

*Відкрита лекція для студентів 2-го курсу ОП «Менеджмент
організацій»
на тему:*

***“МЕНЕДЖМЕНТ ХХІ ст.:
ВИКЛИКИ ЕПОХИ”***

*к.е.н., асистент кафедри
менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності
Полторацька Альона Олегівна*

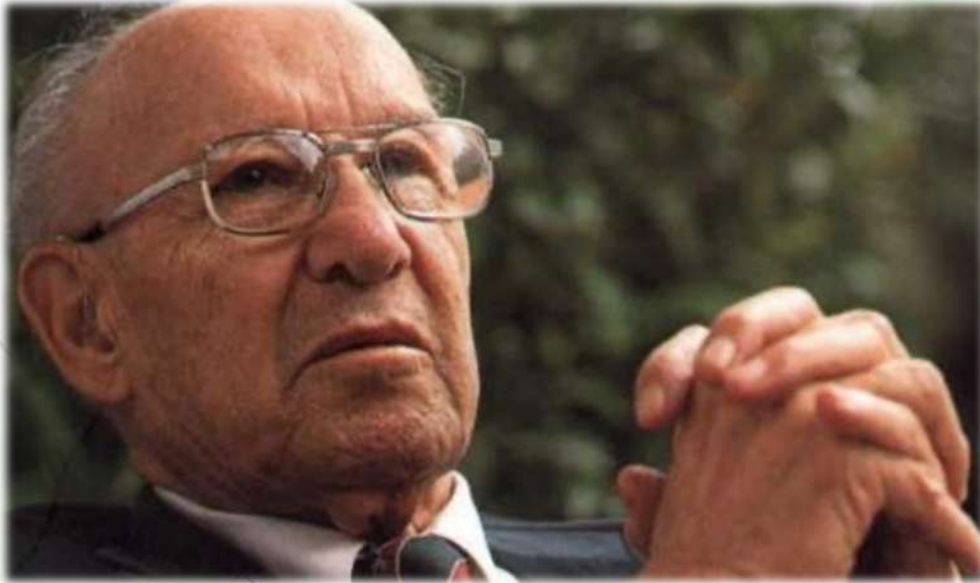
20 травня 2021 р.

План лекційного заняття

1. Особливості менеджменту в епоху глобалізації
2. Загальні і професійні компетентності менеджера в інформаційному суспільстві
3. Емоційний інтелект в професійній діяльності менеджера

Список рекомендованих джерел:

1. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. - К. : Нічлава, 2011. - 624 с.
(19) (PDF) Міждисциплінарний словник з менеджменту. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/331231996 Mizdisciplinarnij slovník z menedzmentu](https://www.researchgate.net/publication/331231996_Mizdisciplinarnij_slovník_z_menedzmentu) [accessed May 17 2021].
2. П. Друкер Задачи менеджмента в XXI веке.
3. Жилінська О. І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації : монографія. К. : Парламентське видавництво, 2010. 552 с.
4. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 Менеджмент
5. Marinescu, P. (2020). Management dilemmas in the XXI century. *Manager*, (32), 5-5.
6. Balash, L. & Martyn , O. (2021). Humanistic management as a management paradigm of the XXI century.
7. Mullakhmetov, K. S. (2018). Technological factors and management transformation in social and economic systems.
8. Denning, S. (2020). The challenge: 20th Century vs. 21st Century management. *Strategy & Leadership*.
9. Freire, E. E. E., Ruíz, D. F. T., & Ortiz, S. E. T. (2018). Management of information technologies; a challenge of the university academic field in the XXI Century. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore*, (Special).
10. Odegov, Y., Kulapov, M., Rakauskiene, O. G., Karasev, P., & Fomenko, N. (2021). Global Challenge: From Intra-Company Staff Management to Working With the Talent. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(1), 165-174.



*Проблеми, з якими
ми зіткнемося
завтра,
будуть зовсім
не схожі
на сьогоднішні.*

Пітер Друкер

Тенденції ХХІ століття, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління :



GLOBAL STRATEGY



Принципи сучасної організації за П. Друкером:

1. Організація повинна бути прозорою

2. Наявність особи, яка приймає кінцеве рішення

3. Єдиноначальність

4. Мінімальна кількість рівнів

5. Кожен окремий працівник повинен мати можливість працювати одночасно в різних структурах організації.

