

Светлана Сергеевна Шумал, А. В.
Хворостенко

Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы



А. В. Хворостенко
Светлана Сергеевна Шумал
Менеджмент. Ответы на
экзаменационные вопросы

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6148074

*Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы. / А.В.
Хворостенко, С.С. Шумал: Научная книга; Москва; 2009*

Аннотация

Настоящее издание содержит примерные вопросы и ответы на экзаменационные вопросы по дисциплине «Основы менеджмента». В книге раскрыты теоретические основы менеджмента, его школы, функции, цели, принципы, а также методология формирования всей системы управления. Предназначено для студентов и преподавателей экономических специальностей

Содержание

1. Понятие менеджмента	4
2. Виды менеджмента	8
3. Общие функции менеджмента	11
4. Социально-психологические функции	14
5. Технологические функции менеджмента	18
6. Принципы менеджмента	22
7. Методы менеджмента	25
8. Школа научного менеджмента	28
9. Административная школа управления	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**А.В. Хворостенко,
С.С. Шумал**

Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы

1. Понятие менеджмента

Слово «менеджмент» (management) переводится с английского языка по-разному. Основное толкование этого понятия – «управление». Глагол to manage («управлять») произошел от латинского manus – «рука». Если заглянуть немного в прошлое, то станет все ясно. Раньше этим термином обозначали умение управлять лошадьми. Сегодня же речь идет об управлении людьми, умении добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения.

Однако нельзя толковать слово «менеджмент» так однозначно. Из фундаментального Оксфордского словаря можно извлечь такие его толкования:

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

Таким образом, термин «менеджмент» можно рассматривать с разных сторон.

Во-первых, менеджмент – это отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др.

Во-вторых, менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов.

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

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов:

- 1) тенденция развития организации;
- 2) специфические направления факторов развития экономики.

Содержание менеджмента можно рассматривать в трех аспектах:

- 1) как метод и искусство управления;
- 2) как вид деятельности и процесс принятия управленческого решения;
- 3) как аппарат управления деятельностью организации.

Категория менеджмента – это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и

устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Чтобы определить содержание менеджмента, необходимо выделить:

- 1) субъект и объект;
- 2) основные функции;
- 3) виды;
- 4) методы;
- 5) принципы.

1. Объектом менеджмента является организация как сознательно координируемое объединение для достижения установленных целей сообщества людей.

Субъект – менеджер, руководитель различного уровня, занимающий постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

2. Функции менеджмента определяет устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей.

Можно выделить три группы функций:

- 1) общие;
- 2) социально-психологические;
- 3) технологические.

Надо заметить, что все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру, можно сказать, даже систему менеджмента.

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

Виды менеджмента можно классифицировать по двум признакам:

- 1) по признаку объекта;
- 2) по признаку содержания.

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

Можно выделить три группы методов в исследованиях:

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

5. Принципы менеджмента – это общие закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Из этого можно сделать вывод, что менеджмент в России призван сделать информацию, опыт, знание и нововведение производительной силой.

2. Виды менеджмента

Как уже говорилось выше, виды менеджмента – это специальная область управленческой деятельности, связанной с решением определенных задач менеджмента.

Рассмотрим классификацию менеджмента по видам более детально.

Для этого структурируем их по двум признакам.

Виды менеджмента по признаку содержания

Нормативный менеджмент предусматривает реализацию философии предпринимательской политики, определяет позиции в конкурентной нише рынка и формирование общественных намерений.

Стратегический менеджмент осуществляет выработку линий поведения с учетом изменений в ее внутренней и внешней среде.

Стратегический менеджмент предполагает выработку наборов стратегий, их распределение во времени, формирование успешной организации, обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предполагает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Все вышеперечисленные виды менеджмента тесно пере-

плетены друг с другом.

Виды менеджмента по признаку объекта

Управление организацией предстает в виде процесса существования определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и истолкованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Менеджмент организации включает в себя только те действия, которые связаны с установлением взаимосвязи внутри организации, с побуждением к осуществлению всех видов деятельности.

Инновационный менеджмент – особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение положительных результатов функционирования организации путем создания и использования в производственно-коммерческой деятельности инноваций.

В основе управления персоналом лежит ведение рациональных процедур управления кадрами, усиление внешнего контроля и централизации власти у руководителя. В системе управления персоналом работник рассматривается не как исполнитель трудовой функции, а как субъект трудовых отношений, активный элемент внутренней среды. Здесь на первый план выходят демократический и гуманистический подходы управления людьми.

Производственный менеджмент – это управление производственными процессами в организации, направленное на достижение поставленных целей по выпуску товаров и

предоставление услуг. Эта отрасль управления занимает важное место в общей структуре менеджмента в связи с острой конкуренцией на рынке и ускоренным развитием технологий.

Менеджмент маркетинга – формирование и координирование свойств и характеристик продукции и услуг, а также управление этим процессом.

