

Содержание

Введение

1. Общие представления о содержании менеджмента и управленческой деятельности

1.1 Основные понятия

1.2 Потребность и необходимость управления в деятельности человека

1.3 Сущность и содержание управленческой деятельности

2. Среда организации

2.1 Внутренние переменные в организации

2.2 Внешняя среда организации

3. Процессы управления

3.1 Процесс коммуникаций

3.2 Процесс принятия решений

4. Функции менеджмента

4.1 Планирование

4.2 Организация

4.3 Мотивация

4.4 Контроль

5. Эффективность менеджмента

Список литературы

Введение

Современные экономические отношения в России требуют от специалистов и руководителей всех уровней высокого профессионализма и глубоких теоретических знаний в области менеджмента.

Понятие «менеджмент» достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Оно широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам, осуществляемым на предприятиях. Как и в мировой практике, наряду с общим менеджментом, в России получают распространение специальные формы менеджмента, ориентированные на отдельные функциональные области деятельности организаций и предприятий: инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент персонала и т.д.

Единую методологическую основу разнообразных форм менеджмента создает его общая теория, содержащая основные понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, независимую от отраслевой или функциональной специфики деятельности организации. Знание теоретических основ современного менеджмента создает необходимую фундаментальную базу профессиональной подготовки любого специалиста. В профессиональном образовании экономистов всех специальностей

этот аспект находит отражение в обязательной дисциплине «Менеджмент». Цель дисциплины - формирование у студентов специальных знаний и практических навыков работы в области современного менеджмента на различных производственно-хозяйственных объектах.

В настоящем пособии изложены теоретические основы менеджмента в соответствии с утвержденной программой курса «Менеджмент» для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии» заочной формы обучения.

Пособие составлено в виде рабочей тетради, что позволит студенту вести записи по изучаемому материалу.

1. Общие представления о содержании менеджмента и управленческой деятельности

1.1 Основные понятия

Управление - это целенаправленное воздействие на объект управления с целью перевода его в желаемое состояние (или удержания в заданном положении). Рис. 1.1

Схема управления

Менеджмент - управление организацией.

Менеджмент - это эффективное использование и координация таких ресурсов, как труд, земля и капитал для достижения заданных целей с максимальной эффективностью.

Менеджмент - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Менеджмент - область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Субъекты менеджмента - руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Объекты менеджмента - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

В зависимости от объекта, различают такие виды менеджмента, как общий и функциональный. Общий (или генеральный) менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев. Функциональный (или) специальный менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев.

Сущность понятия "организация" в широком смысле можно определить:

- 1) как "внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную ее строением";
- 2) как "совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого";
- 3) как "группу людей, совместно реализующих некоторую цель";
- 4) как «процесс по переработке входа социально-экономической системы в ее выход». Рис. 1.2 Структурное представление понятия "организация"

Организация, как социально-экономическая система представляет собой единство

структуры и процесса функционирования.

Рис. 1.3 Структура понятия «Организация» применительно к социально-экономическим системам

Признаки организации:

- 1) наличие хотя бы двух людей, которые считали бы себя частью организации;
- 2) наличие по крайней мере одной цели, которую признавали бы как общую все члены данной группы;
- 3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь цели.

Характеристики организаций

1) ресурсы:

- трудовые;
- материальные;
- финансовые;
- информационные;
- энергетические;
- временные

2) разделение труда:

- вертикальное;
- горизонтальное

3) связь с внешней средой

Рис. 1.4 Взаимосвязь организации с внешней средой

Рис. 1.5 Классификация организаций

Табл. 1.1 Перечень и краткое определение законов организации в статике (структурах) и динамике (процессах)

Наименование закона

Краткое определение закона

Законы организации, проявляющиеся преимущественно в статике (структурах):

Закон композиции
Закон пропорциональности
Закон наименьших
Закон онтогенеза

Закон отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера

Закон отражает необходимость соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость

Структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью

Закон предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание

Законы организации, проявляющиеся преимущественно в динамике (процессах):

Закон синергии
Закон информированности--упорядоченности
Закон единства анализа и синтеза
Закон самосохранения

Сумма свойств организованного целого не равна арифметической сумме свойств каждого из его элементов в отдельности

В организационном целом не может быть большего порядка, чем в упорядоченной информации

Процессы анализа (т. е. разделения, дифференциации и т. д.) дополняются синтезом (т. е. противоположными процессами соединения, интеграции и т. п.). Сначала проводится анализ, затем -- синтез

Любая реальная физическая (организованная) система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс

1.2 Потребность и необходимость управления в деятельности человека

Причиной, обуславливающей существование менеджмента, является возникновение и функционирование организаций. Управление деятельностью человеком можно разделить на три периода.