Сучасні підходи до практики менеджменту

Г
Л
О
Б
А
Л
І
З
А
Ц
І
Я



Широке застосування інформаційних технологій



Гнучкість та адаптивність організації



Орієнтація на клієнта



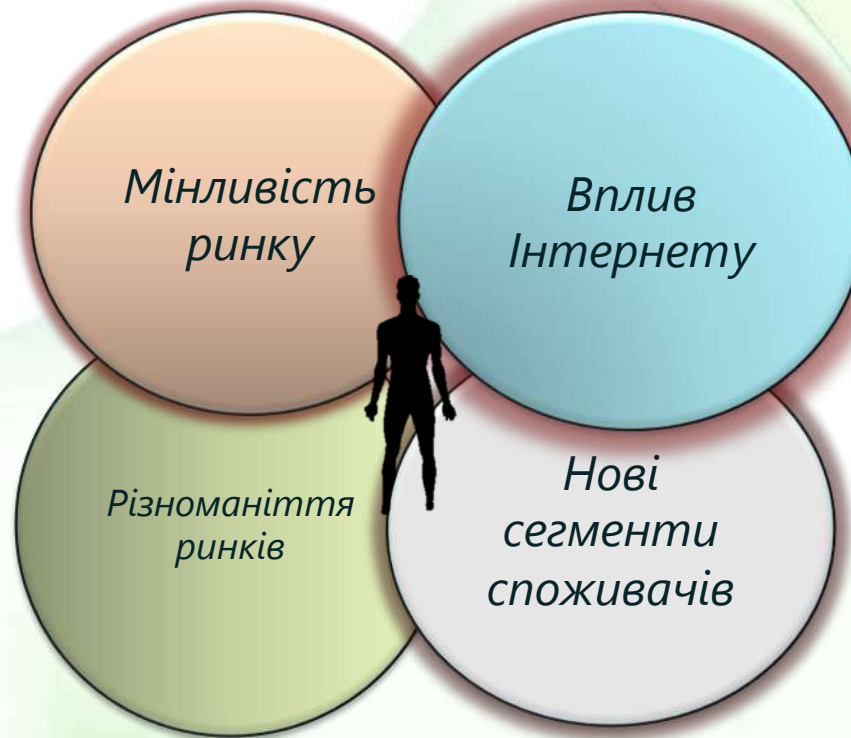
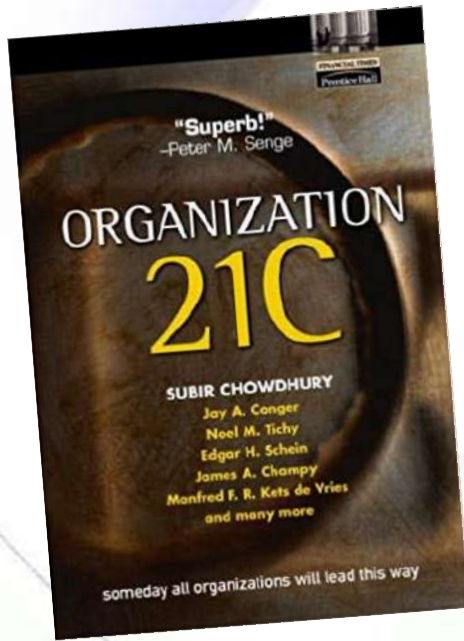
Зростання ролі інноваційного менеджменту



