



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Менеджмент»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ПРАКТИКУМ

**по одноименному курсу для студентов специальности
1-26 02 03 «Маркетинг», специализаций 1-25 01 07 15
«Экономика и управление на предприятии
агропромышленного комплекса»,
1-25 01 07 23 «Экономика и управление
на предприятии машиностроения»
дневной и заочной форм обучения**

Гомель 2009

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.291.21я73
О-75

*Рекомендовано научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 4 от 30.04.2009 г.)*

Составитель: *Г. В. Митрофанова*

Рецензент: зав. каф. «Экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого канд. экон. наук, доц. *С. С. Дрозд*

О-75 **Основы менеджмента** : практикум по одному курсу для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг», специализаций 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса», 1-25 01 07 23 «Экономика и управление на предприятии машиностроения» днев. и заоч. форм обучения / сост. Г. В. Митрофанова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2009. – 36 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://gstu.local/lib>. – Загл. с титул. экрана.

Пособие включает основные теоретические вопросы по курсу «Основы менеджмента», тестовые задания.

Для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг», специализаций 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса», 1-25 01 07 23 «Экономика и управление на предприятии машиностроения» дневной и заочной форм обучения.

УДК 621.3.011.71(075.8)
ББК 31.211я73

© Митрофанова Г. В., составление, 2009
© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2009

Тема 1. Основные понятия и содержание менеджмента.

В рыночной экономике наряду с термином «управление» стал активно применяться термин «менеджмент», который используется как синонимом управления предприятием. Однако, «управление» рассматривается намного шире, т.к. применяется к разным видам и сферам человеческой деятельности.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально - экономическими системами, на уровне организации, действующей в рыночных условиях.

Например, мы говорим: «менеджмент предприятия» или «управление предприятием», но только «управление автомобилем», так как автомобиль не является социально – экономической системой.

Таким образом, менеджмент и управление в современной управленческой литературе рассматривается как взаимозаменяемые понятия. Наиболее часто используемые подходы к их определению представлены на рис.1.1

УПРАВЛЕНИЕ	1. Вид практической деятельности	МЕНЕДЖМЕНТ
	2. Процесс.	
	3. Категория людей	
	4. Аппарат управления	
	5. Наука и искусство	

Рис.1.1 Определение менеджмента и управления

Под управлением понимается целенаправленное воздействие субъекта управления на объект для достижения конечного результата (рис. 1.2).

Воздействие – это влияние на деятельность человека, согласующего его труд с деятельностью других людей и ведущее к достижению общей цели.

Субъектами управления являются физические и/или юридические лица, от которых исходит властное воздействие. **Объектами**, на которые направлено управление, могут быть как юридические и физические лица (точнее, их деятельность), так процессы, системы и т.п. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух

подсистем управления: **управляющей и управляемой**. Субъект и объект управления соотносятся как часть и целое. Система субъектно-объектных отношений является основой построения системы управления.

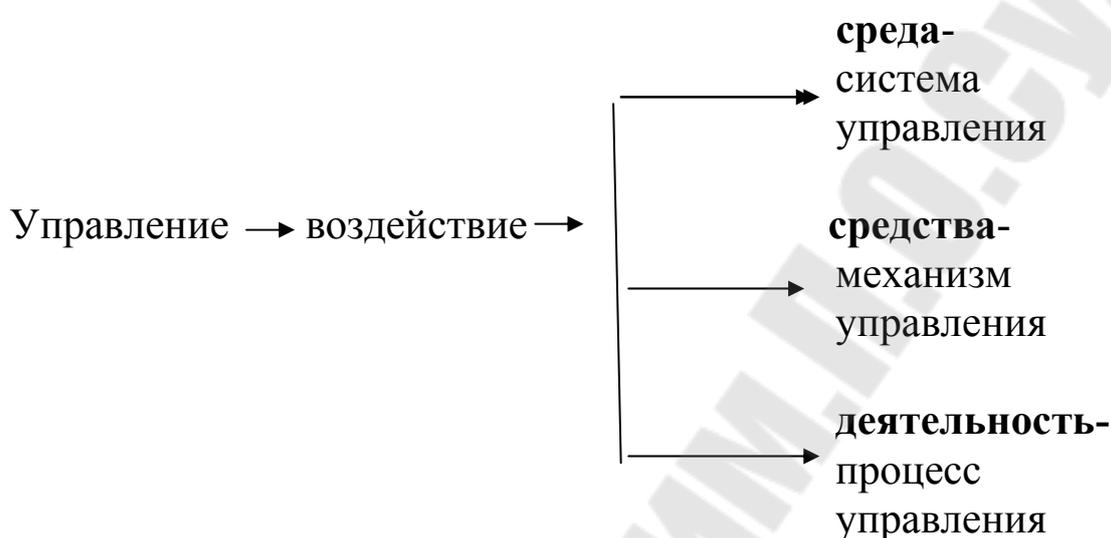


Рис.1.2. Схема управления организацией

Система управления – совокупность функций и полномочий, необходимых для осуществления воздействия. Среда, в которой осуществляется функционирование предприятия, определяет структуру и содержание элементов системы, а также установление связей между ними.

Механизм управления – совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей, с целью побуждения их к достижению организационных целей (мотивация).

Процесс управления – последовательность действий, из которых формируется воздействие. Понятие «процесс управления» отражает динамику управления, его временные характеристики, технологические особенности.

Содержание процесса управления раскрывается через функции менеджмента. Управлять – это значит планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Специфичность управления проявляется при вертикальном и горизонтальном разделении управленческого труда. Вертикальное развёртывание управленческой деятельности образует **уровни управления**, горизонтальное – звенья и элементы управления (рис.1.3).



Рис. 1.3. Уровни управления

Контрольные задания

Задание 1.

Из приведенных ниже определений, выберите правильные суждения, характеризующие понятие "менеджмент":

- а) это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата;
- б) это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий-функций управления;
- в) это менеджеры, профессионально выполняющие управленческие функции;
- г) это сочетание науки и искусства;
- д) это структура и связи между звеньями и уровнями управления, полномочия и ответственность работников, занимающих руководящие должности в аппарате управления.

Задание 2.