Табл. 1.2 Периоды развития управления в деятельности человека

Наименование периода

Характеристика

Древний период (с 9-7 тысячелетия до н.э. до XVIII века н.э.)

Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления. И когда произошел переход от охоты, сбора плодов и т.п. - к принципиально новой форме получения продуктов - к производству (производящей экономике) - он стал точкой отсчета в зарождении менеджмента. Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470 -399г.г. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления. Платон (428-348 г.г. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления. Александр Македонский (356-323 г.г. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками

Индустриальный период (1776-1890г.г.)

В развитии представлений об управлении принимали участие такие ученые: о государственном управлении, о формах разделения труда - А.Смит; о научном управлении, о школах менеджмента - Р. Оуэн; о использовании вычислительной техники в управлении - Ч Беббидж.

Период систематизации. С середины XIX в.

Менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Основу этой области знаний составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

1.3 Сущность и содержание управленческой деятельности

Рис. 1.6 Элементы производственного процесса

Рис. 1.7 Особенности управленческого труда

Рис. 1.8 Ключевые роли менеджера

Обособление управленческой деятельности

Возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства.

Разделение труда - форма сотрудничества, при которой отдельные участники производственного процесса или группы выполняют различные, и при том дополняющие одна другую трудовые операции.

Специализация - избрание какой-либо области деятельности, отрасли знания и т.д., сосредоточение на каком-либо занятии и приобретение соответствующих знаний и умений.

Кооперация - форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в одном и том же процессе труда, или в разных, но связанных между собой процессах труда.

Рис. 1.9 Этапы обособления управленческой деятельности

Виды разделения труда

Выделяют три вида разделения труда: функциональное, структурное и технологическое (профессионально-квалификационное).

1) Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (например, группа планирования, группа мотивации и т.д.).

2) Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы производства, сфера деятельности и т.д.

Структурное разделение труда подразделяется на вертикальное и горизонтальное.

- Вертикальное разделение труда построено на выделении трех основных уровней управления: нижний, средний, высший.

Табл. 1.3 Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления

Менеджеры

Основные задачи

Высший

Президент

Исполнительный вице-президент

Директор организации, его заместители

Руководители, ответственные за функциональные подсистемы

Формулирование целей организации и подразделений, разработка долгосрочных планов, адаптация организации к различным переменам, взаимодействие организации с внешней средой

Средний

Руководитель (директор) филиала
Руководитель отдела
Начальник цеха

Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями

Нижний

Мастер
Бригадир
Руководитель функционального бюро в цехе

Непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования

Горизонтальное разделение труда представляет собой расстановку конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Горизонтальное разделение труда предполагает специализацию менеджеров по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. Такими подсистемами являются: персонал, производство, маркетинг, финансы, исследования и разработки.

Рис. 1.10 Структурное разделение труда менеджеров

3) Технологическое (профессионально-квалификационное) разделение труда учитывает виды и сложность выполняемых работ. В соответствии с данным видом разделения труда в составе аппарата управления организацией выделяют три категории работников:

- руководители;
- специалисты;
- служащие.

2. Внутренняя и внешняя среда организации

2.1 Внутренние переменные в организации

Внутренние переменные (внутренняя среда организации) - это взаимосвязанные факторы внутри организации, контролируемые и регулируемые со стороны руководства

Рис. 2.1 Внутренние переменные в организации

Цели организации

Цель - это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Миссия - общая цель организации, выражающая причину ее существования.

При определении миссии учитываются интересы следующих групп людей:

- 1) собственники организации;
- 2) сотрудники организации;
- 3) потребители;
- 4) деловые партнеры организации;
- 5) общество в целом.

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- 1) целевые ориентиры организации;
- 2) сфера деятельности организации;
- 3) философия организации;
- 4) возможности и способы осуществления деятельности организации.

Необходимость миссии для организации:

- 1) миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, а также способствует формированию определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.
- 2) миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа;
- 3) миссия дает возможность для более действенного управления организацией, т.к. она является базой для установления целей организации.

