

СКОРАЯ ПОМОЩЬ СТУДЕНТУ

МЕНЕДЖМЕНТ

ШПАРГАЛКА



Н. Г. Дружинина

Менеджмент. Шпаргалка

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=180340
Менеджмент. Шпаргалка: Окей-книга; Москва; 2009
ISBN 978-5-9745-0489-1

Аннотация

Настоящее издание поможет систематизировать полученные ранее знания, а также подготовиться к экзамену или зачету и успешно их сдать. Пособие предназначено для студентов высших и средних образовательных учреждений.

Содержание

1 ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	4
2 ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	7
3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА. ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА	10
4 ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА	13
5 ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ	16
6 ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	19
7 ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА	22
8 РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ	25
9 ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	28
Конец ознакомительного фрагмента.	30

З. Г. Дружинина

Менеджмент. Шпаргалка

1 ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Слово «менеджмент» (management) в переводе с английского языка означает «управление». В недавнем времени этим термином обозначали умение управлять лошадьми. В настоящее же время речь идет об управлении людьми, умении добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения. Однако не следует толковать слово «менеджмент» однозначно. Из фундаментального «Оксфордского словаря» можно извлечь следующие его значения:

- 1) особого рода умелость;
- 2) власть и искусство толкования;
- 3) способ, манера общения с людьми;
- 4) административная единица.

Таким образом, данный термин можно рассматривать с разных сторон. Во-первых, менеджмент – это отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др. Во-вторых, менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального

использования ресурсов.

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Категория менеджмента – это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Для определения содержания менеджмента необходимо выделить: 1) основные функции;

2) виды;

3) методы;

4) принципы.

Можно выделить три группы функций:

1) общие;

2) социально-психологические;

3) технологические.

Все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру.

Виды менеджмента – определенные области управленческой действительности, связанной с решением определенных задач менеджмента.

Методы менеджмента – это система правил и различных процедур, решение различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Можно выделить три группы методов в исследованиях:

- 1) методы управления функциональными подсистемами организации;
- 2) методы управления функциями менеджмента;
- 3) методы подготовки и принятия управленческих решений.

Принципы менеджмента – какие-либо закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Большое внимание на современном этапе уделяется человеческому фактору в управлении. В связи с этим появилось много трудов, связанных со спецификой личности человека, развитием его лидерских качеств и способностей, работ, посвященных управлению как одним человеком, так и группой людей. Особое внимание уделяется мотивации труда персонала.

2 ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективность работы всего предприятия во многом зависит от способности ее владельцев и управляющих принимать своевременные и обоснованные решения.

Множество руководителей в условиях быстро развивающейся конкуренции, научно-технического прогресса, а также нестабильной экономической и политической обстановки приспосабливаются к ситуации.

Приспособление организации к окружающей среде является неотъемлемой составляющей ее существования в связи с тем, что именно от внешней среды она получает ресурсы, необходимые для ее функционирования, такие как сырье, рабочая сила и капитал.

Ни одна организация не может быть самодостаточной, так как ресурсы являются частью природы, работники – частью общества, а капитал – результатом взаимодействия первого и второго.

В случае, когда связь предприятия с внешней средой по каким-либо причинам разрывается, т. е. в рыночных условиях оно прекращает ориентироваться на рынок и на потребителей, оно вскоре прекращает и свое существование. Пред-

приятно необходимо развивать умение адаптироваться к изменениям окружающей среды, активизировать работу маркетинговой службы.

Предприятие, целью которого является, как минимум, удержание своих позиций на рынке, должно разрабатывать долгосрочные (стратегические) планы всестороннего развития своей деятельности.

Эти планы должны в себя включать основные моменты относительно взаимодействия организации с окружающей средой, пути, по которым должно развиваться предприятие. Они составляют основу тактического решения.

В зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением, выделяют организацию с механическим типом управления и организацию с органическим типом управления.

Характерными чертами механического типа управления являются следующие:

- 1) четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- 2) консервативная, негибкая структура;
- 3) командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;
- 4) власть проистекает из иерархических уровней и из позиции в организации;
- 5) иерархическая система контроля;
- 6) сопротивление изменениям;
- 7) содержание коммуникаций: распоряжения, инструкции

и т. п.

Характерными чертами органического типа управления являются следующие:

- 1) самоконтроль и контроль коллег;
- 2) динамичные, не жестко определенные задачи;
- 3) готовность к разным видам изменений;
- 4) власть базируется на знании и опыте;
- 5) гибкая структура;
- 6) многонаправленность коммуникаций.

3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА. ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Задача менеджмента как науки заключается в развитии теории управления. Практика менеджмента имеет связь с использованием теоретических положений в конкретной работе по управлению предприятиями и обобщением этой практики для развития теории.

В менеджменте выделяют общие и специфические цели.

