

Шпаргалка по теории управления

1. Развитие управленческой мысли

Основные этапы эволюции управленческой мысли:

Промышленный переворот (с 20-30-х по 80-90-е гг. XIX в.). На данной стадии происходит появление общенационального рынка, возникновение предприятий, выступающих в качестве высокоэффективной формы социальной организации работников. При этом конкуренция является определенной формой разорения или поглощения соперника.

Этап массового производства (первые три десятилетия XX в.). Особенности данного этапа: появление конвейерной системы, осуществление массового выпуска продукции, резкое сокращение цены товаров; рынок является малонасыщенным; конкуренция является предложением стандартизированного продукта по самой низкой цене; более строгое разделение отраслей; хорошие перспективы экономического роста для компаний; слабый уровень вмешательства со стороны государства в бизнес.

Стадия массового сбыта (30-50-е гг. XX в.). В это время происходит насыщение спроса на товары и услуги; переход от стандартной продукции к дифференцированной; полная смена производственной ориентации на рыночную. Наряду с этим происходит усиление значения внешней среды в работе предприятий. Регулированием экономики занимается государство.

Постиндустриальное общество (60-90-е гг. XX в.). Появляется совершенно иное качество жизни, а именно: большая степень благосостояния людей, товары более качественного уровня; более оптимальные условия производства: активно изменяющиеся технические решения; постоянно возрастающие ограничения со стороны государства, следствием чего стало недовольство со стороны потребителей; смещение общественных приоритетов и акцентирование внимания на различных отрицательных явлениях, таких как загрязнение окружающей среды и т.д.

Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.). Именно в то время возникает новая экономика, следствием чего стало разумное ограничение роста производства, а также рост области предоставления услуг. Наряду с этим происходит переход к информационному обществу.

2. Структура управления и ее элементы

Структура управления организацией представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Основными элементами структуры управления являются:

1) **Звенья**- должность или подразделение, выполняющие определенные функции.

2) **Уровни управления**- совокупность звеньев, находящихся на отдельном уровне иерархии. Уровни должностных лиц, непосредственно руководящих работой своих подчиненных.

3) **Связи.** Структура управления характеризуется наличием связей между её элементами. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи — связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления. Вертикальные связи могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи означают подчинение линейным руководителям, т.е. по всем вопросам управления. Функциональные имеют место при подчинении по определённой группе проблем функциональному руководителю. Также связи могут быть прямыми и косвенными, формальными и неформальными.

3. Власть и руководство

Власть и руководство — очень схожие, но разные явления. **Власть** — ключевая точка в иерархии. **Руководство** — это процедура осуществления власти. Менеджер наделен властью, **руководитель** планирует, организует, прогнозирует, контролирует. Для многого руководителя власть — есть средство достижения целей, для неумного — самоцель.

Выделяют следующие стили руководства: авторитарный (агрессивный, агрессивно-податливый, эгоистический, добросердечный); демократический (совещательный, участвующий); либеральный (свободный, непринципальный).

Поведенческие образцы руководителей: главный акцент на производство; чуткость и внимательность; воодушевление; похвала и признание; вознаграждение за деятельность на благо фирмы; участие в принятии решения; передача полномочий; разъяснение ролей; обучение; распространение информации;

решение проблем; планирование; координация действий; облегчение работы; привлечение консультантов; налаживание благоприятного климата в коллективе; управление конфликтами; дисциплина и критика.

Власть бывает добровольной и принудительной (демократической и диктатурой – комбинация законной власти и законного авторитета; комбинация законной власти и незаконного применения силы). Сила добровольной власти заключается в поддержке снизу.

Назначение власти – разрешать постоянно возникающие противоречия между необходимостью порядка в обществе и многообразием интересов членов общества, сопряженных с конфликтами.

Формы государственной власти: законодательная; судебная; исполнительная.

Источники власти (контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного): власть личности (принадлежит непосредственным основателям компании); власть собственников (основатели компании, инвесторы); власть самого предприятия.

Виды власти: власть, основанная на принуждении и страхе; власть, основанная на вознаграждении; власть, основанная на авторитете и знаниях; власть, основанная на примере; власть, основанная на законных правах.

Уровни власти: федеральная; региональная; местная.

4. Коммуникации в организационной структуре управления

Организационная структура управления — это совокупность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления, характеризующая состав и информационные взаимосвязи, как отдельных исполнителей, так и самостоятельных подразделений, находящихся в последовательной соподчиненности и наделенных конкретными правами.