Практика побудови команд



Розвиток організацій мережевого типу

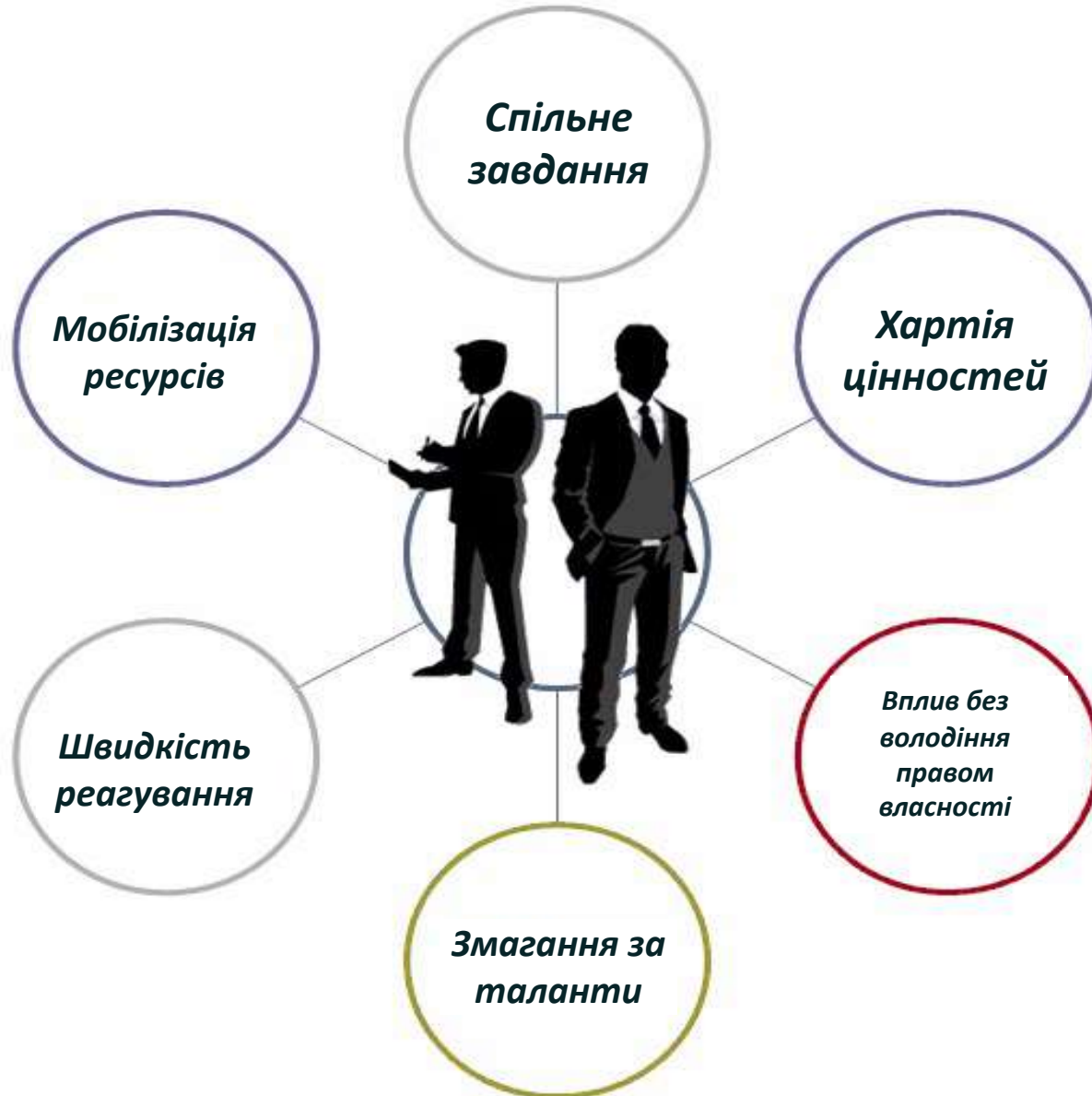


Мінливість
ринку

Вплив
Інтернету

Різноманіття
ринків

Нові
сегменти
споживачів



Principles, Processes And Practices Of 20th Century & 21st Century Management

A. PRINCIPLES that drive the processes and practices of the organization

	20 th Century Management	21 st Century Management
1. Ideology, goal	Making money for the firm and its shareholders	Obsession with creating more value for customers/users; profits are the result, not the goal
2. Architecture of work	Individuals report to bosses, fill roles	Drawing on full talents of staff, often through small self-organizing teams working in short cycles
3. Dynamic	Vertical hierarchy of authority	Horizontal network of competence, with balance between top-down, bottom-up, and horizontal; ideas can come from anywhere
Key indicator	Delivering short-term profits	Delivering instant, intimate, frictionless, incremental value for customers at scale