Табл. 2.1 Пример миссии для производственного предприятия

Важнейшие направления деятельности

Принципы работы

Производство
Капитал
Сотрудничество
Персонал
Внешняя обстановка

Путем целенаправленного совершенствования продукции, расширения ее номенклатуры, поддержания необходимого уровня выпуска в максимально возможной мере отвечать потребностям рынка
Постоянно и гибко перестраиваясь, повышать эффективность использования акционерного капитала, увеличивать доходность акций
С уважением относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширять сферы деловых взаимоотношений
Быть внимательными и чуткими к запросам и нуждам персонала, способствовать росту отдачи труда
Всемерно содействовать формированию стабильной в экономическом и социальном плане, экологически безопасной внешней среды

Табл. 2.2 Примеры миссии для непроизводственных организаций

Организация

Миссия

Коммерческий банк

Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в РФ путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества

обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников

Инвестиционная компания

Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста, направленного на преумножение национального богатства

Миссия образует фундамент для установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам, как производство, маркетинг, персонал, финансы, инновации.

Табл. 2.3 Примеры ключевых целей для производственного предприятия

Функциональная подсистема

Ключевая цель

Маркетинг

Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке

Производство

Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции

Инновации

Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции

Персонал

Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе

Финансы

Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов

Организационная структура

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, построенные в такой форме, которая позволяет

наиболее эффективно достигать целей организации.

Структурообразующие факторы:

- 1) горизонтальное разделение труда;
- 2) вертикальное разделение труда.

К вертикальному разделению труда относят понятие сферы контроля.

Сфера контроля - число лиц, находящихся в подчинении у одного руководителя.

Рис. 2.2 Виды сферы контроля

Элементы структуры управления:

- 1) звено - одно или несколько подразделений, которые выполняют определенную функцию управления;
- 2) уровень - совокупность равноправных звеньев;
- 3) связи - поддерживают отношения между звеньями и уровнями.

Связи могут быть горизонтальными и вертикальными, а также линейными и функциональными.

Горизонтальные - связи между равноправными звеньями, т.е. одноуровневые. Носят характер согласования.

Вертикальные - связи подчинения, т.е. связи между различными уровнями.

Линейные - отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные - отражают движение управленческих решений и информации по тем или иным функциям управления.

Рис. 2.3 Элементы организационной структуры

Задача - это предписанная работа (серия работ или часть работы), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки.

Задачи предписываются определенной должности.

Характеристики выполнения задачи:

- 1) частота выполнения задачи;
- 2) время, необходимое для выполнения задачи;
- 3) сложность выполнения задачи.

2.2 Внешняя среда организации

Внешняя среда - это совокупность определенных факторов, находящихся за пределами организации и оказывающих существенное влияние на ее эффективность.

Рис. 2.4 Факторы внешней среды

Таблица 2.4 Характеристики внешней среды

Характеристика

Сущность

Взаимосвязанность факторов внешней среды

Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы

Сложность внешней среды

Число факторов внешней среды, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора

Подвижность внешней среды

Скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации

Неопределенность внешней среды

Относительное количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды и ее достоверность

3. Процессы управления

Процессный подход к управлению

Управление - процесс, т.е. серия непрерывных взаимосвязанных действий (управленческих функций), направленных на достижение целей организации. Каждая управленческая функция представляет собой процесс.

Процесс управления является общей суммой всех функций управления - планирования, организации, мотивации и контроля.

Функции управления взаимосвязаны между собой с помощью связующих процессов: процесса коммуникаций и процесса принятия решений.

Рис. 3.1 Схема процесса управления

3.1 Процесс коммуникаций

Процесс коммуникаций - это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель процесса коммуникаций - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

Рис. 3.2 Схема процесса коммуникаций

Элементы процесса коммуникаций: отправитель; сообщение; канал; получатель.

Этапы процесса коммуникаций:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала передачи сообщения;
- 3) передача сообщения;
- 4) декодирование.

Обратная связь - это ответная реакция получателя на сообщение отправителя.

Обратная связь способствует повышению эффективности процесса коммуникаций.

Шум - помехи, искажающие смысл сообщения.

