

СКОРАЯ ПОМОЩЬ СТУДЕНТУ

# МЕНЕДЖМЕНТ

КРАТКИЙ КУРС

Экзамен?! - Не вопрос!  
Все ответы здесь!

**Коллектив авторов**  
**Менеджмент**  
Серия «Скорая помощь  
студенту. Краткий курс»

*Текст предоставлен издательством*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22115306](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22115306)*  
*Менеджмент: Окей-книга; Москва; 2015*  
*ISBN 978-5-409-00648-8*

**Аннотация**

Настоящее издание представляет собой учебное пособие, подготовленное в соответствии с Государственным образовательным стандартом по дисциплине «Менеджмент». Материал изложен кратко, но четко и доступно, что позволит в короткие сроки успешно подготовиться и сдать экзамен или зачет по данному предмету. Издание предназначено для студентов высших образовательных учреждений.

# Содержание

1. Понятие менеджмента	6
1	6
2	8
3	9
4	10
5	11
2. Основные школы менеджмента	12
1	12
2	14
3	15
3. Основные модели менеджмента	16
1	16
2	17
3	18
4	19
5	20
6	21
7	22
8	23
4. Основные тенденции современного менеджмента	24
1	24
2	26

3	27
4	28
5. Основные законы управления	30
1	30
2	32
3	33
4	34
6. Основные принципы управления	35
1	35
2	36
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# **Менеджмент**

© Оформление. ООО «Издательство «Окей-книга», 2015

# 1. Понятие менеджмента

## 1

Понятие «менеджмент» (англ. *management* – управление) означает процесс управления организацией, планирования и контроля и используется практически во всех сферах деятельности организации. На практике руководитель организации для выполнения своих задач должен применять технические и финансовые средства, а также человеческий потенциал.

Руководитель должен осуществлять *ключевые виды деятельности по управлению*: планирование, выстраивание организационных связей, мотивацию и контроль, которые в целом и представляют собой менеджмент.

Менеджмент можно рассматривать с различных позиций: как самостоятельную отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства позволяет достигать успеха в экономике, социологии, психологии, праве и др.; как вид профессиональной деятельности, направленной на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ее ресурсов.

**Основная цель менеджмента** – достижение

и поддержание гармонии в развитии и функционировании организации.

## 2

Менеджмент имеет общие и специфические цели.

*Общие цели менеджмента* подразумевают развитие организации в целом и ориентированы на длительную перспективу.

*Специфические цели менеджмента* разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности организации.

Все цели менеджмента сводятся к выживанию организации и сохранению ею своего места на рынке в течение длительного времени.

### 3

*Основные задачи менеджмента* включают:

- ◆ эффективную организацию производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей;
- ◆ привлечение работников, имеющих высокую квалификацию;
- ◆ эффективное стимулирование сотрудников организации путем создания для них комфортных условий труда и системы его оплаты;
- ◆ формирование необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- ◆ формирование стратегии развития организации и ее реализацию;
- ◆ организацию контроля за эффективностью деятельности организации.

## 4

Субъекты и объекты менеджмента в совокупности представляют собой систему управления организации.

**Субъект менеджмента** – это человек или группа людей, создающих управленческие воздействия в рамках организации и в целях реализации ее целей и задач.

**Объект менеджмента** – все то, на что ориентированы управленческие воздействия субъекта менеджмента.

Объектами менеджмента могут выступать персонал организации, ее конкуренты, финансы организации, производство, сбыт, поставщики ресурсов, информация и т. д.

## 5

В основе системы управления организацией лежат базовые принципы менеджмента. В их состав входят:

- сочетание научности и творчества, специализации и универсальности;
- целенаправленность;
- последовательность;
- непрерывность;
- взаимодействие централизованного руководства и самоуправления;
- концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников;
- обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы;
- состязательность участников управления;
- предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений.

## 2. Основные школы менеджмента

### 1

Современный менеджмент стал итогом длительного эволюционного развития управленческой мысли. В целом за время развития теории управления выделялись несколько направлений, соответствующих определенным историческим этапам. Данные направления получили название «школы менеджмента».