Дайте правильный ответ, который характеризует объект и субъект управления:

- а) отдельная структура организации или организация в целом, на которую направлено управляющее действие;
- б) орган или лицо, осуществляющее управляющее действие.

Задание 3.

Дайте правильное определение вертикального и горизонтального разделения труда:

- а) разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности;
- б) целенаправленное координирование уровней управления и интегрирование деятельности всех элементов организации.

Задание 4.

Кто относится к менеджерам низового, среднего и высшего уровня управления:

- а) менеджеры, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (мастера, бригадиры, начальники участков и др.);
- б) руководители, обеспечивающие реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечающие за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, имеющие широкий круг обязанностей и обладающие большой свободой принятия решений (руководители структурных подразделений, начальники функциональных отделов);
- в) группа управленческих работников, которая вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации.

Тема 2. Лидерство, власть и авторитет руководителя.

Власть-влияние на людей, умение изменить их поведение.

Это право и возможность руководителя распоряжаться в рамках отведенных ему полномочий, влиять на поступки и действия подчиненных.

Влияние зависит от:

- личности, на которую оказывается влияние,
- от ситуации,
- от способностей руководителя.

Основные формы власти:

1. Утилитарная власть- воздействие посредством сильных мотивов.
2. Авторитарно-нормативная – законная власть.
3. Объединенная власть- это власть группы.

Способы управленческого влияния на подчиненных:

1. Эмоциональное влияние (заражение, подражание).
2. Рассудочное влияние (внушение, убеждение, просьбы, угрозы, подкуп, приказы).

Виды власти:

1. Власть, основанная на принуждении (наказании, страхе).
2. Власть, основанная на вознаграждении.
3. Экспертная власть.
4. Эталонная власть (власть примера).
5. Законная власть.

Авторитет - заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных. Он должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами.

Различают авторитет официальный, определяемый занимаемой должностью, и реальный, основанный на реальном уважении и доверии.

Искусственно завоевать авторитет нельзя. Это будет **псевдоавторитет**.

Виды псевдоавторитета (Макаренко):

1. «Авторитет расстояния».
2. «Авторитет доброты».
3. «Авторитет педантизма».
4. «Авторитет чванства».
5. «Авторитет подавления».

Контрольные задания.

Задание 1.

Из перечисленных ниже способов влияния на подчиненных следует определить:

- а) заражение;*
- б) подражание;*
- в) внушение;*
- г) убеждение;*
- д) просьбы;*
- е) угрозы;*
- ж) подкуп;*
- з) приказы.*

1. Способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, непринужденных мотивах.
2. Передача своей точки зрения, опираясь на рассуждения и логику.
3. Бездоказательное восприятие того, что вам говорят.
4. Неосознанная передача эмоционального состояния одного человека другому.
5. Способ заимствования того лучшего, что есть у других.
6. Запугивание, обещание причинить ущерб.
7. Изменение поведения в свою пользу нечестными обещаниями.
8. Официальное распоряжение (письменное или устное).

Задание 2.

Из приведенных ниже понятий определите виды власти:

- а) менеджер может влиять на других, если он контролирует величину наказания.*
- б) менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом.*

в) менеджер воспринимается как носитель специальных полезных знаний.

г) руководить настолько хорошо своими качествами, что исполнитель хочет быть похож на менеджера

д) право человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.

Задание 3.

Определите виды псевдоавторитета.

а) Руководитель считает, что его авторитет возрастет, если он будет сильно официально себя вести.

б) Руководитель прибегает к мелочной опеке, тем самым, скрывая творческую инициативу подчиненных.

в) Руководитель хвалится бывшими заслугами.

г) Менеджер прибегает к угрозам. Лишает людей уверенности, инициативы.

д) «Добрый дядюшка».

Тема 3. Управленческие решения.

Каждый менеджер в процессе своей работы постоянно сталкивается с необходимостью принимать решения. Решение – это выбор альтернативы действия. Менеджеры не только принимают решения, но и несут ответственность за них. Принятые решения отражаются на всей деятельности организации. Организационные решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечить движение организации к поставленным перед ней задачам.

Организационные решения можно рассматривать как:

- запрограммированные,
- незапрограммированные,
- компромиссы,
- интуитивные,
- рациональные.

Подготовка управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов, представленных на рис.3.1

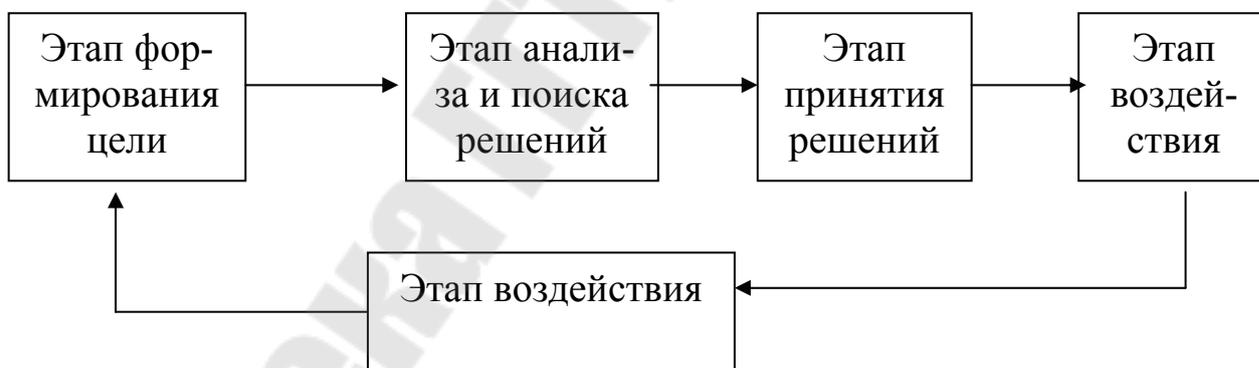


Рис 3.1 Схема принятия управленческих решений

1. Этап формирования цели. Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов
2. Этап анализа и поиска решений. Сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и занятость.
3. Этап принятия решений. При принятии решения устанавливается альтернатива, т.е. ситуация, в которой следует сделать выбор одной или несколько возможностей (рис.3.2).