Таблица 3.1 Шумы в процессе обмена информацией и способы их устранения

Шумы

Способы устранения

- 1) Искажение сообщения в результате:
 - затруднения в межличностных контактах;
 - сознательного искажения информации;
 - фильтрации сообщений;
 - несовпадения статусов уровней организации

- 2) Информационные перегрузки
- 3) Неудовлетворительная структура организации
- 4) Конфликты
- 5) Различия в восприятиях людей
- 6) Семантические барьеры
- 7) Невербальные преграды
- 8) Плохая обратная связь
- 9) Неумение слушать

- 1) Регулирование информационных потоков
- 2) Управленческие действия по совершенствованию информационного обмена, связанные с выполнением функций управления
- 3) Организация системы обратной связи:
 - перемещение работников из одной части организации в другую;
 - опрос работников;
 - оценка языка жестов, интонации;
 - контроль первых результатов работы;
 - проведение политики открытых дверей
- 4) Система сбора предложений
- 5) Информационные бюллетени
- 6) Использование современных информационных технологий
- 7) Прояснение идеи перед началом передачи сообщения
- 8) Восприимчивость к потенциальным семантическим барьерам
- 9) Необходимость следить за языком собственных жестов и интонацией

Все коммуникации в организации объединены в коммуникационную сеть.

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов и групп людей с помощью информационных потоков.

Рис. 3.3 Пример коммуникационной сети руководителя группы в организации

Виды организационных коммуникаций:

- 1) межуровневые (вертикальные):
 - по нисходящей;
 - по восходящей;
- 2) одноуровневые (горизонтальные);
- 3) с внешней средой;
- 4) неформальные (слухи).

3.2 Процесс принятия решений

Решение в менеджменте - вывод об осуществлении конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах.

Требования к управленческому решению:

- 1) целевая направленность;
- 2) обоснованность;
- 3) иерархическая субординация;
- 4) адресность;
- 5) непротиворечивость;
- 6) правомочность;
- 7) эффективность;
- 8) обеспеченность ресурсами;
- 9) своевременность;
- 10) конкретность.

Табл. 3.2 Классификация управленческих решений

Признак классификации

Вид решений

По характеру решения задач

- стратегические
- оперативные

По степени определенности ситуации

- в условиях определенности
- в условиях риска

- в условиях неопределенности

По степени структуризации задач

- структурированные (программируемые)
- слабо структурированные (нестандартные, эвристические)

По масштабам воздействия

- общие
- частные

По направленности воздействия

- внешние
- внутренние

По глубине воздействия

- одноуровневые
- многоуровневые

По количеству участников

- индивидуальные
- коллективные

По способу осуществления

- письменные
- устные

По частоте повторения

- рутинные
- оригинальные

По способу принятия

- интуитивные
- основанные на суждениях
- рациональные

Рис. 3.4 Схема процесса принятия рациональных решений

Рис. 3.5 Этапы процесса принятия рациональных решений

4. Функции менеджмента

4.1 Планирование

Планирование - стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для реализации целей средства, а также методы реализации целей, наиболее эффективные в конкретных условиях.

Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов.

Сущность планирования выражается:

- 1) конкретизация целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени;
- 2) определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности их реализации;
- 3) выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Виды планирования

1 С точки зрения обязательности выполнения плановых заданий

1.1 Директивное планирование Носит обязательный характер

1.2 Индикативное планирование Носит направляющий, рекомендательный характер

2 В зависимости от срока выполнения планов

2.1 Долгосрочное (перспективное) планирование охватывает период более 5 лет

2.2 Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет

2.3 Текущее планирование охватывает период до 1 года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование

3 По содержанию плановых решений

3.1 Стратегическое планирование определяет основные направления развития организации

3.2 Tактическое планирование представляет комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на краткосрочный период

3.3 Оперативно-календарное планирование конкретизирует показатели тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений

4. По временной ориентации целей планирования

4.1 Реактивное планирование, нацеленное на использование опыта прошлого

4.2 Инактивное планирование полное удовлетворение настоящим (использование существующих приемов принятия решений)

4.3 Преактивное (предупреждающее) планирование направлено на поиск оптимального решения, выбор альтернатив развития

4.4 Интерактивное планирование предполагает создание такого образа будущего,

параметры которого идеальны для предприятия

5 по степени охвата

5.1 общее планирование охватывает все аспекты рассматриваемой проблемы

5.2 частичное планирование охватывает только определенные области и параметры

6 по объектам планирования

6.1 целевое планирование определение стратегических и тактических целей

6.2 планирование средств определение средств достижения поставленных целей
(планирование оборудования, персонал, финансы, информация)

6.3 программное планирование разработка и реализация конкретных программ,
например, программ производства и сбыта

6.4 планирование действий например, специальных продаж, наем кадров

7 по сферам планирования

7.1 планирование сбыта

7.2 планирование производства

7.3 планирование персонала

7.4 планирование приобретений

7.5 планирование инвестиций, финансов и т.д.

