емерсон;
- б) Девід Мак-Грегор;
- в) Анрі Маслоу.
- г) Джеймс Муні

3. Кого із зазначених нижче представників різних шкіл управління можна віднести до школи людських відносин?

- а) Г. Саймон, Д. Марч, Н. Лоуренс, Р. Акофф,
- б) А. Маслоу; Елтон Мейо, Маргарет Фоллет, Д. Мак-Грегор,
- в) Г. Емерсон, Г. Гантт, Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілбрети
- г) Л. Урвік, М. Вебер, Д. Муні, А. Файоль

4. За А. Маслоу в основі піраміди потреб лежать потреби:

- а) соціальні ;
- б) в повазі;
- в) фізіологічні;
- г) в безпеці (захисті)

5. «Людському» чиннику великого значення надавали представники школи:

- а) людських стосунків;
- б) наукового управління;
- в) адміністративної (класичної).
- г) будь-якої з названих вище.

6. Особливість біхевіоризму як напряму психології, полягає в твердженні, що:

- а) поведінка людей - механічний актів як реакція на зовнішні подразники;
- б) будь-яка особистість є цілісною унікальною системою
- в) структура свідомості має бути досліджена експериментально;
- г) необхідно з'ясування, як через використання певних психологічних функцій особа пристосовується до середовища;

7. Школа людських відносин є базою наступного сучасного підходу до менеджменту:

- а) процесного
- б) поведінкового;
- в) ситуаційного
- г) системного;
- д) всіх перерахованих

8. Біхевіористський напрям існує в межах школи:

- а) якісної (нової)
- б) людських стосунків
- в) класичної
- г) наукового управління

9. Управління перетворюється на особливу (самостійну) професію. Це твердження належить представникам наступної школи:

- а) людських відносин
- б) класичної
- в) наукового управління
- г) нової школи

10. Вважають, що внеском в управлінську практику «школи людських стосунків» є:

- а) формування принципів управління (універсальних)
- б) акцентування уваги на стосунках між людьми замість виконання завдань.
- в) застосування в управлінні математичних методів
- г) звернення уваги на постійну необхідність використання засобів стимулювання праці з метою збільшенні продуктивності виробництва працівників.

11. Підґрунттям теорії «Х-У» (Д. Мак-Грегора) є дослідження:

- а) організації праці;
- б) погляду керівника на людину та відповідного управління
- в) умов та особливості праці керівника;
- г) мотивації праці особи (її варіантів)

12. Яке твердження є базою теорії Х щодо мотивації (за Д. Макгрегором)?

- а) матеріальні стимули визначають відношення працівників до роботи;
- б) будь-який працівник є ледарем та не хоче робити;
- в) будь-який працівник має внутрішню мотивацією до праці й бажає вдосконалюватися;
- г) принцип «батога та пряника» лежить в основі мотивації робітників

13. Головна ідея щодо управління за М. П. Фоллетт наступна:

- а) суспільство не повинно будуватися на групових принципах;
- б) потенціал людини розкривається лише у групі,
- в) особи можуть діяти проти волі суспільства й мати права, незалежні від суспільства;
- г) має бути лише один лідер;

13. Що забезпечує управлінська функція «Мотивування»?

- а) досягнення особистих цілей кожним працівником
- б) безперервний вплив на підлеглого з боку керівника
- в) обов'язкове виконання управлінських рішень
- г) спонукання осіб до ефективного виконання поставлених задач

14. До формальної організації не можна віднести наступну групу:

- а) творча спілка;
- б) виробнича група;
- в) група керівників-управлінців
- г) комітети

15. На який аспект значно вплинула розробка теорії щодо ієрархії потреб ?

- а) на соціальний статус працівників;
- б) на розвиток теорії у сфері мотивації, в тому числі наукових підходів до аналізу потреб;
- в) на новий погляд щодо поділу (класифікації) потреб;
- г) на бюрократичну (адміністративну) політику компанії

16. Найбільш важливими для мотивації робітників є економічні стимули. Таке твердження характерно для теорії:

- а) Ф.-В. Тейлора;
- б) Ч. Бернарда.
- в) А. Файоля;
- г) М.-П. Фоллетт;

Питання для обговорення та ситуаційні завдання

1. На конкретних прикладах проаналізуйте підходи Дж. Е. Мейо до проблем продуктивності праці.

Завдання:

Доведіть, що підхід Дж. Е. Мейо до інтерв'ювання працівників був новаторським.