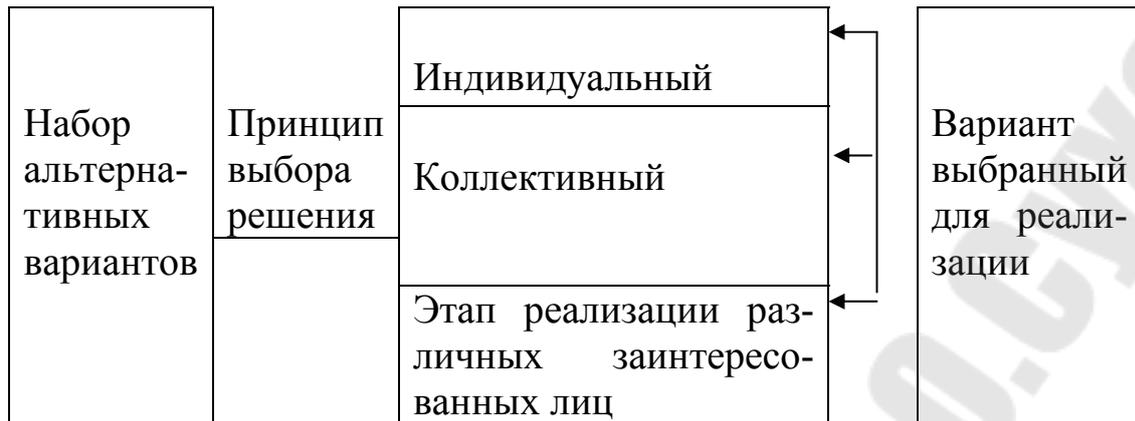


Рис.3.2 Схема выбора окончательного решения

4. Этап воздействия. Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и социально-психологическими. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.
5. Этап реализации и оценки. Организация производительного процесса с присущему ему стандартами. Оценка фактического результата, сравнение его со стандартным показателями и оценка отклонения. Получение обратной связи.

Контрольные задания

1. Из приведенных ниже понятий определите решения:

- а) запрограммированные,
- б) незапрограммированные,
- в) компромиссы,
- г) интуитивные,
- д) рациональные.

1. Решения, принимаемые согласно определенной процедуре или правилам. В этом случае число альтернативных решений сводится к минимуму, например при рутинной операции закупки сырья на предприятии. Такие решения являются залогом эффективности всей системы управления, т.к. хорошо отработанны и на них расходуется большое количество ресурсов.

2. В организации существует небольшое количество решений, которое четко можно отнести либо к запрограммированным, либо к незапрограммированным. Во многих решениях сочетаются как принятые в организации правила, так и творческое начало, которое позволяет адаптировать эти правила к складывающейся ситуации. На всех угодить не возможно, но необходимо выбирать такую альтернативу, которая устраивала бы ключевых «игроков» и решала ключевые проблемы.

3. Решения принимаются в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые. Число решений возрастает с ростом неопределенности среды деятельности организации. Например, при осуществлении стратегического планирования у руководителей может быть множество различных альтернативных вариантов развития.

4. Выбор, сделанный на основе ощущений того, что он правильный. У хорошего руководителя должна присутствовать интуиция, которая основывается на собственных представлениях. В принципе – это природное данное («шестое чувство»), которое может развиваться в процессе работы. Однако если руководитель полагается только на интуицию, шансы правильного выбора невелики.

5. Выбор, сделанный на основе знаний и опыта.

Тема 4 . Законы и принципы менеджмента.

Любая деятельность осуществляется в рамках объективных законов природы и общества. Не является исключением и управленческая деятельность. Именно поэтому для повышения эффективности деятельности менеджеру необходимо знать и понимать возможности и ограничения, которые «диктуют» законы объективного мира.

Понятие «закон» рассматривается с двух позиций:

1) как нормативные акты, принятые в установленном порядке высшими органами государственной власти. В этом случае они имеют субъективный характер, т.к. отражают уровень интеллекта и профессионализм членов законодательного собрания, расстановку политических сил и т.п.;

2) как необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между явлениями в природе и обществе. Эти законы имеют объективный характер.

Законы объективного мира – это законы его развития. К ним мы можем отнести:

- 1) закон единства и борьбы противоположностей;
- 2) закон отрицания отрицания;
- 3) закон перехода количественных изменений в качественные.

Законы управления:

1. закон единства и целостности системы управления;
2. закон обеспечения необходимого числа степеней свободы;
3. закон необходимого разнообразия;
4. закон соотносительности управляющих и управляемых систем.

Принципы управления. Под принципами управления понимают основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, правила, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления, т.е. принципы управления отражают объективную реальность, существующую вне и независимо от сознания человека. Вместе с тем, каждый из принципов – это идея, которую мысленно формирует каждый руководитель на уровне его познания, общей и профессиональной культуры. Так как принципы принадлежат субъекту, то они носят субъективный характер.

К числу основных принципов управления могут быть отнесены:

1. принцип научности;
2. системность и комплексность;
3. единоначалие и коллегиальность;
4. принцип демократического централизма и др.

Контрольные задания

Задание 1.

Выберите из перечисленных определений законы объективного мира:

- а) закон отрицания отрицания;*
- б) закон единства и борьбы противоположностей;*
- в) закон перехода количественных изменений в качественные.*

1. Этот закон утверждает:

- во всяком явлении существуют противоположности, которые могут занимать полярные положения;
- противоположности взаимодействуют, борются друг с другом, переходят друг в друга, меняются местами;
- в процессе разрешения противоречий создаются предпосылки не только для возникновения противоречий нового, более высокого уровня, но и их разрешения.

2. Данный закон гласит:

- во всякий последующий момент времени любое явление отличаются от себя в предшествующий момент времени;
- всё находится в процессе постоянного развития, движения, обновления; новое заменяет старое, новейшее приходит на смену новому.

3. Закон заключается в том, что в процессе любого развития происходят непрерывные количественные изменения. Достигнув определённого уровня, они приводят к коренным качественным изменениям. Количественные изменения совершают эволюционно, а коренные качественные изменения – революционно.

Задание 2.

Выберите из перечисленных определений законы управления:

- а) закон единства и целостности системы управления;*
- б) закон обеспечения необходимого числа степеней свободы;*

в) закон необходимого разнообразия;

г) закон соотносительности управляющих и управляемых систем.