PROCESSES that support the principles

4. Leadership	Leadership from the top; transactional; manipulative	Leadership at every level; based on human-to-human relationships
5. Strategy	Static, backward looking, defensive, building moats	Dynamic, interactive, value-creating; ecosystems
6. Innovation	Protecting the existing business	Enhancing existing business and creating new businesses
7. Sales and Marketing	Inducing the customer to buy the products to meet firm's targets	Seeking to make a real difference in the lives of customers and users/.
8. People management	HR controls workers as the firm's resources	Attracting and enabling talent to add value to customers
9. Budget	The budget is typically a major battle among silos for resources	Budget mainly reflects decisions taken in strategy
10. Measurement	Measures decided <i>ex post</i>	Measures decided <i>ex ante</i>
11. Risk management	Risk managed as threat	Risk viewed as opportunity

Порівняльний аналіз принципів, процесів та практики менеджменту у ХХ та ХХІ ст.

Принципи, що керують процесами діяльності організації

	<i>Менеджмент ХХ ст.</i>	<i>Менеджмент ХХІ ст.</i>
<i>Ідеологія, мета</i>	<i>Максимізація прибутку</i>	<i>Створення більшої цінності для споживачів; <u>прибуток – це результат, а не мета</u></i>
<i>Архітектура роботи</i>	<i>Індивідуальна підпорядкованість вищому керівництву, виконання ролей</i>	<i>Задіяння всіх талантів організації, часто через невеликі самоорганізуючі команди, що працюють в короткі цикли</i>
<i>Динаміка</i>	<i>Вертикальна ієрархія влади</i>	<i>Збалансована горизонтальна мережа компетенцій; ідея може прийти звідки завгодно</i>
<i>Ключові індикатори</i>	<i>Отримання короткострокового прибутку</i>	<i>Масштабне, безперешкодне та миттєве отримання додаткових цінностей для споживачів</i>

Процеси, що підтримують принципи

<i>Лідерство</i>	<i>Лідерство згори, транзакційний, маніпулятивний характер</i>	<i>Лідерство на кожному рівні, взаємовідносини «людина-людина»</i>
<i>Стратегія</i>	<i>Статична, орієнтована назад, носить оборонний характер, будівництво рівнів</i>	<i>Динамічна, інтерактивна, зорієнтована на створення цінностей та екосистеми</i>
<i>Інновації</i>	<i>Захист існуючого бізнесу</i>	<i>Посилення існуючого бізнесу та створення нового</i>
<i>Продажі та маркетинг</i>	<i>Захист існуючого бізнесу</i>	<i>Захист існуючого бізнесу</i>

Люди та менеджмент

HR контролює працівників як ресурси підприємства

Залучення талантів та підвищення їх цінності для клієнтів

Бюджет

Бюджет - це, як правило, велика битва серед запасів за ресурси

бюджет в основному відображає рішення, прийняті в стратегії

Вимірювання

заходи, прийняті постфактум

заходи, прийняті попередньо

Управління ризиками

Ризик-менеджмент як загроза

Ризик як можливість

Фактори, які будуть впливати на діяльність менеджерів найближчі десятиліття



Стреси та невизначеність



Розлад особистих переконань



Велика можливість вибору



Організації не в змозі забезпечити всі можливості для навчання, потрібні сучасному керівнику.



Проблем стає все більше, і вони все складніше



Постійна боротьба за ринки збуту, енергетичні ресурси і прибутковість робить необхідними висування нових ідей.

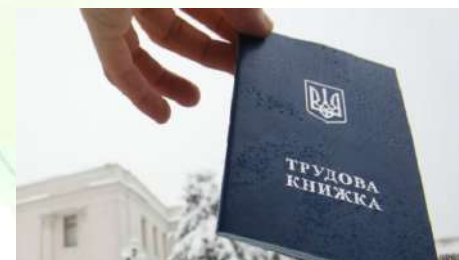
Фактори, які будуть впливати на діяльність менеджерів найближчі десятиліття



Традиційні ієрархічні відносини ускладнюються



Багато традиційних шкіл і методів управління вичерпали свої можливості і не відповідають викликам сьогодення і майбутнього.