Коммуникации – это важнейшее связующее звено между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. Коммуникации - обмен информацией между сотрудниками и предприятием (администрацией), предприятием и субъектами внешней среды с целью решения определенных задач управления.

Коммуникационный процесс может происходить между двумя или более людьми. Его цель — обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена.

По направленности коммуникаций различают вертикальные и горизонтальные.

Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями в рамках самой организации. При этом, выделяются коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх (н-р, магазин — потребительское общество — райпотребсоюз) и по нисходящей или сверху вниз (соответственно райпотребсоюз — потребительское общество — магазин).

По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, выпуске продукции и т.д.

Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями организации (н-р, отдел сбыта — планово-экономический отдел — бухгалтерия) либо отдельными исполнителями, а также с деловыми партнерами (фирмами, ассоциациями, компаниями и др.).

По виду отправителя различают формальные, неформальные коммуникации и слухи.

По средствам передачи информации коммуникации бывают вербальные и невербальные, а также документированные и осуществляемые с помощью технических средств.

По виду получателя различают коммуникации между организацией и внешней средой и коммуникации между уровнями управления и подразделениями (внутрифирменные).

5. Планирование и организация как функции управления

Планирование – как функция менеджмента представляет собой: инструмент управления, направленный на оценку имеющихся ресурсов, определение перспективы развития, а также на выбор путей достижения целей; вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы: разработки на этой основе заданий на определенный период времени и организационному их оформлению в качестве показателей деятельности, по которым осуществляется контроль и оценка.

Цикл планирования развития объекта управления состоит из следующих звеньев: 1) анализ внешней среды; 2) определение сильных и слабых сторон развития; 3) использование имеющихся преимуществ; 4) разработка плана достижения цели; 5) корректировка целей и отклонений; 6) определение целей.

Виды планирования:

1) по срокам: краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное.

2) по функциям: финансовое планирование, планирование персонала, маркетинговое, производственное и др.

3) по содержанию плана: стратегическое планирование (отвечает на вопрос «куда?»);

тактическое (дает ответ на вопрос «как?»), календарное (для решения текущих вопросов), бизнес-планирование (комплексная оценка предстоящей работы).

4) зависимости от глубины: Агрегированное – анализирует общие параметры; Детальное – рассматривает все возможные детали.

5) по обязательности: Обязательное (директивное) – предполагает строгое следование предписаниям; Необязательное (индикативное) – несет рекомендательный характер.

Организация — функция управления, задачей которой является формирование структуры предприятия, а также обеспечение всем необходимым для его нормального функционирования: персоналом, материалами, основными фондами, денежными средствами и т.д.

Основные этапы функции организации: 1. Создание организационной структуры. На этом этапе осуществляется деление организации на блоки в соответствии с ее целями и стратегиями, определяются задачи и функции выделенных подразделений. 2. Установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с нижестоящими уровнями управления и персоналом организации и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Мотив (от лат. «motivatio» — «движение») — осознанное внутреннее побуждение человека к какому-либо действию.

Мотивация — процесс побуждения человека к какой-либо деятельности, для достижения определенных целей.

Виды мотивов в трудовой деятельности:

мотив стабильности — потребность работника быть в коллективе, чувствовать принадлежность к чему-то общему;

мотив самостоятельности — стремление к инновациям, риску, новым видам деятельности;

мотив самоутверждения — выполнение сложной работы, которая под силу только высококвалифицированным работникам или занятие руководящей должности, дающей чувство значительности и важности;

мотив стабильности — предпочтение надежной работы, со стабильной зарплатой, социальными льготами и гарантиями;

мотив приобретения нового — выбор той работы, что может предоставить возможности расширения опыта, приобретения знаний, связей, карьерного роста и т. д.;

мотив состязательности — стремление к соперничеству с другими работниками за статус самого успешного, креативного, трудолюбивого, умного и т. п.

Близким, но все-таки отличным от понятия мотива, является понятие стимула. Стимул (от лат. «stimulus» - металлический наконечник шеста, которым погоняли быков) - внешнее воздействие на человека или группу людей, с целью побудить к какому-либо результату.

Стимулирование — процесс воздействия на работника, посредством факторов внешней среды, для повышения его трудовой активности.

Виды стимулов:

Материальные стимулы денежные: заработная плата; премии и надбавки; компенсации и т. д.

неденежные (бенефиты — пакет социальных льгот): путевки в санатории; медицинская помощь и страхование; оплата обучения; предоставление служебного жилья; оплата транспортных расходов.