1. Этот закон требует от системы управления не только достаточной гибкости, обладания необходимыми внутренними ресурсами, но и определенной устойчивости и жесткости. Гибкость ограничивается наличием ресурсов, жесткость системы обеспечивается четкостью норм, стандартов, ритуалов и т.д. Жесткость системы придают и субъективные ограничения (уровень компетентности руководителей и квалификация персонала). Необходимое число степеней свободы предполагает, что число степеней свободы управляющей системы всегда должно превосходить число степеней свободы управляемой системы.

2. Данный закон управления гласит, что система управления должна обладать организационным и функциональным единством, т.е. она должна содержать все необходимые для реализации единой цели элементы и реализовать все функции, необходимые для эффективного развития систем и процессов. Целостность систем достигается применением единых принципов, ценностей, подходов при проектировании и функционировании системы управления. Нарушение действия закона приводит к несогласованности действий и чрезмерным затратам на управление.

3. Закон гласит, что система управления должна обладать необходимым разнообразием в соответствии с потребностями управляемой системы. Разнообразие систем управления обусловлено воздействием ситуационных факторов (отраслевых, природно-климатических, профессионально-квалификационных и др.). Однако во всех случаях должны соблюдаться законодательные акты, стандарты, обычаи, ценности и т.д. Типовые системы, структуры, методы должны быть не догмой, а инструментом для создания методологии управления конкретным предприятием.

4. Закон предполагает функциональное и структурное соответствие СУ и ОУ возможностям, уровням, направлениям, целям и задачам развития:

- Функциональная сложность СУ должна превышать функциональную сложность ОУ, уровень компетентности работников СУ также должен превышать уровень компетентности ОУ

- Динамика совершенствования СУ должна превышать динамику совершенствования ОУ.

Развитие управляемой системы (субъекта управления СУ) связано с высоким уровнем компетенции руководителя, творческие способности которого позволяет максимально использовать действия законов и расширить сферы их действия.

Задание 3.

Выберите из перечисленных определений принципы управления

- а) принцип научности*
- б) системность и комплексность*
- в) единоначалие и коллегиальность*
- г) принцип демократического централизма*

1. Любое принимаемое решение проводится в жизни под персональную ответственность руководителя фирмы. Для каждого должностного лица должна быть установлена ответственность за выполнение определенных и точно очерченных работ.

2. Этот принцип означает необходимость разумного рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении. Противоречивость этого принципа заключается в поляриности демократии и централизма. Крайняя выраженность демократизма - охлократия (власть толпы), анархия; крайняя степень централизма – автократия. Демократизм тем выше, чем выше уровень квалификации работников, чем более творческим является содержание труда, чем более стабильным и эволюционным является развитие общества.

3. Этот принцип требует построение системы и ее функционирования на строго научных основах, т.е. привлечение своего спектра современных знаний, их тщательного синтеза и прежде всего – комплекса наук о человеке. При этом необходимо применять и передовые методы системного анализа в области экономических наук, философии, психологии, этики, эстетики, технологических и технических наук.

4. Этот принцип означает необходимость использования элементов теории больших систем (БС), системного анализа в каждом управленческом решении, используя при этом все свойства БС: неаддитивность, эмерджентность, синергичность и др., а также необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы.

Тема 5. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента.

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов:

- I. Древний период (9 – 7 тыс. лет до н.э., примерно до XVIII в).
- II. Индустриальный период (1776 – 1890 гг.).
- III. Период систематизации (1856 – 1960 гг.).
- IV. Информационный период (1960 г. – по настоящее время.).

Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество по крупицам тысячелетиями накапливало опыт управления.

Выделяют несколько научных школ и подходов в становлении научного управления, которые определяют систему взглядов в определенный период времени (табл.5.1).

Таблица 5.1

Вклад в современную науку менеджмента различных школ и подходов

Период, годы	Научные школы и подходы	Главные проблемы предприятий	Ключевые решения менеджмента	Принципы управления
1	2	3	4	5
Начало XX в. – 20-е гг.	Научная и административная школы	Эффективное функционирование крупной организации	Формирование иерархических структур	Нормирование труда, отбор и обучение персонала.
30–50-е гг. XX в.	Школы человеческих отношений и поведенческих наук	Максимизация выпуска продукции и эффективности	Мероприятия по увеличению производительности труда через удовлетворенность работников	Работник как ценный ресурс. Мотивационное управление

Продолжение таблицы 5.1

1	2	3	4	5
50–60-е гг. XX в.	Школа количественного подхода	Оценка рациональности решения	Рациональное распределение ресурсов	Применение методов количественных измерений. Моделирование – основа исследования операций.
60–70-е гг. XX в.	Процессный подход	Усиление управленческого контроля над всеми параметрами бизнеса	Проектирование процессов	Взаимосвязь и взаимозависимость элементов управленческого процесса. Каждый элемент процесса одновременно сам является процессом. Связующие процессы: процессы коммуникаций и принятия решений
	Системный подход		Построение систем	Целостность. Неаддитивность. Эмерджентность и др. системные принципы

Окончание таблицы 5.1

1	2	3	4	5
70-е гг. XX в.	Системный подход	Адаптация к внешней сре- де	Стратегиче- ское планиро- вание	Предприятие – открытая социально- экономиче- ская система. Принцип «черного ящика». Принцип об- ратной связи.
1971 – 1980 гг.	Ситуацион- ный подход	Успешное конкурентное позициониро- вание на рын- ках	Стратегиче- ское управле- ние	Ориентация на запросы потребителей и человече- ский фактор
1981 – 1985 гг.		Эффективная реализация намеченных целей	Формирование культуры орга- низации	Совмести- мость страте- гии и культу- ры
1986 – конец 80-х гг.		Проблема гибкости и адаптивности к изменениям	Инновацион- ный менедж- мент	Обновление продукции. Смена техно- логий.
1990-е гг. – по сего- дняш- ний день	Новые под- ходы: с ис- пользовани- ем теории хаоса; управление по слабым сигналам и др.	Максималь- ное использо- вание воз- можностей менеджмента	Управление средой. Создание са- мообучающей- ся организации	Осмысление систем. Лидерство. Индивидуаль- ное мастерст- во. Групповое обучение и др.