Великі витрати і труднощі пов'язані нині з використанням найманих працівників.



Зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навичок і боротьби з можливістю власного «старіння».



Командна робота

2. Загальні і професійні компетентності менеджера в інформаційному суспільстві

ТОР 15 навичок, які будуть необхідні в 2025 р. (за версією аналітиків Всесвітнього економічного форуму)



1	<i>Аналітичне мислення та інновації</i>
2	<i>Емоційний інтелект</i>
3	<i>Комплексне вирішення проблем</i>
4	<i>Критичне мислення та аналіз</i>
5	<i>Креативність, оригінальність та ініціативність</i>
6	<i>Лідерство та соціальний вплив</i>
7	<i>Використання технологій, моніторинг та контроль</i>
8	<i>Технологія проектування та програмування</i>
9	<i>Стійкість до стресів і гнучкість</i>
10	<i>Міркування, вирішення проблем та ідеї</i>
11	<i>Активне навчання та стратегії навчання</i>
12	<i>Усунення несправностей та взаємодія з користувачем</i>
13	<i>Орієнтація на послуги</i>
14	<i>Системний аналіз та оцінка</i>
15	<i>Переконання і переговори</i>



1. Завдання створення справжнього цілого.

2. Гармонізація кожного свого рішення і дії з короткостроковими і довгостроковими планами підприємства.



Арістотель
(дав.-гр. Ἀριστοτέλης)

*«**Atere**» - «сила, яка розвивалася і вдосконалювалася до такої міри, що стала характерною рисою особистості».*

Інтегральна компетентність менеджера



Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності менеджера



1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.



IAHV

INTERNATIONAL
ASSOCIATION FOR
HUMAN VALUES



2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства

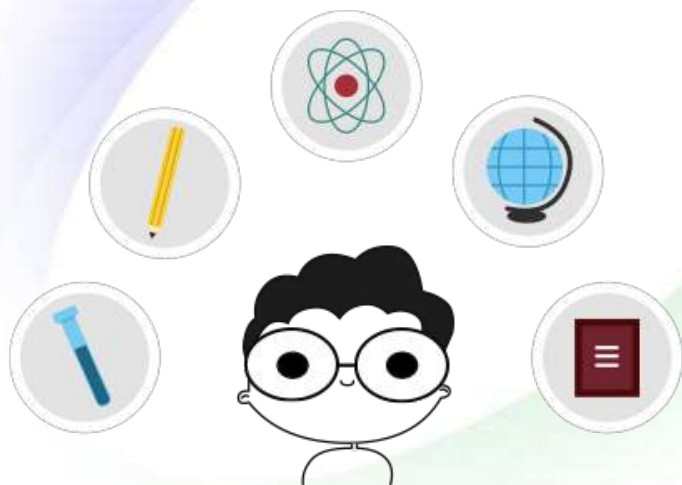


3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу

Do you speak
english ?

A hand holding a white marker is shown in the bottom right corner, appearing to have just finished writing the text on a dark chalkboard background. The chalkboard also features several hand-drawn icons: a large glowing lightbulb with radiating lines, two speech bubbles, and three smaller lightbulbs.

4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях



5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності

Українська мова -
державна мова
України



6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.



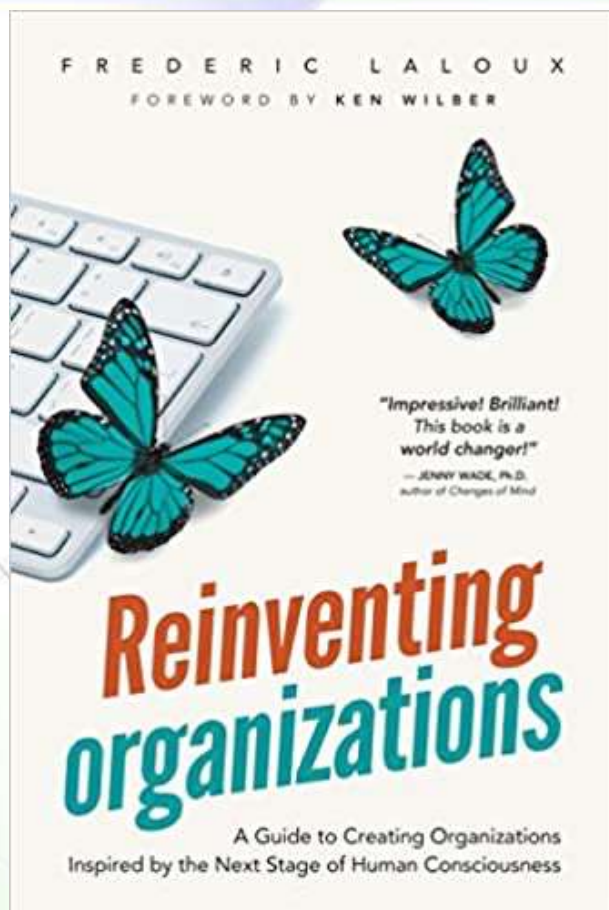
7. Здатність спілкуватися іноземною мовою.