Основы *административной (классической) школы управления* были разработаны французским экономистом Франции А. Файолем и одновременно в Германии М. Вебером, в США Дж. Муни и А. Рейли, Л. Гуликом, Л. Эрвиком, а также М. Фоллетт. *Главный принцип теории административной школы* – разработка оптимального способа организации труда работников. В данной теории организация рассматривается как огромный механизм, которым управляют общие закономерности: специализация и унификация видов выполняемых работ, единство выполняемых действий, единоначалие, стандарты контроля, централизованное принятие решений, распределение работы по отделам. Согласно данной теории, разделение труда необходимо для того, чтобы в ходе работы сотрудник повышал уровень своей компе-

тенции. Для лучшего планирования и координации действий необходимы единые правила и методы их осуществления. С той же целью принятие основных решений возложено на руководителя предприятия. Однако число непосредственных подчиненных у начальника ограничено. Для того чтобы избежать дублирования функций внутри организации, разработана система разделения деловых функций: все подчиненные распределяются по отделам, каждый из которых должен удовлетворять те или иные потребности всей организации.

## 2

*Научная школа менеджмента* основывается на трудах Ф. Тейлора, Ч. Баббиджа, Х. Гантта и др. В теории научного менеджмента сравнительно более точно, чем в административной теории управления, определяется способ организации труда.

В *теории научного управления* работники организации рассматривались в качестве «ассистентов машин». Приверженцы школы считают, что научному анализу можно подвергнуть поведение и побуждения работников, рассчитать, в какой момент они устанут и за какой срок сумеют восстановить силы. Практика наблюдений подтвердила обоснованность данного подхода.

Представители данной школы доказывали необходимость подбора конкретных служащих для выполнения определенного вида работы, обучения работников, их подготовки и переподготовки, а также рационализации труда и его мотивации.

### 3

Представители *школы человеческих отношений* сфокусировали свое внимание на элементе производственного процесса, который недостаточно учитывался в классических теориях, т. е. на человеке. Расцвет школы человеческих отношений, основателем которой считается Э. Мэйо, пришелся на конец 1940-х гг.

Э. Мэйо с коллегами исследовал влияние различных физических факторов (освещение, отопление, расположение служебных помещений и т. п.) на производительность труда рабочих. Подобные опыты также проводились с варьированием продолжительности труда. Совокупность полученных данных, основанных на конкретных наблюдениях и отличающихся от тех, которые можно было бы получить в рамках классического подхода, позволила предположить, что отношение работающих к различным изменениям трудовой обстановки важнее объективных условий таких изменений. В дальнейшем идеи школы человеческих отношений были доработаны К. Аргирисом, Д. Мак-Грегором, Р. Лайкертом и Н. Мейером. В целом представители школы человеческих отношений подчеркивают ключевую роль человека в процессе производства в ущерб любому другому фактору.

# 3. Основные модели менеджмента

## 1

На формирование модели менеджмента влияют религиозные, географические и политические факторы. В управленческой науке выделяется несколько базовых моделей менеджмента (азиатская, западная, американская, английская).

**Модель менеджмента** – это совокупность идей, лежащих в основе системы управления организации.

## 2

Основным фактором, повлиявшим на формирование *азиатской модели менеджмента*, стала буддистская философия. Мировосприятие на Востоке принципиально отличается от европейского, поэтому применение в странах Азии управления по западному образцу невозможно.

Характерные *особенности азиатской модели менеджмента*:

- внутрифирменные и межфирменные отношения, построенные на доверии и взаимопонимании руководителей компаний;
- сравнительно высокий уровень образования персонала;
- ориентация на доверие партнеров друг к другу;
- осознание совместного вклада в развитие организации.

В основе азиатского менеджмента лежат дружные отношения в коллективе.

Главное отличие азиатского от американского стиля менеджмента заключается в способе проведения переговоров: бизнесмены в процессе обсуждения затрагивают все вопросы, кроме основного, постепенно приближаясь к самой сути дела. Причина данной тактики – стремление вначале достичь доверительного контакта и только затем решать основные проблемы.

### 3

В Японии и Южной Корее фирмы обеспечивают сотрудникам доход, но также дают им возможность для саморазвития и самовыражения.