8 по глубине планирования

8.1 агрегированное планирование ограничено заданными контурами

8.2 детальное планирование подробные расчеты и описание планируемого процесса
или объекта

Система планов в организации

Система планов представляет собой форму осуществления плановой деятельности
на различных уровнях организации

Стратегический план характеризует основное назначение организации, ее цели и
стратегии, а так же служит ориентиром для среднесрочного и тактического
планирования

Элементы стратегического плана:

1) Анализ перспектив развития организации с точки зрения возможностей и угроз,
имеющихся во внешней среде

2) Анализ внутреннего потенциала организации

3) Поиск более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых
результатов, выбор стратегии

В среднесрочном плане конкретизируются цели, установленные в стратегическом
плане и формулируются основные задачи организации на период до 5-ти лет:

1) Производственная стратегия организации

2) Стратегия сбыта

3) Финансовая стратегия

4) Кадровая политика

5) Определение объема и структуры необходимых ресурсов

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели и служит
ориентиром для разработки тактических планов

Тактическое планирование предполагает разработку краткосрочных и оперативных

планов

Краткосрочные планы охватывают годовой период и в них конкретизируются задачи стратегических и среднесрочных планов на соответствующий год.

Краткосрочные планы разрабатываются на основе изучения текущей рыночной ситуации и прогноза сбыта, исходя из поступивших заказов, сведений о величине продаж за предыдущий период, результатов маркетинговых исследований.

Прогноз сбыта определяет объем производства, потребность в оборудовании, производственных мощностях, сырье, материалах, оборудовании.

Элементы краткосрочного плана:

- 1) План маркетинга и сбыта
- 2) Производственная программа
- 3) Финансовый план
- 4) Инвестиционный план
- 5) План технического развития

Краткосрочные планы подкрепляются оперативными планами, которые предполагают решение конкретных вопросов деятельности организации в краткосрочном периоде

Оперативные планы имеют узкую направленность и высокую степень детализации

Таблица 4.1 Методы планирования

Методы

Характеристика методов

Балансовый метод

увязка потребности и ресурсов предприятия с учетом выбранных приоритетов.

Предусматривает составление различных балансов (материальных, производственных мощностей, полуфабрикатов, трудовых ресурсов и рабочих мест, балансов доходов и расходов предприятия)

Нормативный метод

означает использование в качестве важнейшего инструмента планирования систем норм и нормативов

Программно-целевой метод

предназначен для разработки сложных научно-технических программ развития, экологических программ, финансовых программ и программ антикризисного управления, т.е. исходя из стратегических целей развития предприятия

Экономико-математические методы

используются при разработке многовариантных планов и оптимизации плановых решений (выбора оптимальной партии и серии выпуска продукции, закрепление ассортимента выпускаемой продукции за оборудованием, оптимизация транспортных потоков)

4.2 Организация

Организация - это стадия процесса управления, представляющая собой процесс создания организационной структуры и установления взаимоотношений между подразделениями с целью более эффективной работы организации.

Проектирование структуры должно базироваться на стратегических целях организации.

Этапы проектирования организационной структуры:

1) деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии;

- 2) установление соотношений полномочий различных должностей (возможно дальнейшее деление организации на более мелкие структурные подразделения);
- 3) определение должностных обязанностей как совокупности задач и функций и закрепление их за непосредственными исполнителями.

Принципы проектирования организационной структуры:

- 1) принцип первичности функций управления и вторичности организационной структуры;
- 2) принцип функциональной замкнутости подразделений аппарата управления;
- 3) принцип единоначалия;
- 4) принцип делегирования полномочий.

Все организационные структуры носят иерархический характер. Иерархическое построение аппарата управления тесно связано с централизацией управления - сосредоточением организационных и распорядительных функций на высших уровнях управления, а исполнительских - на нижних. Децентрализованное управление позволяет находить оптимальные решения на всех уровнях управления, уменьшает объем информации, передаваемой на верхних уровнях, но при этом затруднена координация, регулирование и контроль процессов управления.

Степень централизации управления определяется следующими характеристиками:

- 1) количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- 2) важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- 3) последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- 4) уровень контроля за работой подчиненных.