Контрольные задания

Исходя из изложенного, определите школы и подходы к управлению:

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) количественный подход;
- д) процессный подход;
- е) системный подход;
- ж) ситуационный подход.

1. Основоположник А.Файоль первым предложил формальное описание работы управляющих в организации по их функциональным признакам. М.Вебер создал классическую теорию бюрократии, ввел понятия «власти» и «авторитета»;

2. Э.Мэйо и его единомышленники в качестве основного фактора производительности рассматривали человеческий фактор, подчеркивая важность не только личностных характеристик индивида, но и взаимоотношений в группе (групповая динамика). Позднее (1950-е) на базе этой школы была создана *школа поведенческих наук* (А.Маслоу, МакГрегор и др.), основной вклад которой состоял в разработке и обосновании мотивационных теорий;

3. Основоположник Ф.Тейлор сформулировал основные принципы управления предприятием в своем главном труде «Принципы научного менеджмента» (1911 г.);

4. Подход к принятию управленческих решений опирается на инженерные науки, математику, статистику и позволяет использовать количественные модели, методы и критерии оценки при принятии управленческих решений.

5. Подход к управлению сформировал понятие внешней среды предприятия и значение анализа внешней среды для предприятия.

6. Подход рассматривает управление как процесс, объединяющий основные функции менеджмента в серию непрерывных взаимосвязанных действий.

7. Подход пытается увязать конкретные методы, технологии с конкретными ситуациями для достижения целей предприятия при рациональном использовании ресурсов, предполагает анализ ситуационных переменных.

Тема 6. Основы менеджмента организации.

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Отсюда вытекают требования к организации:

- наличие хотя бы одной цели, которую принимают члены группы как общую для себя;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь общей цели.

И. Адгизис отмечал, что каждая организация имеет свои фазы и особенности развития (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Базовые стадии функционирования фирмы

Базовые стадии жизненного цикла организации	Особенности целевой организации	Ключевые факторы развития
Создание	Уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях	<i>Предпринимательство:</i> Нечеткие цели Высокие творческие возможности
Рост	Расширение круга потребителей, закрепление собственного неповторимого имиджа	<i>Коллективность:</i> Неформальное общение и структура. Высокие обязательства
Зрелость	Закрепление завоеванных позиций, решение внутренних проблем организации	<i>Формализация:</i> Формализация правил. Стабильная комплексная структура. Упор на эффективность. Децентрализация. Диверсифицированные рынки
Упадок	Поиск путей выхода из критического состояния	<i>Спад:</i> Снижение эффективности. Высокая текучесть кадров. Возрастающие конфликты

Теория Адгизиса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет – соотношение изменяется: контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

Задача руководства заключается в постоянном осуществлении мониторинга среды с целью осуществления эволюционных изменений.

Ключ успеха в управлении организацией – это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации.

Все организации отличаются друг от друга функциями, методами и принципами управления, сложностью операций и процедур и т.п. Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики (рис.6.1).

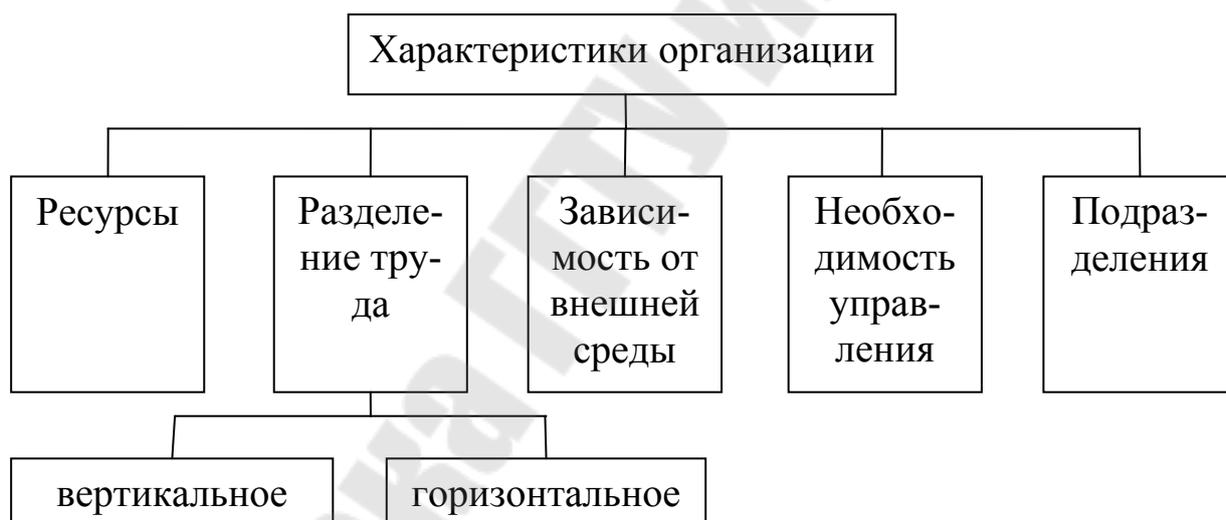


Рис.6.1 Общие характеристики организации

Зависимость от внешней среды - это одна из самых значимых характеристик организации. Ее можно охарактеризовать как совокупность факторов, влияющих на деятельность организации. Эти факторы имеют различную силу влияния на организацию, поэтому их разделяют на прямые и косвенные факторы, а внешнюю среду делят на среду прямого и косвенного воздействия (рис.6.2,6.3)



Рис.6.2 Наиболее характерный состав среды прямого действия



Рис.6.3 Наиболее характерный состав среды косвенного действия

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации (рис.6.4)



Рис.6.4 Внутренняя среда организации

Контрольные задания

Из ниже перечисленных внутренних переменных организации, определите, что относится к:

- а) целям;*
- б) структуре;*
- в) задачам;*
- г) технологиям;*
- д) трудовым ресурсам.*

1. Вся организация состоит из нескольких уровней и различных подразделений, взаимосвязанных между собой.

2. Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа работающих вместе людей. В ходе работы руководство разрабатывает эту переменную и доводит ее до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться, сплачивает коллектив.

3. Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки

4. Принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования ресурсов предприятия. Способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование.