*Основные особенности японского менеджмента :*

- утренняя зарядка для сотрудников фирмы;
- проведение рабочего времени в форменной одежде;
- использование метода консенсуса на совещаниях руководителей, которые заканчиваются принятием решений;
- обязательное награждение за успехи в труде;
- функционирование «кружков качества», в которые входят рабочие, менеджеры и руководители компании;
- наличие общей столовой и для руководителей, и для рабочих;
- большое значение стажа работы сотрудника на фирме для назначения заработной платы и продвижения по службе;
- пожизненное принятие на работу;
- практика поставок точно в срок, дающая возможность избавиться от громоздких складских помещений и достичь высокого уровня дисциплины персонала фирмы;
- сведение перерывов в работе к минимуму;
- предоставление пенсионного пособия всем членам семьи рабочего после выхода его на пенсию.

## 4

В основе *западной модели менеджмента* лежат следующие принципиальные положения:

- ◆ индивидуальная ответственность;
- ◆ самоутверждение руководителей отдельных подразделений на предприятии.

Основные *участники западной модели менеджмента* – владельцы, акционеры, менеджеры, правительственные организации, биржи, консалтинговые фирмы.

Западная модель менеджмента характеризуется отсутствием у сотрудников чувства преданности своей работе; единоначалием руководителя в принятии решения; разграничением деловых и личных отношений.

В западном менеджменте выделяются американский, английский и немецкий менеджмент.

## 5

*Американский менеджмент* предполагает реализацию следующих базовых положений:

- менеджеры действуют прямолинейно;
- прибегают к приказу при согласовании решения на переговорах;
- не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса.

## 6

*Английский менеджмент* ориентируется:

- на издержки производства (стремление к их постоянно-му сокращению);
- разработку новых наукоемких изделий, проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;
- гибкость в использовании технологических процессов.

# 7

*Немецкий менеджмент* характеризуется следующими особенностями:

- дальновидностью;
- высокой дисциплиной;
- длительным процессом внедрения новшеств, модернизации производства;
- осуществлением руководства компанией двумя структурами: правлением и наблюдательным советом.

## 8

Каждая модель менеджмента, используемая на предприятии, накладывает собственный отпечаток на процессы управления в организации: изменяются механизмы принятия управленческих решений, организационные структуры управления, приоритеты управления и планирования. Также модифицируются механизмы реализации всех функций и методов управления в организации. Выбор и применение конкретной модели менеджмента приводит к различному уровню экономической эффективности хозяйственной деятельности организации.

## 4. Основные тенденции современного менеджмента

### 1

Современное мировое хозяйство представляет собой результат взаимодействия всех участников международной деятельности. Современные тенденции в политике, экономике, культуре и религии напрямую влияют на приоритеты развития отдельных государств. Изменяются и приоритеты управления. Под влиянием геополитических факторов корректируются стратегии развития коммерческих организаций и государств в целом.

Основные тенденции современной международной экономики – интернационализация и глобализация.

**Интернационализация** – возрастание роли экономической деятельности, не ограниченной национальными и географическими границами.

**Глобализация** – это возрастание значения международных контактов организации по сравнению со значимостью контактов внутри страны.

Под влиянием данных тенденций в управленческой науке

также происходит развитие теоретических концепций, адекватных современным условиям хозяйствования.

## 2

В настоящее время получили широкое распространение несколько теорий менеджмента.

**Реинжиниринг** представляет собой одновременно теорию и методы комплексного оздоровления корпораций, управленческого совершенствования с охватом и реконструкцией всех элементов системы управления организации, включая системы человеческих мотиваций и стимулов.

Управленческий механизм настраивается при реинжиниринге на овладение рынком путем анализа его емкости, организации сбыта товаров, способов стимулирования продаж, обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

### 3

В результате развития прямых связей организационные рынки резко сокращают многие виды расходов, внимание фирм фокусируется на обосновании перехода от иерархических к конкретно горизонтальным структурам, на поиске выгодных схем соотношений между крупными и малыми операциями.

**Концепция внутренних рынков корпораций** характеризуется переносом закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутренние взаимодействия структурных подразделений организации.