Виды организационных структур

1) Линейная структура

Представляет собой многоуровневую схему, где между элементами существует одноканальное взаимодействие. В линейной структуре каждый подчиненный имеет только одного руководителя и несколько подчиненных инстанций.

Рис. 4.1 Линейная структура

2) Функциональная структура

По отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками в данной области управления

Рис. 4.2 Функциональная структура

3) Линейно-функциональная структура

а) Линейно-штабная структура

При каждом линейном органе управления создается штаб, в состав которого входят функциональные подразделения. Штаб подготавливает решения, руководитель их утверждает и передает на исполнение.

Рис. 4.3 Линейно-штабная структура

б) Структура ограниченного функционализма

Штабу предоставлено ограниченное право по некоторым вопросам самостоятельно отдавать распоряжения нижестоящим уровням управления.

Рис. 4.4 Структура ограниченного функционализма

в) Линейно-функциональная структура

Позволяет организовывать управление производственными процессами по линейной схеме, а функциональные подразделения оказывают методическую помощь, подготавливают информацию, решают разнообразные управленческие задачи для соответствующих линейных руководителей.

Рис. 4.5 Линейно-функциональная структура

4) Программно-целевые структуры

а) Структура проектного управления

Состоит из двух звеньев:

во-первых, группы развития, ответственной за стратегию развития, научные исследования, финансы и обеспечение всеми видами ресурсов;
во-вторых, проектной группы, которая осуществляет все необходимые работы по разработке и реализации отдельных проектов по созданию и освоению новых видов продукции.

Рис. 4.6 Структура проектного управления

б) Структура внедрения нововведений

Представляет собой сочетание традиционного линейно-функционального аппарата управления, осуществляющего руководство выпуском стабильной, массовой продукции, и специальных групп «внедрения нововведений», в которых сосредоточены все работы по созданию и внедрению в производство новых изделий.

Рис. 4.7 Структура внедрения нововведений

в) Матричная структура

Объединяет функциональное и проектное управление. Помимо обычных функциональных подразделений, занимающихся вопросами развития производства, управления производственными процессами, обеспечения ресурсами, матричная структура предполагает образование специальных проектных групп, возглавляемых руководителями проектов. Работники таких проектных групп остаются членами своих функциональных подразделений и возвращаются в подчинение своих функциональных руководителей после расформирования проектной группы.

Рис. 4.8 Матричная структура

5) Дивизиональные структуры

Деление организации на элементы происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Отсюда выделяют три вида дивизиональных структур: продуктовая, ориентированная на покупателя и региональная структуры.

В продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный продукт. Руководители вторичных функциональных служб подчиняются руководителю по данному продукту.

Рис. 4.9 Продуктовая структура

В структуре, ориентированной на потребителя все подразделения концентрируются вокруг определенных групп потребителей.

Региональная структура используется в том случае, когда деятельность организации охватывает большие географические зоны.

Организация взаимодействия и полномочия

Делегирование - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

При делегировании полномочий ответственность не может быть делегирована.

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Концепции полномочий

1) Классическая концепция - полномочия передаются от высших уровней управления к низшим.

Рис. 4.10 Схема классической концепции полномочий

2) Концепция принятия полномочий (создатель Честер Барнард)

Полномочия - это информация, на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации. Таким образом, если подчиненный не принимает задач от руководителя, то передачи полномочий не происходит.

Рис. 4.11 Схема концепции принятия полномочий

Пределы полномочий определяются политикой, правилами, действующими в организации, должностными инструкциями.

Рис. 4.12 Виды полномочий

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Линейные полномочия предоставляют руководителю власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. В этом случае руководитель имеет право принимать решения без согласования с кем-либо в тех пределах, которые установлены организацией или законом. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией, называемую цепью команд.

Штабные полномочия - это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.

Рекомендательные полномочия сводятся к консультированию линейного руководства. Линейное руководство может принимать решения и без участия аппарата управления.

Обязательные согласования обеспечивают расширение рекомендательных полномочий и обязывают линейное руководство согласовывать определенный круг решений с аппаратом управления.

Параллельные полномочия дают аппарату управления право отклонять решения линейного руководства.

Функциональные полномочия дают аппарату управления право как предлагать, так и отклонять решения линейного руководства в пределах своей компетенции.