5. Эта переменная является центральным и самым сложным звеном в любой системе управления. Она зависит от следующих факторов: способности, потребности, восприятие, ценности и др.

Тема 7. Функции менеджмента.

Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации своих целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и формализовал А.Файоль. Он утверждал, что управлять – это значит планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

В дальнейшем состав этих функций был дополнен.

Выделение функций менеджмента происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Применяются различные классификации функций управления (табл. 7.1).

Таблица 7.1.

Классификация функций управления

Критерии классификации	Состав функций менеджмента
1. Содержание управленческой деятельности	1.1.Планирование 1.2.Организация 1.3.Активизация (мотивация, стимулирование) 1.4.Контроль
2. Виды деятельности	2.1.Маркетинг 2.2.Производство 2.3.Финансы 2.4.Персонал
3. Этапы производственного процесса	3.1.Управление подготовкой производства 3.2.Управление процессом производства 3.3.Управление обеспечением производства 3.4.Управление процессами реализации продукции
4. Этапы процесса управления	4.1. Целеполагание 4.2.Определение ситуации 4.3.Определение проблемы 4.4. Решение

Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения функций (рис.7.1), точнее последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

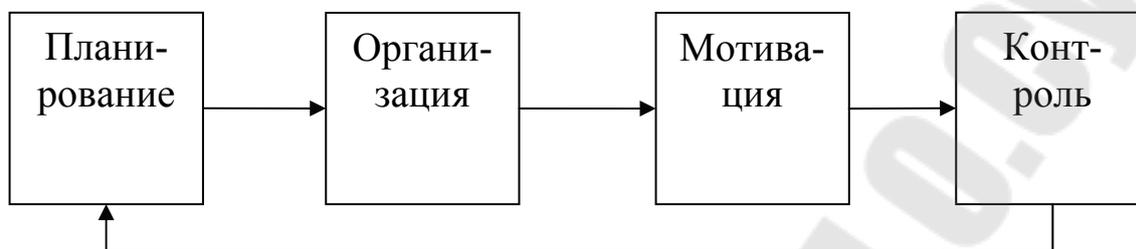


Рис.7.1 Последовательность выполнения функций

Этот цикл управления является универсальным по отношению к объекту управления, которым является не только организация в целом, но и отдельные подразделения, функции, методы и т.п.

Контрольные задания

Из приведенных ниже функций управления назвать:

- а) планирование;*
- б) организация;*
- в) мотивация;*
- г) контроль*

1. Вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.
2. Вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.
3. Вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.
4. Вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения.

Тема 8. Понятие организационной структуры. Виды организационных структур

Организационная структура управления (ОСУ) представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов и звеньев управления.

ОСУ выражает отношение власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т.п.).

Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятыми принципами специализации.

Звенья включают несколько элементов.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень в ОСУ. Выделяют:

- институциональный (решение корпоративных стратегических задач): директор, совет директоров;
- управленческий (решение стратегических и тактических функциональных задач): руководители функциональных подразделений;
- технический управленческий уровень (решение оперативных и тактических задач): начальники отделов и цехов, мастера и др.

Отношение между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на:

- горизонтальные и вертикальные;
- линейные и функциональные;
- формальные и неформальные;
- прямые и косвенные.

Построение организационной структуры предполагает:

- группировки всех видов работ по функциям, видам продукции, географическим признакам, по потребителям, этапам производства и т.п.;
- формирование соответствующих звеньев (отделов, рабочих групп и определение индивидуальных исполнителей);
- распределение полномочий и ответственности между звеньями;
- формирование каналов коммуникаций и механизмов координации.

Схемы основных организационных структур управления представлены на рис.8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5.