2. Проаналізуйте на конкретних прикладах правильність ідеї поділу організацій на формальні та неформальні. Оцініть сутність понять «дієвості» й «ефективності» організації щодо нового підходу до її розуміння.

Завдання:

Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

3. Відмінності у структурі потреб А. Маслоу і Ф. Герцберга є принциповими.

Завдання:

- Доведіть це на конкретних прикладах
- Чому Ф. Герцберг вважав необхідним подальший розвиток ідей ієрархії потреб А. Маслоу?

4. Мері Паркер Фоллетт вважала, що успіх організації базується на загальних інтересах її працівників

Завдання:

- Чому вона вважала саме так?
- Зробіть відповідні обґрунтування й висновки.

5. Е. Мейо і Ф. Ротлісбергером було розроблено вчення про організацію як соціальну систему

Завдання:

- На конкретному прикладі проаналізуйте значення цього вчення в процесі розвитку теорії та практики менеджменту
- Аргументуйте вашу думку

12. Визначте правильні та помилкові положення

- 1) Фредерік Герцберг (1863–1916 рр.) – батько школи промислової психології.
- 2) За вченням біхевіористів, поведінка людини у своїй основі визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул – реакція».
- 3) Організація – це вид діяльності, спрямований на об'єднання людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів так, щоб їхня спільна діяльність забезпечувала виконання завдань організації.
- 4) «На етапі функціонування організація як вид діяльності передбачає виявлення проблем та їх розв'язання для вдосконалення й підвищення ефективності роботи в цілому.
- 5) Влада, за Фріцем Ротлісбергером, – це «порядок передавання інформації у формальній організації, за допомогою чого вона (інформація) сприймається підлеглим як управління діями, які він виконує».
- 6) Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети.
- 7) Честер Ірвінг Бернارد визначає три функції керівника: 1) підтримування працездатності системи інформації; 2) сприяння збереженню необхідних особистих зусиль; 3) формулювання й визначення цілі.
- 8) Чинники, пов'язані безпосередньо з роботою, але такі, що характеризують лише її умови, і є зовнішніми щодо конкретної особистості, Ф. Герцберг назвав чинниками «гігієни».
- 9) Метод «збагачення праці», за Ф. Герцбергом, побудовано на припущенні, що працівники мають бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи.
- 10) Ефективність – це сутність задоволення потреб індивідуума.

**Підготувати доповідь
(та відповідний виступ на 5-7 хвилин на
практичному занятті)
за наведеними нижче темами:**

1. Розвиток школи "людських відносин": від психоаналізу до біхевіоризму.
2. Теорія "поведінки людини" Кріса Арджиріса.
3. Теорія "Z" Вільяма Оучі.

Література: [1, с. 45-59, 2]

Практичне заняття 6 КІЛЬКІСНА УПРАВЛІНСЬКА ШКОЛА. РОЗВИТОК НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття:

- визначення передумов виникнення та розвитку кількісної управлінської школи. З'ясування сутності системного підходу в менеджменті. Розгляд моделі «Мак-Кінсі 7-S». З'ясування сутності ситуативного підходу в менеджменті та концепції стратегічного управління.

Теоретичні положення

До кількісної управлінської школи належать: **Г. Саймон та Д. Марч, Н. Лоуренс, Д. Вудворд, Д. Томпсон та інші.**

Дослідження в рамках цієї школи передбачає послідовні процедури або дії:

- | | |
|---|---|
| 1 | • Виявлення операційної проблеми |
| 2 | • Вироблення абстрактної моделі ситуації, яка спрощує реальність |
| 3 | • Надання змінним в моделі кількісних значень з метою опису кожної змінної та зв'язків між ними |

Представники системного підходу:



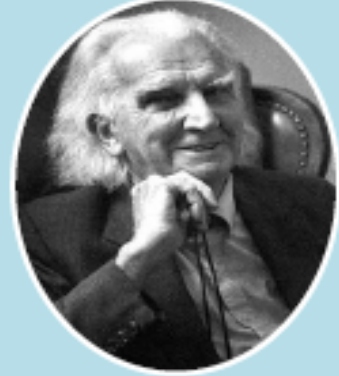
Людвіг ван Берталанфі,
біолог
(1901–1972 рр.)

У 1937 р. поставив завдання розробити системну теоретичну базу для опису будь-яких відносин реального світу. Вважав, що наукові дисципліни мають схожі риси, які можна подати у вигляді «моделі загальної системи». Виявив риси, властиві всім системам



Норберт Вінер, засновник
кібернетики
(1894–1964 рр.)