Данная концепция предполагает, что подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность в рамках организаций, могут оперативно вносить изменения в производство товаров, предоставление услуг, во всю систему отношений с потребителями.

С концепцией внутренних рынков корпораций тесно связана *концепция демократической корпорации*, предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования структурных подразделений и руководителей.

Любое предприятие (организация) представляет собой часть природного кругооборота. В таком понимании в центре внимания оказываются экологические процессы.

**Концепция экологически осознанного руководства предприятием** основывается на рассмотрении предприятия как экологической подсистемы.

В рамках данной концепции важнейшими целями предприятия как экологической подсистемы становятся:

- ◆ защита ресурсов (получение на входе в подсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование);
- ◆ ограничение выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую среду на выходе из подсистемы);
- ◆ сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- ◆ ограничение риска (уменьшение потенциальных опасностей на выходе из подсистемы, предотвращение аварий или снижение тяжести их последствий);
- ◆ производство безвредных продуктов, которые на протяжении их жизненного цикла являются ресурсосберегающими, не наносят вреда окружающей среде (отсутствие вред-

ных выбросов и отходов), обладают низкой долей риска для здоровья их потребителей.

# 5. Основные законы управления

## 1

Среди множества *законов процесса управления* можно выделить основные:

- непрерывность;
- стадийность;
- согласованность.

**Непрерывность процесса управления** означает непрерывную последовательность выполнения, сменяемости и повторяемости одних и тех же видов работ (управленческий цикл).

**Стадийность управления** подразумевает формирование целей, определение альтернатив реализации целей и отбор наиболее эффективной организации исполнения решения, контроль за исполнением и оценка результатов.

**Общность в процессе управления** означает, что независимо от разнообразия объектов управления существует общность функций, приемов и методов управления, содержания управленческого цикла, процесса (технологии) выработки и принятия решений

и т. д.

**Согласованность управления** – это установление и поддержание объективно требуемых количественных и качественных взаимосвязей между различными видами управленческого труда, последовательности его осуществления в пространстве и времени, взаимосвязи между целями и средствами их достижения.

## 2

Формирование и выбор целей выступают исходным пунктом управления. Цели определяют содержание основных функций управления, выбор методов и структуры управления, средства достижения целей функционирования системы.

**Ограничение** – это цель определенного вида: генеральный императив действий, описывающий будущее как нежелательное состояние и процесс, противоречащие главной цели.

Целенаправленность логически связана с перспективностью. С точки зрения эффективности управления, чем больше период перспективности, тем выше эффективность управления с позиций устойчивости и сохранения организационной системы.

### 3

Любая система в условиях неравновесного состояния стремится к оптимальному состоянию.

**Обратная связь** – это регулирующее и защитное средство организационной системы от «непредсказуемых» воздействий внешней и внутренней среды. Она позволяет обнаружить расхождение и отрегулировать поведение организационной системы в соответствии с заданной целью.

Любые модели поведения организационных систем не отражают их истинного состояния в настоящий момент времени. Менеджер должен вносить в модель изменения (дополнения) в соответствии с внешними и внутренними условиями. Исходная модель модифицируется, развивается, включая в себя все новые и новые факторы и условия.

## 4

Управление представляет собой непрерывный процесс сбора, обработки и хранения информации.

Информация – это ресурс и продукт управления. В теории информации и информационных систем заложены основы информативного управления.

# 6. Основные принципы управления

## 1

*Принцип* (лат. *principium* – начало, основа) – исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения, поведения и действий.

Выделяются принципы:

- общие для всех видов управления системами различной природы;
- специфические, относящиеся к управлению организационными социально-экономическими системами;
- относящиеся к отдельным компонентам управления.

## 2

К основным принципам менеджмента организационными системами относятся:

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

◆ сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы. Разрешение проблем служит составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;

◆ сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии с распоряжениями и указаниями менеджера;

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

◆ обеспечение целостности прав и ответственности на

каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, поскольку подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц. Превышение ответственности над правами подавляет инициативность сотрудников, поскольку инициатива оказывается наказуемой;

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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