

# МЕНЕДЖМЕНТ

## шпаргалки



Используй сам,  
передай 5 одноклассникам,  
и будешь впереди всех  
во время олимпиады.

Шпаргалки

Л. И. Дорофеева

**Менеджмент**

«Научная книга»

**Дорофеева Л. И.**

Менеджмент / Л. И. Дорофеева — «Научная книга»,  
— (Шпаргалки)

Информативные ответы на все вопросы курса «Менеджмент» в соответствии с  
Государственным образовательным стандартом.

© Дорофеева Л. И.  
© Научная книга

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| 1. Понятие менеджмента. Управление как особый вид деятельности, его специфика    | 5  |
| 2. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы | 6  |
| 3. Элементы процесса управления. Функции управления                              | 7  |
| 4. Кадры управления и их роли. Необходимые навыки и качества менеджера           | 8  |
| 5. Классическая школа в управлении   | 9  |
| 6. Школы человеческих отношений и поведенческих наук                             | 10 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 11 |

# Л. И. Дорофеева

## Менеджмент

### 1. Понятие менеджмента. Управление как особый вид деятельности, его специфика

**Менеджмент** – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель. Но менеджмент – не просто управление людьми, организацией, а особая его форма, это управление в условиях рынка, рыночной экономики, т. е. в условиях постоянных изменений, риска. Поэтому менеджмент направлен на создание благоприятных условий (технических, экономических, психологических и др.) функционирования организации, на достижение ею успеха.

Основными составляющими успеха являются:

- 1) выживание организации в долгосрочной перспективе;
- 2) результативность;
- 3) эффективность.

С этих позиций менеджмент предстает как сложная система данных науки управления, опыта лучших управляющих мира и искусства управления.

Как система научных данных менеджмент – это совокупность философий, моделей, стратегий, принципов, методов и стилей управления организацией, производством и персоналом в целях повышения ее эффективности и роста прибыли.

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех

участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление.

Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей.

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы рядом с этим процессом, руководит им. Специфику управления составляют:

- 1) предмет труда, которым является труд других людей;
- 2) средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;
- 3) объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;
- 4) продукт труда, которым является управленческое решение;
- 5) результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

## **2. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы**

**Организация**-это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять.

Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т. п. Любая организация состоит из трех основных элементов. Это люди, входящие в данную организацию, цели и задачи, для решения которых она создается, и управление, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач.

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов:

- 1) получение ресурсов из внешней среды;
- 2) преобразование ресурсов в готовый продукт;
- 3) передача произведенного продукта во внешнюю среду.

При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов. В современной организации основными являются процессы, осуществляемые на входах и выходах, которые обеспечивают соответствие между организацией и ее средой. Осуществление внутренних процессов, производственной функции подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

### 3. Элементы процесса управления. Функции управления

Управление – это единый процесс, который представлен разными управленческими работниками или органами. Целью их взаимодействия является выработка единого управляющего воздействия на объект управления. К управленческим кадрам относятся менеджеры (руководители), специалисты и служащие (технические исполнители). Центральное место в управлении занимает менеджер. Он возглавляет определенный коллектив, ему принадлежит право принятия и контроля управленческих решений, именно он несет всю полноту ответственности за результаты работы коллектива.

**Менеджер** – руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. **Специалисты** – работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Труд названных работников обслуживают технические исполнители: секретари, референты, техники и т. д.

Итак, процесс управления включает следующие элементы: **управляющую систему** (субъект управления), **управляемую систему** (объект управления), **управляющее воздействие** в форме управленческого решения, **конечный результат**, **общую цель** и **обратную связь**, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.

Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, осуществляется в разных формах, через разные функции управления. Они представляют собой форму достижения связи и единства совместного процесса труда и реализуются через определенные виды деятельности. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: **планирования, организации и мотивации**. Обратную связь осуществляет функция **контроля**. Кроме основных, существуют специфические или конкретные функции управления: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, а последние в функциях их работников. Поэтому функции управления выступают как целенаправленные виды труда, а само управление – как их совокупность. Поскольку менеджмент – это специфический вид труда, особая профессия, должны быть и общие характеристики в содержании работы менеджеров. Ими являются **кратковременность, разнообразие и фрагментарность**.

## 4. Кадры управления и их роли. Необходимые навыки и качества менеджера

Управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами 10 ролей, которые играют руководители в разные периоды и в разной степени. Г. Минцберг сгруппировал эти роли в 3 концептуальные категории: информационные (управление информацией); межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Роль – это набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль).

**Информационные роли** состоят в сборе информации о внутренней и внешней среде, распространении ее в виде фактов, нормативных установок и разъяснении политики и основных целей организации.

**Межличностные роли** подразумевают взаимодействие менеджера с другими людьми как внутри организации, так и вне ее. Они формируют отношения внутри и вне организации, создают благоприятный морально-психологический климат в коллективе, мотивируют членов организации на достижение целей, координируют их деятельность и представляют организацию во внешней среде.

**Роли по принятию решений** выражаются в том, что менеджер определяет стратегию развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, ведет переговоры с профсоюзами, клиентами, осуществляет текущие корректировки.

Менеджер должен обладать разнообразными управленческими навыками и способностями. Обычно они объединяются в три группы: **концептуальные, коммуникативные, технические**. Эффективный менеджер должен обладать всеми тремя видами навыков, но степень их необходимости зависит от положения менеджера на служебной лестнице. Менеджеры высшего звена в первую очередь должны обладать концептуальными навыками, менеджеры низшего звена – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Перечислив необходимые менеджеру навыки, отметим качества эффективного руководителя. Поскольку управление – это наука, профессия, поэтому, чтобы ею овладеть, надо пройти специальное обучение. Но, кроме того, управление – это искусство. Оно требует организаторских способностей, своеобразного таланта руководителя. Управляющий прежде всего должен быть хорошим организатором с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой. Назовем и определенные физические характеристики: внушительная внешность, активность, энергия, здоровье.

## 5. Классическая школа в управлении

Управленческие знания появились задолго до нашей эры и задолго до того, как управление оформилось в самостоятельную научную дисциплину и профессию. Самостоятельной областью деятельности управление было признано только в XX веке. Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Его основные теоретические положения изложены в работах «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.), «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912 г.). Ф. Тейлор формулировал суть своей теории так: создана «наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности; максимального благосостояния». Ф. Тэйлор главной задачей управления предприятием считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тэйлор подчеркивал, что истинные интересы тех и других совпадают. Основной вклад Ф. Тэйлора в науку управления заключается в следующем:

- 1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ;
- 2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций;
- 3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Большой вклад в развитие вопросов организации труда и производства применительно к России внесли Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ермансий, Платон Керженцев и др.

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Его основной труд – «Общее и промышленное управление» (1916 г.). А. Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление.

## 6. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Школа человеческих отношений привлекает внимание к людям. Как они взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения

Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой.

Далее концепция человеческих отношений развивалась **школой поведенческих наук**. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами развивали Алексей Гастев, Осип Ерманский, Николай Витке.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.