8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.



***9. Здатність вчитися і оволодівати
сучасними знаннями***



Guiding methaphor	Key breakthroughs	examples
RED		
Wolf pack	Division of labor Command authority	Street gangs Tribal militias
AMBER		
Army	Formal roles Stable, replicable process	Military Catholic Church government
ORANGE		
Machine	Innovation Accountability	Multinational companies Investment banks
GREEN		
Family	Empovement Stakeholder model	Businesses known as idealistic practices
TEAL		
Living organism	Self-management Evolutionary purpose	A few pioneering organisations

«Мені все одно, коли і скільки годин працюють співробітники, якщо в результаті вони роблять свою роботу». Івон Шуїнар, "Патагонія"



Імпульсивна

Метафора:

Вовча зграя



Конформістська

Армія, церква



Конкурентна

Машина



Плюралістична

Родина



Еволюційна

Живий організм



поділ праці



Відтворювані процеси



Новаторство



Розширення прав та можливостей



Самоорганізація



Управління згори донизу



Стабільні та регульовані ієрархії



Меритократія



Культура цінностей



Еволюційна мета



Відповідальність



Зацікавленість



Цілісність

3 ознаки компанії бірюзового рівня





12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);



13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності



10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.



11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.



**14. Здатність працювати
у міжнародному контексті.**



**15. Здатність діяти на основі етичних
міркувань (мотивів).**

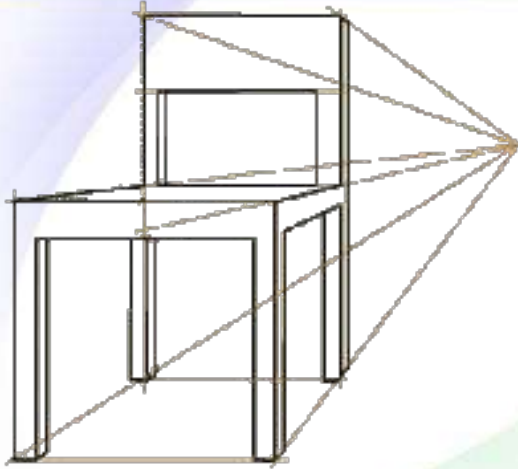
Спеціальні компетентності менеджера



1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.