Розвинув ідеї Берталанфі. Зробив висновок, що системи контролюють себе за допомогою комунікацій. Комунікації надають інформацію і дозволяють системі пристосовуватися до свого оточення



Кеннет Боулдінг, економіст
(1910–1993 рр.)

Намагався поєднати ідеї Л. Берталанфі, кібернетику Н. Вінера і теорію інформації в систему. Набула розвитку так звана «теорія загальних систем».



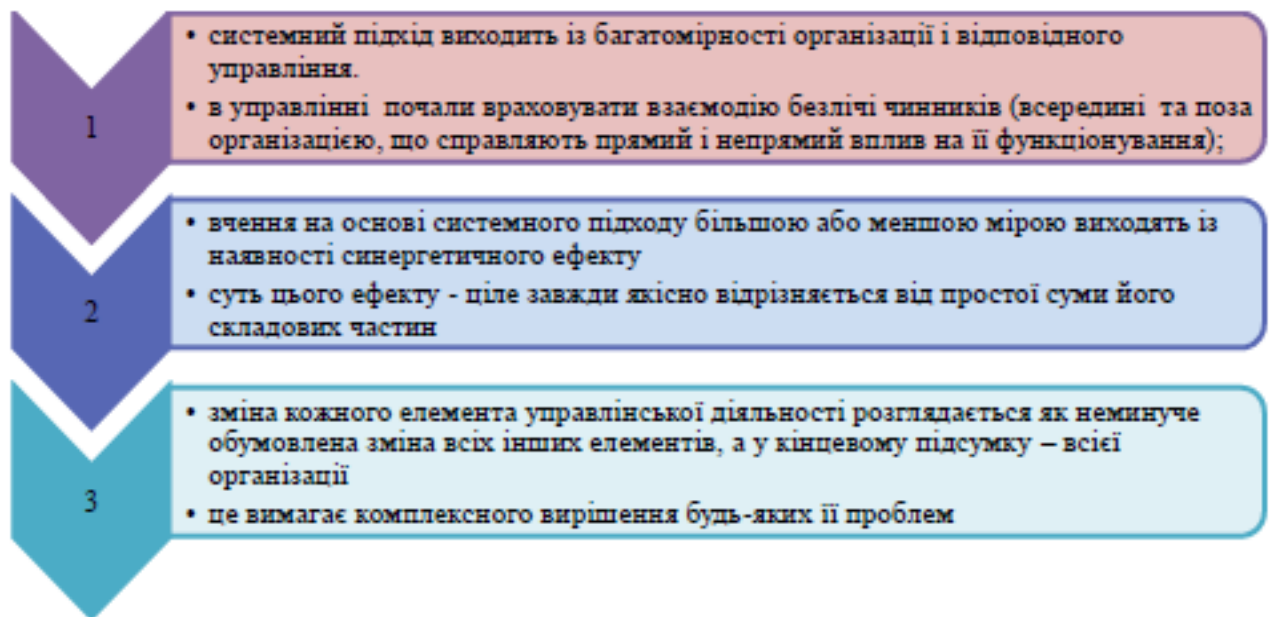
Пітер Фердінанд Друкер, теоретик в галуззі управління
(1909–2005 рр.).

Розробив вчення про менеджмент як про професійну діяльність і менеджера як професію.

Одним із найбільш відомих положень, висунутих П. Друкером, є його концепція управління відповідно до цілей



Відмінності процесного та системного підходу:



Модель «Мак-Кінсі 7-S»

Розроблена майже одночасно парами дослідників (**Р. Уотерман** й **Т. Пітерс** та **Е. Атос** й **Р. Паскаль**), які працювали на консультативну фірму «Мак-Кінсі» (звідси і назва). Модель розглядає 7 основних елементів мікросередовища будь-якої організації