Нематериальные стимулы:

социальные: возможность карьерного роста; престижность работы; общение в коллективе.

моральные: уважение за профессионализм; почетные грамоты, дипломы и звания.

творческие: возможность самореализации и саморазвития; креативная и интересная работа.

7. Контроль в управлении

Контроль как функция менеджмента — это вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятия необходимых мер при отклонениях.

Согласно форме реализации, контроль может подразделяться на: внутренний — система контроля осуществляется организацией самостоятельно; внешний — контроль реализуется сторонними внешними контрольными органами, вышестоящей организацией, государственными органами и проч.

По времени проведения контроля различают: предварительный контроль; текущий контроль; заключительный контроль.

В функцию контроля входят: учет (сбор, обработка) и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений организации; сравнение результатов с плановыми показателями; выявление отклонений и анализ их причин; разработка мероприятий для достижения поставленных целей. Основными инструментами контроля являются: наблюдение; проверка всех сторон деятельности; учет; анализ.

8. Организация как система управления

Организация как система является совокупностью связанных между собой частей, которые образуют целостность. Любое предприятие — открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Любое предприятие реализует три ключевых процесса: получает ресурсы из внешней среды, производит продукт и передает его во внешнюю среду.

Основными потоками в организации на входе является поступление материалов, рабочей силы, капитала, а на выходе готовый товар.



Организация как система обладает общими чертами: наличие сотрудников, как минимум одного, наличие общих целей (или хотя бы одной цели), направленных на удовлетворение общественных потребностей, производство прибавочного продукта различной формы, преобразование материалов и ресурсов в процессе осуществляемой деятельности.

Организация как система координирует поведение сотрудников в ходе процесса достижения целей, при этом деятельность участников организации может быть реализована в рамках структуры и зависеть от эффективности устанавливаемых связей между ними.

9. Модель внешней и внутренней среды организации: элементы и инструментарий анализа

Внешняя среда-все то, что окружает организацию(конкуренты, поставщики, потребители т д.). Анализ внешней среды – это инструмент, с помощью которого разработчики стратегии деятельности компании осуществляют изучение внешних факторов для выявления потенциальных угроз и открывающихся возможностей.

Выделяют следующие инструменты анализа внешней среды организации: SWOT-матрица; матрица возможностей и угроз; PEST-анализ; профиль среды; модель «5 сил конкуренции» Портера и др.

Методы анализа внешней среды организации:

Метод	Характеристика
Функционально-стоимостной	Связан с исследованием продукции и процессов производства. Создает возможности для снижения затрат. Требует налаженной маркетинговой и финансово-аналитической деятельности на фирме.
Бенчмаркинг	Измерение и сравнение всех этапов разработки и внедрения продукции мирового уровня.
Исследование полей бизнеса	Исследование денежных потоков, инвестиционной деятельности. Проводится для всей организации, по направлениям деятельности, по участкам работ. Выявляет, как рыночные стратегии влияют на прибыль.
Классический сравнительный	Исследование в конкретный период времени или статичное.
Сравнительный отраслевой.	Изучаются разнообразные экономические показатели одной конкретной отрасли.
Количественный анализ.	В основе его лежат абсолютные, относительные показатели, индексы, которые представляются в табличной или графической форме.

SWOT- анализ- на основе данного метода удастся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает на основе

анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей.

PEST- анализ - это анализ политико-правовых, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Основная задача PEST-анализа – выявить те факторы макросреды, которые оказывают или в ближайшем будущем будут оказывать влияние на фирму, а также дать прогноз этого развития.

Матрица Портера - это модель рыночного анализа стратегических возможностей компании. Включает анализ пяти факторов: 1) угроза появления на рынке новых конкурентов; 2) рыночная власть покупателей; 3) рыночная власть поставщиков; 4) наличие товаров-заменителей; 5) соперничество действующих конкурентов.

Внутренняя среда организации - это такая часть общего окружения, которое находится в рамках организации. Оно осуществляет постоянное и непосредственное влияние на эффективность деятельности организации.

Наиболее известными матрицами для анализа внутренней среды являются: матрица БКГ, Матрица Мак – Кинзи и др.

В процессе анализа внутренней среды изучаются факторы внутренней среды организации –персонала, финансы и др.). Элементы анализа внутренней среды: анализ производства, анализ маркетинга, анализ финансов, анализ кадров, анализ организационной структуры.