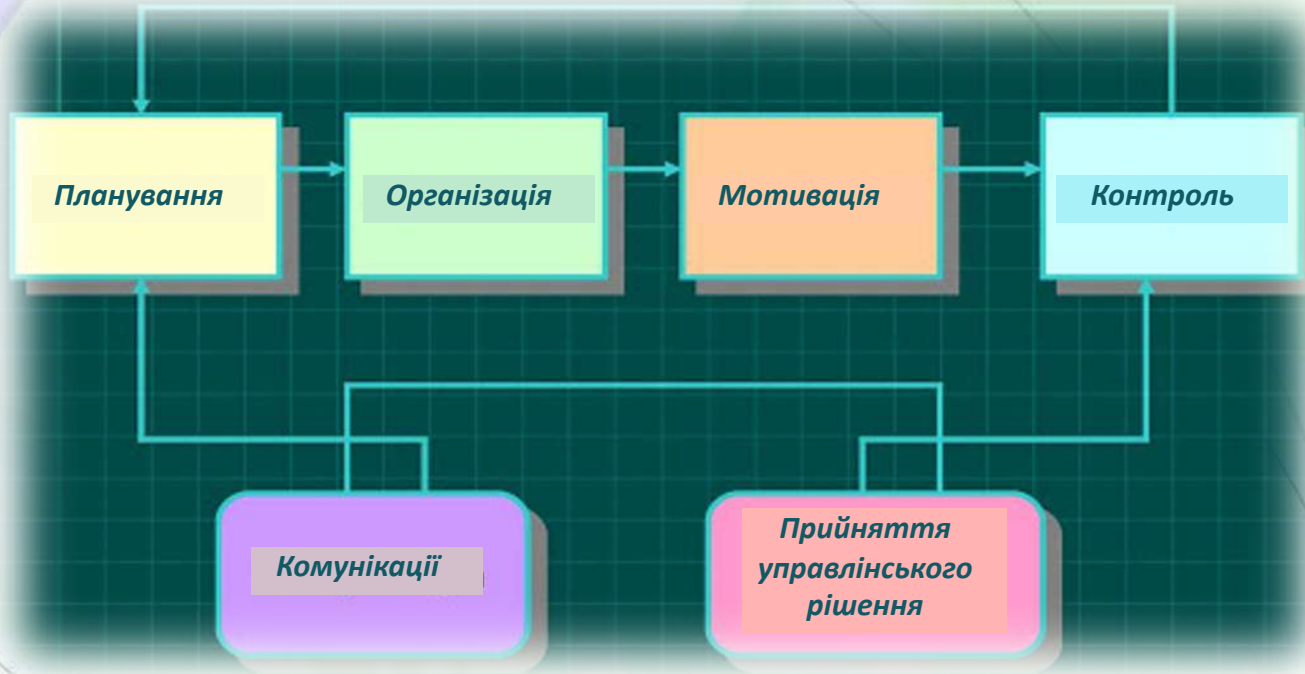
2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища



3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.



4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.



5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту,



carbonclick

ESG Ratings Explained



ESG Rating

ESG rating

Calculated by cumulating total ESG performance

Pillar Score

Pillar Score

Cumulative score and risk calculated from themes

Theme Score

Theme Score

A score for issues in each ESG pillar e.g. Climate Change, which is calculated using criteria e.g. emissions per year

6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо
Environmental, Social and Governance rating

NETFLIX

LEGO




adidas
PARLEY
RUN FOR THE OCEANS



TOP-10 правил тайм-менеджменту

1. Планування дій.
2. Точне формулювання цілей
3. Фіксування плану дій
4. Встановлення пріоритетів
5. Концентрація на головному
6. Аналіз отриманого досвіду
7. Не забувайте про відпочинок
8. Запровадження хронометражу
9. Використання очікувань
10. Правило 20 хвилин, метод Pomodoro

8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом



9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань



10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

керівники організацій та їх ТОП-менеджери від 50 до 90% робочого часу витрачають на комунікації в рамках своєї компанії



11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

Тренди корпоративної комунікації в 2021 р.

1. 100% Digital

2. Різноманіття, рівність,
інклюзивність

3. Командна робота



4. Інноваційні сервіси для
управління персоналом
Microsoft Teams, Discord,
Google Workspace (ранее
G Suite)

5. Моніторинг співробітників

Deloitte

За даними дослідження Deloitte, співробітники витрачають 25% свого робочого часу на сторонні справи - перевірку особистої електронної пошти, повідомлення в месенджерах, соцмережі.



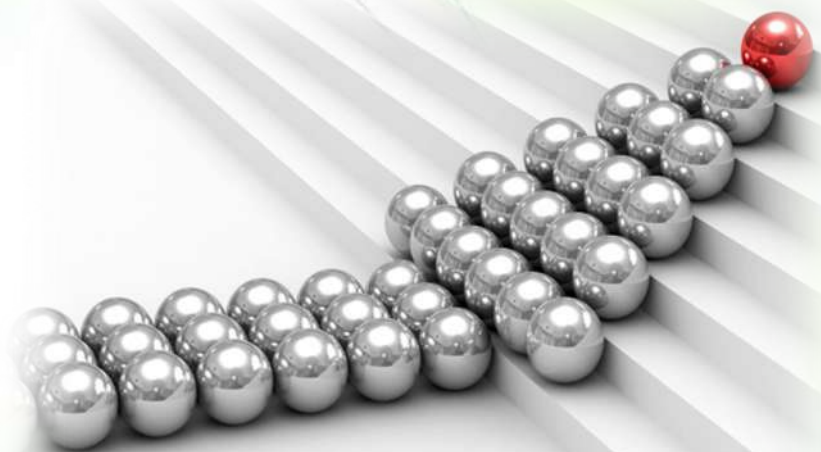
12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.