Общие (стратегические цели) определяют концепцию развития организации в целом. Они направлены на длительную перспективу (прогнозирование, планирование деятельности предприятия).

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности предприятия.

Менеджмент – синтетическая наука.

В нем используются результаты многих научных исследований, в первую очередь экономической теории.

Главной целью менеджмента является управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Целью менеджмента является выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени. Если рас-

смаатривать менеджмент как науку, то в его задачи входят: разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающее устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума путем выпуска конкурентоспособного товара.

Основными задачами менеджмента являются:

- 1) организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей;
- 2) использование работников, обладающих высокой квалификацией;
- 3) стимулирование сотрудников организации путем создания для них комфортных условий труда и системы его оплаты;
- 4) определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- 5) разработка стратегии развития организации и реализация;
- 6) определение целей развития организации;
- 7) выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- 8) осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Субъект менеджмента представляет собой человека или группу людей, осуществляющих управленческие воздействия в рамках организации и для реализации ее целей и за-

дач.

Объект менеджмента – все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Объекты менеджмента:

- 1) человеческие ресурсы организации;
- 2) поставщики ресурсов для организации;
- 3) конкуренты организации (реальные и потенциальные);
- 4) информационное обеспечение;
- 5) финансы организации (т. е. непосредственно финансово-денежные потоки) и управление ими.

4 ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Можно выделить следующие принципы менеджмента, с которыми осуществляется управленческая деятельность:

1) сочетание научности и творчества заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках. Но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;

2) целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;

3) сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы. Однако разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;

4) последовательность базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к небрежности в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач.

Некоторые работы имеют циклический характер, т. е. повторяются периодически;

5) непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида;

6) сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии с рас-поряжениями и указаниями менеджера;

7) концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, следовательно, увеличивается эффективность работы;

8) обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, так как подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но превышение ответственности над правами подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, так как инициатива оказывается наказуемой;

9) состязательность участников управления позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения работника, достигшего наиболее высоких результатов;

10) предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (ра-

ботников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем приказ, спускаемый сверху от руководства.

5 ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Функция управления – это вид управленческой деятельности.

Исследование функций управления имеет большое значение. Они в значительной мере определяют структуру органов управления.

Распространенная классификация выделяет следующие группы функций.

1. Общие функции управления являются обязательными для любой организации. К ним относятся: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Ан-ри Файолем в работе «Общее и промышленное управление» (1916 г.).

Последовательность выполнения данных функций обеспечивает управление любым объектом.

Функция планирования включает в себя следующие процессы:

- 1) на основе анализа внешней среды и интересов групп формируется миссия организации;
- 2) определяются цели на основе анализа требований рынка;

3) исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды намечается альтернативная стратегия;

4) для реализации стратегии вырабатываются политика и процедуры;

5) производится работа в подразделениях, основанная на оперативных планах.

2. Конкретные, или специфические, функции определяются объектом управления.

Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность действий, чтобы функция осуществлялась без перебоев.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом связаны между собой все действия. Здесь ведущую роль играет отдел (служба) планирования.

На основе содержания, процесса и структуры! функции проводится анализ, результаты которого служат основой для развития той или иной функции. Данная деятельность позволяет выделить новые функции или изъять функции за ненадобностью.

Процесс управления хозяйственной деятельностью заключается в выполнении общих и специфических функций. В практике управления между органами управления функции распределяются неравномерно: порой они распыляются или дублируются.

К функциям современного предприятия относят следующие

щие функции:

- 1) планирование (ресурс – время);
- 2) маркетинг (ресурс – потребитель);
- 3) предпринимательство (ресурс – бизнес);
- 4) финансы (ресурс – деньги);
- 5) организация ресурс – люди);
- 6) производство (ресурс – технологии);
- 7) инновация (ресурс – идеи);
- 8) информация (ресурс – данные);
- 9) социальное развитие (ресурс – культура).

6 ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методы менеджмента – это способы воздействия на объект управления для достижения поставленных перед ним целей. Но при этом одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов, или несколько целей может быть достигнута с помощью одного какого-либо метода. Также они позволяют управлять производственно-сбытовой деятельностью, строить ее в соответствии с требованиями рынка.

Главная цель деятельности организации – это получение прибыли. Работа должна быть структурирована и не должна регулироваться принципами ведения управленческой деятельности, в соответствии с которыми разрабатываются методы достижения целей.

Методы управления делятся на административные, организационно-правовые, экономические и социально-психологические.

1. Административный метод управления. Такой метод основывается на том, что вся деятельность организации проводится на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний.

Этот метод применяется, если велик вес традиций, в соот-

ветствии с которыми может быть принято только однозначное решение.