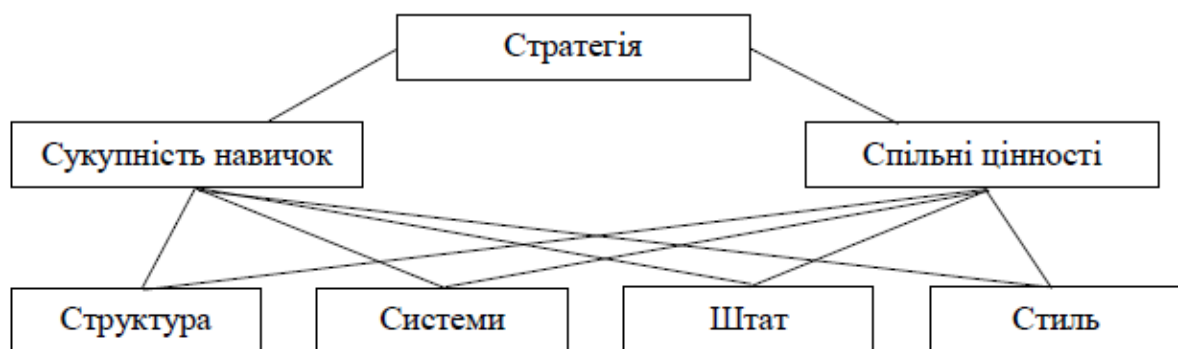


Рис. 6.1 Модель «Мак-Кінсі 7S»

Генрі С. Деніссон заклав основи ситуативного підходу до управління



Генрі Стерджіс Деннісон (1877 - 1952 рр.).

Стверджував, що застосування різних методів управління обумовлено ситуацією, або конкретним набором обставин, які в даний час або в майбутньому істотно впливають на стан організації



Ключові ідеї ситуаційного підходу

ситуативні (вірогідні) чинники враховуються у стратегіях, структурах і процесах, у результаті чого досягається якісне виконання

існує більше одного шляху досягнення цілі

менеджери можуть пристосовувати свої організації до ситуації або змінювати ситуацію відповідно до вимог організації

Зараз активно розробляється концепція стратегічного управління, найбільш відомим засновником якої є Ігор Ансофф та основу якої склав ситуаційний підхід.



Ігор Ансофф (1918–2002 рр.).

Зробив значний внесок в розробку концепції стратегічного управління (на основі робіт Альфреда Чандлера). Його основним внеском в управління було створення моделі або матриці Ансоффа стратегічного планування, на основі розширення і диверсифікації бізнесу через послідовність рішень



Стратегії функціонування та розвитку

Розрізняють різні групи процесів, в яких бере участь організація (їх врахування необхідно при розробці стратегій).

Щодо процесів функціонування, то найбільш популярними є 3 стратегії, досліджені М. Портером: фокусування, диференціації, лідерства у витратах.



Аналітичні завдання

Тести

1. Прийняття оптимального рішення, яке залежить від взаємодії факторів лежить в основі підходу:

- а) поведінського
- б) ситуаційного
- в) процесного
- г) системного

2. Сутність процесного підход до управління:

а) управління полягає у забезпеченні безперервного виконання запланованих завдань.

б) управління – це безперервні пов'язані дії, що виконуються в визначеній послідовності.

в) управління – цикл виконання операцій і процедур.

г) управління - сукупність деяких безперервних процедур і операцій.

3. Управління досліджує процеси і явища як цілісну систему, яка має функції (якості), що відсутні у її елементів. Мова іде про підхід:

- а) процесний.
- б) ситуаційний .
- в) системний
- г) поведінський

4. У випадку коли управління розглядається як єдиний процес впливу на організацію (а не як серія різних дій), мова іде про підхід:

- а) ситуаційний
- б) системний.
- в) процесний.
- г) поведінський.

5. «Системний підхід» в менеджменті представляє:

- а) А. Файоль;
- б) Е. Мейо;
- в) П. Друкер;
- г) М.-П. Фоллет.

6. Ситуаційний підхід в управлінні передбачає:

- а) використання прийомів щодо досягнення організаційних цілей цілей.
- б) визначення управлінських прийомів для вирішення різноманітних завдань, що поставлено
- в) добір прийомів менеджменту щоб вирішити проблему для розв'язання конкретних ситуацій (управлінських).
- г) добір прийомів для рішення конкретних управлінських ситуацій для досягнення певних

7. Сучасний розвиток теорії менеджменту визначають теорії:

- а) системна й бюрократична (адміністративна).
- б) ситуаційна й системна;
- в) кількісна й людських відносин;
- г) наукового управління й ситуаційна

8. Економічні методи менеджменту – це методи (засоби):

- а) владного впливу на колектив та окрему особу
- б) оснований на використанні об'єктивних відносин між працівниками колективу
- в) оснований на використанні почуттів відповідальності та обов'язку
- г) впливу на економічні інтереси колективу та його членів

9 Системний підхід до управління розглядає сукупність:

- а) взаємопов'язаних частин, що постійно взаємодіють й, визначають тим, самим характер організації.
- б) пов'язаних одна з іншою елементів та частин;
- в) сукупність, що складає суб'єкт і об'єкт управління
- г) частин в організації, що взаємодіють.