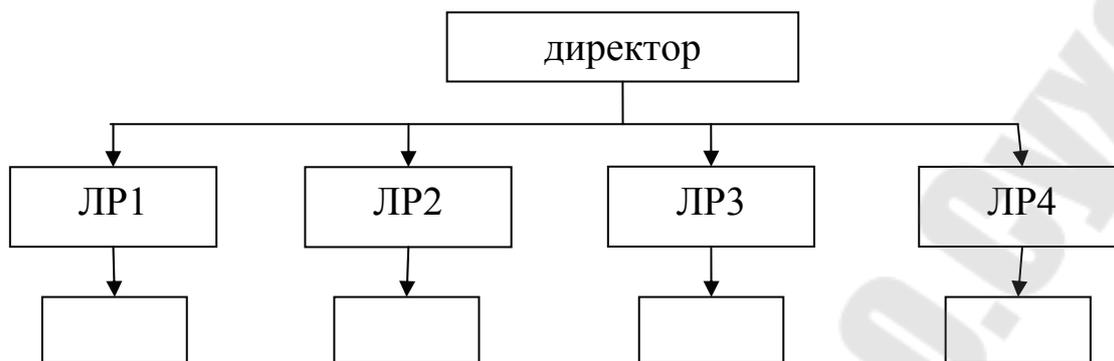


Рис.8.1. Линейная структура управления

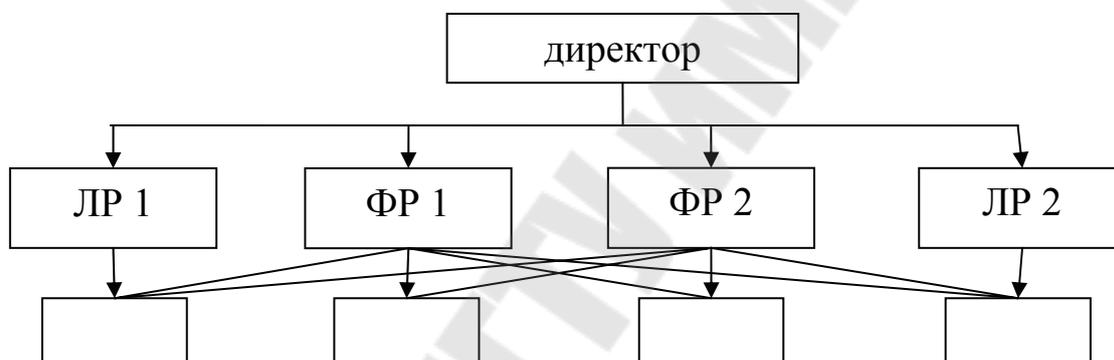


Рис.8.2 Линейно – функциональная структура управления

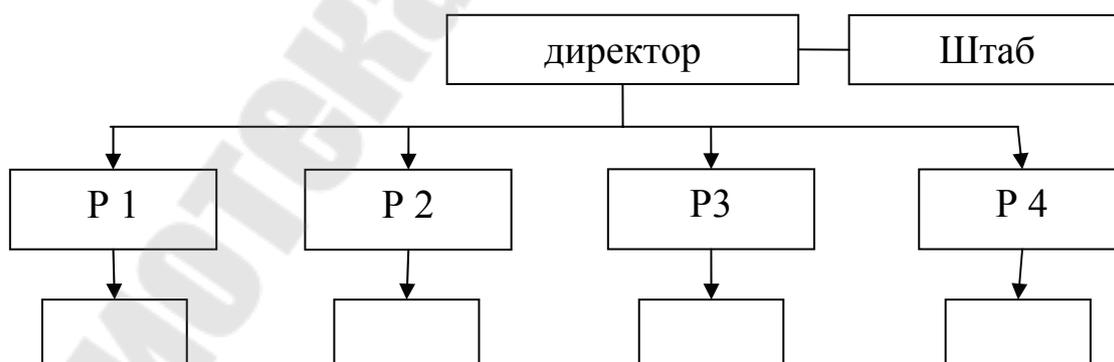


Рис.8.3 Схема линейно-штабной организационной структуры

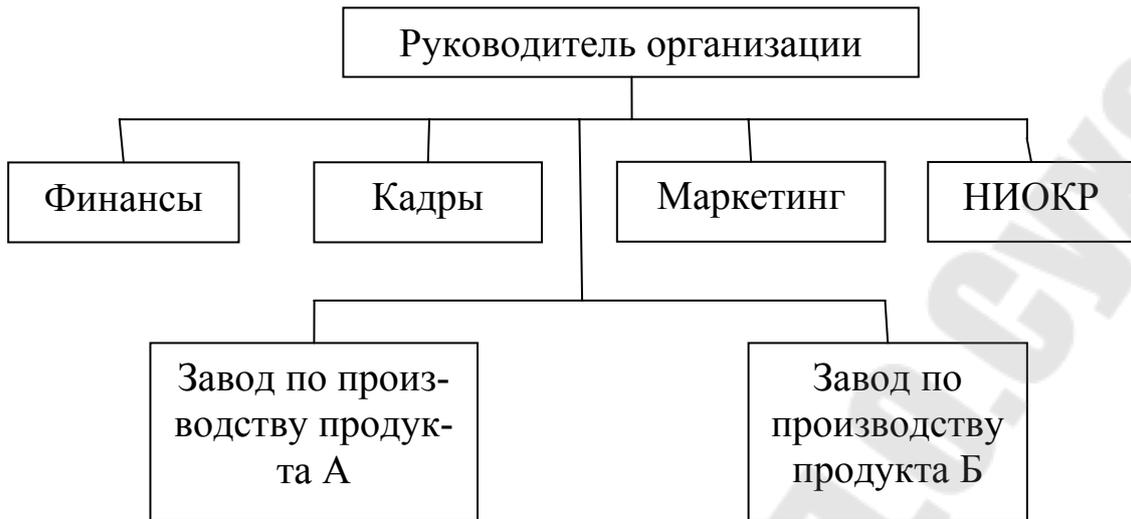


Рис.8.4 Дивизиональная продуктовая структура управления

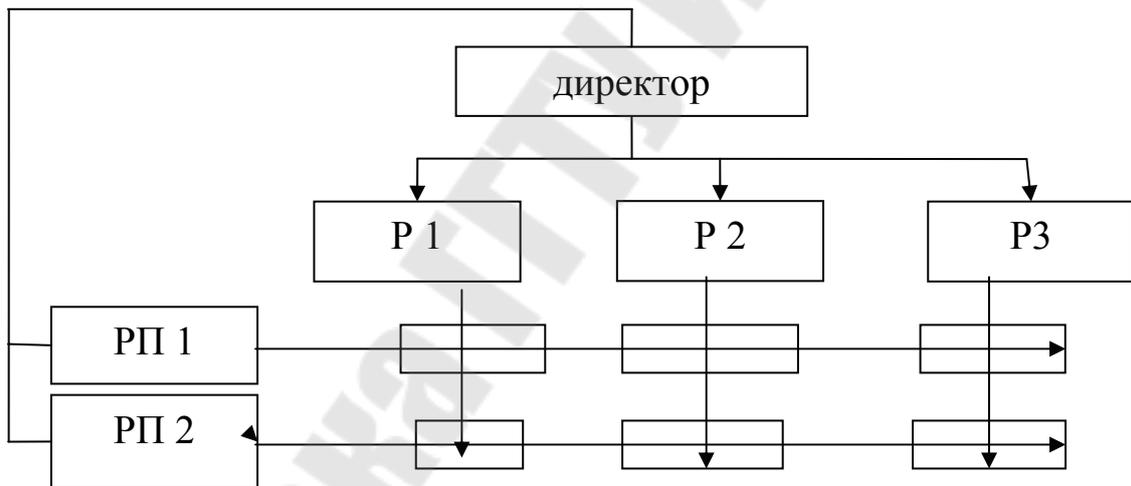


Рис.8.5 Матричная (проектная) структура управления

Область применения, достоинства и недостатки каждого вида структур представлены в табл.8.1.