В результате применения административного метода достигается поставленный результат, но не предоставляется возможность его развития. Еще одной отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности. Эффективность этого метода значительно ограничивается, так как не учитывает и не использует все возможности организации.

2. Организационно-правовой метод. Определяет организационно-правовую форму фирмы, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала и т. д. Данный метод является своеобразным каркасом, в рамках которого функционирует предприятие.

3. Экономический метод. Метод основан на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность. Фирма получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии сотрудникам. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (зароботная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

4. Социально-психологические методы.

Подразделяются на виды воздействия:

1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и доверительных отношений между

руководителем и подчиненными;

2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что приведет к повышению удовлетворенности и эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Все перечисленные методы не противопоставляются, так как наибольшего результата фирма может добиться только при их взаимодействии.

7 ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Только в XX в. управление было признано самостоятельной областью знаний, подлежащей изучению и рассмотрению.

Рассмотрим основополагающие школы управления.

Научная школа управления (1885–1920 гг.).

Школа связана с именем Фредерика Уин-слоу Тейлора.

Представители этой школы обосновали необходимость подбора конкретных работников для выполнения определенной работы, обучения работников, их подготовки и переподготовки как внутри предприятия, так и в сторонних организациях, а также рационализации труда и его мотивации.

Благодаря этой школе было разработано 12 принципов управления, которые не потеряли своего значения и в настоящее время:

- 1) отчетливо поставленные цели – исходный пункт управления;
- 2) здравый смысл, предполагающий признание ошибок и поиск их причин;
- 3) компетентная консультация профессионалов и совершенствование процессов управления на основе их рекомендаций;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ее исполнением;

- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) письменные стандартные инструкции;
- 7) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 8) нормализация условий труда;
- 9) нормирование операций; ^вознаграждение за производительность.

Классическая, или административная, школа (1920–1950 гг.).

Это направление связано с именем Анри Файо-ля. Специалисты такого направления исследовали эффективность работы всей организации. Итогом многих работ и проведенных исследований А. Файо-ля является создание принципов управления всей организацией:

- 1) первоначальная функция – разделение труда;
- 2) полномочия и ответственность. Полномочие – право отдавать приказы, а ответственность – это ее составляющая противоположность;
- 3) дисциплина как взаимное уважение, достигнутое соглашением;
- 4) единоначалие и порядок;
- 5) единство направления, т. е. каждая группа действует в определенных рамках для достижения определенных целей;
- 6) подчиненность личных интересов общим;
- 7) скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на управленческой пирамиде;

8) стабильность рабочего места.

Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени).

Основная цель этой школы – повышение эффективности работы организации за счет лучшего использования человеческих ресурсов. Представители данной школы провели исследования и эксперименты по вопросам мотивации людей, характера власти, лидерства, качества трудовой жизни и т. д. В результате этого были сделаны выводы о том, что система человеческих отношений влияет на результативность

8 РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Виды отношений внутри организации делятся на:

- 1) линейные отношения – это отношения между руководителем и подчиненными;
- 2) функциональные отношения – отношения специалиста с другими членами организации;
- 3) отношения управленческого аппарата, имеющие место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов.

Между всеми составляющими организационной структуры управления существуют отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих

в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления.

Связи между элементами структуры управления бывают:

- 1) вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным;
- 2) горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов.

Основные системы управления организациями: линейная, функциональная, смешанная (линейно-функциональная), матричная, матрично-штабная.

Линейная система управления – схема непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Такая система достаточно проста и вполне эффективна.

Функциональная система управления – система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления – технические, плановые, финансовые и т. д.

Линейно-функциональная система. Решения, подготовленные функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

Матричная система управления – сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальными образуются в результате взаимодействия руководите-

лей проектов.

Матрично-штабная система управления – система отражает все виды руководства и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля на высшем уровне.

9 ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

К принципам проектирования организационной структуры относятся:

1) организационная структура управления, отражающая цели и задачи организации, подчиненность производству и его потребностям;

2) необходимость предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками;

3) формирование структуры управления определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

4) соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями, ответственностью;

5) адекватность организационной структуры управления социально-культурной среде организации, оказание влияния на решения относительно уровня централизации, на распределение полномочий и ответственности. Размер организации – фактор, определяющий возможные контуры и параметры структуры управления.

Структура управления крупными предприятиями более сложна: все функции менеджмента подчас сосредоточены в руках нескольких членов организации.

По мере роста организации и объема управленческих работ развивается разделение полномочий и формируются специализированные звенья. Отсюда возникает необходимость ко

ординации и контроля за работой этих звеньев. Необходимым становится также построение формальной структуры управления.

Изменения организационных форм предприятия оказывают влияние на формирование структуры управления. При вхождении фирмы в состав какого-либо более крупного объединения происходит перераспределение управленческих функций, в связи с этим меняется и структура управления фирмы.

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.