10. Влада в менеджменті – це:

- а) здатність захищати себе від зовнішніх впливів;
- б) право втручатися в особисте життя підлеглих
- в) право та можливість змінювати поведінку інших осіб у визначеному напрямі;
- г) право втручатися в різні процеси, що стосуються управління організацією

11. З яких елементів складаються повноваження особи?

- а) права та відповідальність
- б) права, обов'язки та відповідальність
- в) обов'язки, відповідальність та влада
- г) функції, обов'язки та відповідальність

12. До психологічних методів в управлінні відносять методи (засоби):

- а) оснований на використанні почуттів відповідальності та обов'язку
- б) оснований на використанні об'єктивних відносин між працівниками колективу
- в) впливу на економічні інтереси колективу та його членів
- г) що базуються на владному впливі на особу (колектив)

13. Щоб забезпечити якісне виконання рішення керівник має:

- а) забезпечити повний контроль виконання рішення
- б) визначити проблему, розробити альтернативи, прийняти рішення.
- в) забезпечити розподіл завдання серед виконавців та зворотний зв'язок.
- г) оформити та надати розпорядження виконавцям рішення (підлеглим);

Питання для обговорення та ситуаційні завдання

1. Під час Другої світової війни виникла необхідність об'єднання зусиль урядових офіційних осіб, менеджерів, вчених для рішення завдань (проблем) ведення війни й оборони

Завдання:

- До появи якої управлінської школи це призвело?
- Чому саме?

2. Появі системного підходу в менеджменті передували два научних досягнення.

Завдання:

- Поясніть, які саме.
- Зробіть відповідні висновки.

3. Нова теорія (загальних систем) та системний підхід прийшли на зміну процесному підходу в управлінні

Завдання:

- Поясніть сутність процесного підходу
- Які основні відмінні риси системного підходу від процесного Ви знаєте?

4. Одним із найбільш послідовних представників системного підходу є П. Ф. Друкер.

Завдання:

- В чому це знаходить свій прояв?
- У чому полягає сутність його концепції «управління відповідно до цілей»?

5. У 1980-ті роки XX ст. чи не найбільш популярною стала концепція «7-S» (розроблена згідно системного підходу).

Завдання:

- Що є ключовими складовими цієї концепції?
- Як можна представити взаємозв'язок основних чинників розвитку згідно цієї концепції?

6. Основи ситуаційного підходу було закладено Генрі Деніссоном

Завдання:

- В чому полягає сутність його "закону ситуації"?
- Здійснення яких саме кроків потребує ефективне управління в кожній конкретній ситуації?

7. Засновником концепції стратегічного управління вважають американського спеціаліста в галузі менеджменту Ігора Ансоффа.

Завдання:

- Що означає термін «стратегічний менеджмент»?
- В чому полягає важлива особливість структури стратегічного управління?

8. Широко відомими є 3 стратегії функціонування, запропоновані Майклом Портером

Завдання:

- В чому полягає сутність цих стратегій?
- Які основні риси характерні для сучасної концепції стратегічного управління?

***Підготувати доповідь
(та відповідний виступ на 5-7 хвилин
на практичному занятті)
за наведеними нижче темами:***

1. Особливості і тенденції сучасного менеджменту.

Література: [1, с. 60-74, 2]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Теорія і історія менеджменту» для студентів освітнього ступеня Бакалавр галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / Укладач О.В. Мізіна. – Покровськ: ДонНТУ, 2021. – 84 с.
2. Пічугіна Т. С. Теорія управління та концепції бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник / Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько, Л. І. Безгінова. – Х. : ХДУХТ, 2017. - 126 с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/3443>
3. Лисенко О.А. Історія менеджменту [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. напр. підгот. 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форм навч. / О.А. Лисенко. – К.: НУХТ, 2014. – 60 с. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/46.24.pdf>
4. Юрик Н.Є. Історія менеджменту: Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 114 с.

Додаткова

1. Дідковська, Л.Г. Історія вчень менеджменту: навчальний посібник /Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2008. – 477 с.
2. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
3. Туленков, М.В. Сучасний менеджмент (теорії, концепції, моделі): навч. посіб. / М.В. Туленков, О.Г. Чувардинський, Ю.Ж. Шайгородський. – К.: Український центр політичного менеджменту, 2008. – 376 с.
4. Адизес И. К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. К. Адизес ; пер. с англ. Н. Брагиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.