Таблица 8.1

Достоинства и недостатки структур

Вид организационной структуры	Достоинства	Недостатки	Область применения
1	2	3	4
Линейная	<p>Оперативность принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Относительная простота реализации функций управления.</p> <p>Четко выраженная ответственность</p>	<p>Разобщенность горизонтальных связей в производственных системах.</p> <p>Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными.</p> <p>При большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия решений.</p>	<p>Предприятия с высоким уровнем предметной специализации.</p> <p>Предприятия местной промышленности (изготовление продукции)</p>
Линейно-функциональная	<p>Высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков.</p> <p>Высокая компетентность функциональных руководителей.</p> <p>Максимальная адаптация к диверсификации производства.</p> <p>Формализация и стандартизация процессов.</p> <p>Высокий уровень</p>	<p>Чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений.</p> <p>Ответственность за общие результаты только на высшем уровне.</p> <p>Чрезмерная централизация.</p> <p>Увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласованности.</p> <p>Реакция на изменение рынка чрезвычайно замедлена.</p>	<p>Средние и крупные промышленные предприятия, производственные и научные подразделения.</p> <p>Эффективны там, где аппарат управления выполняет часто повторяющиеся стандартные процедуры, производство носит характер массового или крупносерийного.</p>

1	2	3	4
Линейно-штабная	использования мощностей. Эффективное использования производственного и управленческого потенциала для решения экстраемальных задач. Оперативность решений.	Нарушение принципа единоличия. Сложность согласования производственных заданий и программ штаба. Возникновение в коллективе социально-психологических проблем. Преобладание организационно-распорядительных методов управления над экономическими.	Ликвидация последствий стихийных бедствий, аварий, катастроф. Освоение новой продукции, новой технологии, нетрадиционной для данного предприятия. Решение внезапно возникшей неординарной задачи.
Дивизиональная	Усиление межфункциональной координации по каждому продукту, рынку и внутри регионов. Рост возможностей получения выгод от экономики на размерах при продуктовой специализации, а также за счет более быстрой реакции на	Введение дополнительных уровней управления между высшим менеджментом и бизнес-единицами. Дублирование ресурсов и функции в аппаратах управления и, как следствие, рост управленческих затрат. Сложность разделения задач между уровнями управления по всей вертикали и в распреде-	Многопродуктовое производство, слабо подверженное колебаниям рыночной конъюнктуры и которое мало зависит от технологических нововведений. Многофункциональные компании, где территориальное разобщенность вынуждает автономизировать

1	2	3	4
	<p>местные запросы и изменение спроса потребителей.</p> <p>Глубокое знание специфики продуктов, рынков, регионов.</p> <p>Возможность создания кадрового резерва для стратегического уровня организации.</p>	<p>лении ответственности за результаты.</p> <p>Усложнение централизованной координации между СБП, каждый из которых имеет свою стратегию развития.</p>	<p>страновые отделения.</p>
Матричная	<p>Эффективное использование производственного потенциала.</p> <p>Оптимизация исполнителей путем подбора их по квалификационным качествам.</p> <p>Возможности динамичной перестройки структуры коллектива при постановке и решении новых задач (гибкость и адаптивность)</p>	<p>Необходимость периодического разрушения структуры первичных групп, возможный рост конфликтности.</p> <p>Сложность планирования: необходимость совмещения начала и завершения работ по отдельным проектам.</p> <p>Необходимость периодической и весьма радикальной переквалификации работников в связи с изменением программ. Чрезвычайно высокая дороговизна структуры.</p>	<p>Необходимость освоения ряда новых технически сложных, наукоемких изделий в сжатые сроки, внедрение технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.</p> <p>Предприятия, отражающие экономические, политические и оборонные интересы государства.</p>

Контрольные задания.

Из приведенных ниже определений организационных структур управления определить:

- а) линейную структуру управления;*
- б) линейно-функциональную;*
- в) дивизиональную;*
- г) линейно- штабную;*
- д) матричную.*

1) Структура представляет собой «скоординированную децентрализацию», вырастает из департаментации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Подразделения – дивизионы (стратегические бизнес-подразделения) имеют значительную производственно – хозяйственную самостоятельность при отсутствии статуса юридических лиц.

2) Структура построена по принципу временного управления, как по горизонтали, так и по вертикали. Основу образует линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы.

3) Структура характеризуется четким единоначалием.

4) Управление осуществляется линейными (ЛР) и функциональными (ФР) руководителями.

5) Структуры создаются в следующих случаях:
- ликвидация последствий стихийных бедствий, аварий, катастроф;
- освоение новой продукции, новой технологии, нетрадиционной для данного предприятия;
- решение внезапно возникшей неординарной задачи.

Тема 9. Методы менеджмента

Методы менеджмента – это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения целей организации. Методы подразделяются по характеру воздействия, масштабам применения, направлениям воздействия. Они тесно связаны между собой, образуют единый комплекс и должны рассматриваться как система.

Таблица 9.1

Методы менеджмента

Административные	Экономические	Социально-психологические
<p>Организационно-стабилизирующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • законы • указы • кодексы • положения • уставы • нормы • инструкции • тарифы • разряды <p>Распорядительные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • приказы • директивы • распоряжения • указания • резолюции <p>Дисциплинарные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выговор • предупреждение • замечание • порицание 	<ul style="list-style-type: none"> • финансирование • ценообразование • кредиты • инвестиции • налоги • льготы • премии • штрафы • пени • дивиденды • процентные ставки 	<p>Социальные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обмен опытом • соревнование • смотры • конкурсы • условия труда • гигиена рабочего места • культура организации <p>Психологические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • психологический климат • изучение личности • психологическая совместимость • профотбор

Контрольные задания

Из перечисленных ниже понятий выберите, какие методы относятся к :

- а) административным;*
- б) экономическим;*
- в) социально-психологическим.*

1. Методы управления, основанные на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

2. С помощью этих методов осуществляется материальное стимулирование коллектива и отдельных работников.

3. Методы, ориентированные на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.

Содержание

Тема 1. Основные понятия и содержание менеджмента	3
Тема 2. Лидерство, власть и авторитет руководителя	7
Тема 3. Управленческие решения	10
Тема 4. Законы и принципы менеджмента	13
Тема 5. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента	17
Тема 6. Основы менеджмента организации	21
Тема 7. Функции менеджмента	25
Тема 8. Понятие и виды ОСУ	27
Тема 9. Методы менеджмента	34

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Практикум

**по одноименному курсу для студентов специальности
1-26 02 03 «Маркетинг», специализаций 1-25 01 07 15
«Экономика и управление на предприятии
агропромышленного комплекса»,
1-25 01 07 23 «Экономика и управление
на предприятии машиностроения»
дневной и заочной форм обучения**

Составитель: **Митрофанова** Гульнара Владимировна

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 05.10.09.

Рег. № 55Е.

E-mail: ic@gstu.gomel.by

<http://www.gstu.gomel.by>