13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності

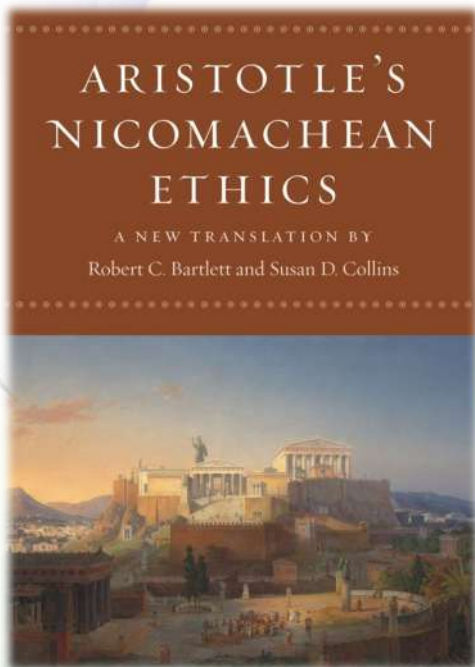


14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.



15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

3. Емоційний інтелект в професійній діяльності менеджера



Всякий може розгніватися – це легко, але зовсім не так легко розгніватися на того, хто цього заслуговує, причому до певних меж, в належний час, з належною метою та належним чином.

Арістотель. Нікомахова етика

Навіщо потрібні емоції?





*Ось мій секрет, він дуже простий:
гострозорим є одне лише серце.
Найголовнішого очима не побачиш.*

Антуан де Сент-Екзюпері.

Маленький принц



За що Річард Талер отримав Нобелівську премію?

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ



(англ. *Emotional intelligence*) — група ментальних здібностей, що сприяють усвідомленню й розумінню власних емоцій та емоцій оточуючих.

Емоційний інтелект (EQ) – це здібність людини до усвідомлення, прийняття й регуляції емоційних станів і почуттів інших людей та самого себе.



**Емоційний інтелект,
модель Р. Бар-Она**

Внутрішньоособистісна сфера

- асертивність
- емоційний самоаналіз
- незалежність
- самоповага
- самоактуалізація

Сфера міжособистісних відносин

- емпатія
- соціальна відповідальність
- міжособистісні відносини

Сфера адаптивності

- вміння вирішувати проблеми
- оцінка дійсності
- Гнучкість

Сфера управління стресом

- толерантність до стресу
- контроль імпульсивності

Сфера загального настрою

- задоволеність життям
- оптимізм

Емоційний інтелект – як сума здібностей за Мейєром і Селовеєм

<i>Емоційний інтелект</i>	<i>Емоційна “тупість”</i>
1. здібність сприймати емоції (помічати їх) та адекватно й адаптивно виражати їх (emotional perception and expression);	відсутність здібності помічати емоції (холодність), «байдужість»; невміння адекватно й адаптивно виразити емоції;
2. спроможність переживати (генерувати) почуття з приводу пізнавальної та інших видів активності (радіти пізнанню нового – при наявності мотивації до пізнання; успіху у діяльності);	відсутність спроможності переживати емоції в процесі виконання пізнавальної та інших видів активності.
3. здібність розуміти зміст емоцій, їх причини й наслідки (emotional understanding)	нерозуміння чинників та наслідків емоцій, невміння їх диференціювати
4. здібність регулювати емоції у себе та інших (напр., вміти заспокоїти інших) (emotional management)	неспроможність до регулювання емоцій у себе та інших

Тест на емоційний інтелект



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

ХАЙ ЩАСТИТЬ!