Линейные полномочия внутри аппарата управления предполагают существование цепи команд внутри аппарата управления, т.е. руководители в аппаратной иерархии

обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным, независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

Необходимость реализации штабных полномочий обусловила формирование специального штабного (административного) аппарата в организациях.

Выделяют следующие разновидности административного аппарата

1) Консультативный аппарат. Формируется на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля, в обязанности которого входит консультирование линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки (правовые проблемы, новые технологии, повышение квалификации персонала и т. д.).

2) Обслуживающий аппарат. Наряду с консультативными функциями выполняет обслуживающие функции. К наиболее типичным областям, в которых находит применение обслуживающий аппарат, относятся маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение и др.

3) Личный аппарат. Является разновидностью обслуживающего аппарата, формируемого из секретарей и помощников руководителя. Сотрудники личного аппарата не имеют формальных полномочий, но при этом они могут обладать большой властью.

4.3 Мотивация

Мотивация - стадия процесса управления, представляющая собой процесс, цель которого активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей.

Потребность - чувство психологической или физиологической нехватки чего-либо.

Вознаграждение - все то, что человек считает ценным для себя.

Рис. 4.13 Модель удовлетворения потребностей

Рис. 4.14 Классификация теорий мотивации

Содержательные теории мотивации

1) Иерархия потребностей А. Маслоу

Рис. 4.15 Пирамида потребностей

Основные положения иерархии потребностей А. Маслоу:

- 1) люди постоянно испытывают какие-либо потребности;
- 2) люди испытывают набор ярко выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- 3) группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- 4) потребности побуждают человека к действию, если они не удовлетворены, удовлетворенные потребности больше не мотивируют человека;
- 5) если одна потребность удовлетворена, то на ее место встает другая, не удовлетворенная потребность;
- 6) обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, которые находятся во взаимосвязи между собой;
- 7) потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды требуют

первостепенного удовлетворения;

8) потребности более высокого уровня начинают действовать на человека после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня;

9) потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, чем потребности нижнего уровня;

10) в каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной.

2) Теория ERG К. Альдерфера

Рис. 4.16 Теория ERG

Все потребности человека могут быть объединены в три отдельные группы (потребности существования, потребности связи и потребности роста). Эти группы расположены в иерархическом порядке по отношению друг к другу, но при этом в случае неудовлетворения потребностей верхнего уровня усиливается степень действия потребностей более низкого уровня.

Табл. 4.2 Связь теории А. Маслоу и теории К. Альдерфера

Теория А. Маслоу

Теория К. Альдерфера

Потребности в самовыражении

Потребности в уважении

Социальные потребности

Потребности в безопасности

Физиологические потребности

Потребности роста

Потребности связи

Потребности существования

3) Теория потребностей Д. МакКлелланда

Д МакКлелланд дополнил классификацию потребностей А. Маслоу, сделав основной упор на потребностях высшего порядка, и введя понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (причастности).

Табл. 4.3 Связь теории А. Маслоу и теории Д. МакКлелланда

Теория А. Маслоу

Теория Д. МакКлелланда

Потребности в самовыражении

Потребности в уважении

Социальные потребности

Потребности в безопасности

Физиологические потребности

Потребности успеха, потребности власти

Потребности принадлежности

4) Двухфакторная теория потребностей Ф. Герцберга

В деятельности людей на удовлетворение потребностей влияют две группы факторов: гигиенические факторы и факторы мотивации.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа.

Факторы мотивации связаны с характером и сущностью работы.

Табл. 4.4 Характеристика теории Ф. Герцберга

Группа факторов

Факторы

Влияние на деятельность людей

Гигиенические факторы

Политика фирмы и администрации

Заработная плата

Условия труда

Межличностные взаимоотношения в коллективе

Степень непосредственного контроля за работой

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов возникает неудовлетворение работой.

Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой

и не могут мотивировать человека на что-либо

Факторы мотивации

Успех

Продвижение по службе

Признание и одобрение результатов работы

Высокая степень ответственности

Возможности творческого и делового роста

Отсутствие или недостаточная степень присутствия факторов мотивации не приводит к неудовлетворенностью работой.

Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности

Табл. 4.5 Связь теории А. Маслоу и теории Ф. Герцберга

Теория А. Маслоу

Теория Ф. Герцберга

Потребность в самовыражении

Потребность в уважении

Социальные потребности

Потребность в безопасности

Физиологические потребности

Факторы мотивации

Гигиенические факторы

Процессуальные теории мотивации

1) Теория ожиданий В. Врума

Наличие потребностей не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению потребностей или приобретению желаемого.

Ожидания - это оценка конкретным человеком вероятности свершения определенного события.

Мотивация находится в прямой зависимости от следующих трех факторов.

Во-первых, ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Во-вторых, ожидания в отношении результатов - вознаграждения (Р-В) - это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

В-третьих, валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

2) Теория справедливости

Люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если, по мнению работника, имеет место несправедливость - большее вознаграждение других работников за аналогичные результаты или такое же за более низкие, - то работник будет снижать интенсивность и продуктивность своей работы.

3) Модель Портера-Лоулера

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, включающую

элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Рис. 4.17 Модель Портера-Лоулера

Мотивация зависит от потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Результативность труда порождает удовлетворенность, т.е. чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

4.4 Контроль

Контроль - это стадия процесса управления, которая представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Посредством контроля осуществляется оценка реальной ситуации, и тем самым, создаются предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей организации.

Контроль выступает как функция обратной связи в процессе управления: информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту управления.

Табл. 4.6 Виды контроля

Признак

Вид контроля

Содержание

1

2

3

Время осуществления

Предварительный
Текущий
Заключительный

Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Объекты предварительного контроля: трудовые, материальные и финансовые ресурсы
Осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Назначение - своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Объектом текущего контроля является исполнитель работ, производит контроль - его непосредственный начальник
Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения. Объект заключительного контроля - результат работы

Цели контроля

Стратегический
Оперативный

Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают стратегически важные направления деятельности организации: маркетинг, научно - технические прогнозы, продуктовый портфель и т.д.
Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами контроля выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, и т.д.

Предмет контроля

Финансовый

Административный

Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и производится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой.

Объектами являются такие показатели деятельности, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми ресурсами, финансовое состояние предприятия. Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля - производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, выполнение производственных программ и всех видов планов в организации

Масштабы контроля

Полный

Выборочный

Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре

Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, проверка научно - технического уровня продукции и т. д.

В процессе контроля можно выделить три основных этапа: выработка стандартов, сопоставление с ними фактических результатов, принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс необходимых

мер.

Рис. 4.18 Этапы процесса контроля

5. Эффективность управления

менеджмент управленческий нововведение

Эффективность - степень достижения результата.

Эффективность менеджмента - результативность управленческой деятельности.

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) деятельности организации.

Эффективность менеджмента измеряется степенью удовлетворения ожиданий и потребностей всех групп интересов, в составе которых выделяют внешние по отношению к организации и внутренние.

Табл. 5.1 Группы интересов и контролируемые ими параметры эффективности

Группы интересов

Вид участия в делах организации

Вид заинтересованности в результатах

Контролируемые параметры эффективности

Собственники

Собственный капитал

Дивиденды

Финансовые показатели

Инвесторы, кредиторы

Заемный капитал

Возврат на капитал

Финансовые показатели, ликвидность

Поставщики

Поставки ресурсов

Цена за ресурсы

Финансовое состояние, надежность

Потребители

Покупка продукции

Цена за продукцию,
Качество продукции

Цена,
Качество,
Сервис

Контролирующие органы (налоговые органы)

Инфраструктура организации

Налогооблагаемая база

Финансовые результаты

Менеджмент (управляющая подсистема)

Знания, компетентность, ответственность

Оплата труда, продвижение и т. д.

Все аспекты деятельности организации

Персонал

Труд

Оплата труда, условия труда и т. д.

Оплата труда, условия труда

Список литературы

- 1 Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент». Учебник. 4-е изд. - М.: Экономистъ, 2006. - 670с.
- 2 Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». Учебник - М.: Гардарика, 2003. - 288с.
- 3 Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 4-е изд. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 512с.
- 4 Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум учеб.пособие для студ.вузов, 2-е изд., перераб. и доп., ВУЗ - М.: ЮНИТИ, 2005. - 799с.
- 5 Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие, С-Пб: Специальная литература, 2005. - 457 с.
- 6 Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М.:ИНФРА-М, 2003, -390 с.
- 7 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента". 3-е изд. - М.: Вильямс, 2006. - 672с.
- 8 Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова - 2-е изд., доп. И перераб. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 512с.
- 9 Фатхурдинов Р.А. Организация производства: Учебник. - М.6 ИНФРА-М, 2000. - 672с.