В основе финансового менеджмента лежит процесс финансового обеспечения предпринимательства, основанный на управлении денежными потоками предприятий и организаций.

Экологический менеджмент подразумевает управление экологическими процессами, кризисными ситуациями в этой сфере в целях приведения критического состояния окружающей среды к сбалансированности посредством рационального использования и распределения ресурсов.

Если говорить о международном менеджменте, то стоит отметить, что эта сфера управления касается макроэкономических отношений. Она касается внешнеэкономической деятельности организаций, государств и отдельно хозяйствующих субъектов, что очень актуально в современных экономических условиях.

3. Общие функции менеджмента

Понятие «функция» имеет множество толкований. Само слово «функция» происходит от латинского *functio* и переводится как «обязанность, круг деятельности, назначение, роль». Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности, в т. ч. и в менеджменте.

Функции менеджмента определяет состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей. Выделяют три группы функций менеджмента:

- 1) основные;
- 2) социально-психологические;
- 3) технологические.

К основным функциям относятся целеполагание, планирование, организация, контроль и оценка. Рассмотрим их более подробно.

Основная функция менеджмента характеризуется полнотой содержания, устойчивостью структуры и масштаба категории, системностью и универсальностью использования на разных уровнях управления и в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция выделяет вид процесса управления и средств воздействия на сферу менеджмента.

Целеполагание ориентирует общую структуру менедж-

мента во времени и пространстве путем постановки, определения и формирования целей организации.

Цели – конкретные конечные желаемые результаты, которых стремятся достичь все субъекты организации в процессе совместной деятельности.

Планирование – установление и конкретизация целей развития организации, определение средств их достижения, сроков и последовательности реализации.

В организации базовую роль играют маркетинговый план и бизнес-план как исходные условия и определенная классификация для иных планов (финансовая, социального развития, подготовки кадров).

Организация – деятельность по выполнению задач, поставленных на этапе планирования.

Организация управления – формирование условий устойчивости и гибкости экономической системы на основе комплексного подхода.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование видов работ, необходимых для выполнения организацией деятельности, определения по каждому виду деятельности компетенции, ответственности. На базе этих данных определяются перечень и профессиональный состав персонала, технология управления, система информационного обеспечения. При организации формируются уровни управления. Все подразделения организации взаимосвязаны между собой. В качестве от-

дельного звена может выступать должность, дело, служба, подразделение.

Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей, развитие путем совершенствования обнаруженных проблем и изменений внешней среды.

Контроль объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления, анализом информации о процессах и результатах деятельности, оценкой процессов развития и достижения целей, эффективности стратегии, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Оценка сопутствует и завершает любой процесс управления. Особое значение в управлении имеет оценка прогноза, диагностика, оценка стратегии и тактики деятельности, а также вариативность развития. Оценку развития связывают с измерением, т. е. с определением свойств объекта в сравнении с нормой.

4. Социально-психологические функции

Для эффективного управления предприятием менеджер должен уделять особое внимание своим подчиненным. Каждый член трудового коллектива обладает индивидуальным мировоззрением, вкусом, увлечениями и способностями, которые в значительной степени формируются под воздействием окружения.

Информация о данных сторонах жизни работника позволяет руководителю эффективно реализовывать социально-психологические функции, которые включают в себя делегирование менеджером своих полномочий и мотивацию подчиненных.

Делегирование – это передача полномочий по решению задач руководителем своим подчиненным. При этом ответственность за выполнение данной работы не делегируется.

Полномочия – это право использовать соответствующие для выполнения определенной задачи ресурсы предприятия и координировать усилия определенных сотрудников на ее выполнение.

Ответственность – это необходимость, обязанность отдавать отчет в своих действиях, поступках. Объем ответственности влияет на заработную плату работника.

При передаче полномочий по выполнению работы сотрудник, их делегировавший, несет за них полную ответственность. Полномочия делегируются соответствующей должности, а не человеку, который ее занимает. Таким образом, если человек уходит с занимаемой им должности, то он теряет и свои полномочия.

Руководителю очень важно знать психологические особенности своих подчиненных, для того чтобы подобрать на должности соответствующих людей, т. к. от этого зависит результат выполнения поручаемых им работ, ответственность за которые лежит на менеджере.

Для того чтобы принятые на должность сотрудники хорошо выполняли работу, необходимо их стимулировать, т. к. без этого делегирование полномочий не будет иметь смысла.

Способность стимулировать сотрудника и побуждать его к выполнению работы с минимальными затратами для себя и предприятия в целом определяет профессионализм менеджера. В связи с этим особое внимание в управлении предприятием уделяется мотивации работников.

Мотивы – это движущие силы, которые побуждают человека выполнять определенную работу ради удовлетворения собственных потребностей.

Мотивация – это воздействие на человека с целью побуждения его на выполнение определенной деятельности с помощью пробуждения в нем определенных мотивов.

Мотивация человека может осуществляться с целью по-

буждения его к выполнению определенной работы и с целью повышения влияния на него (воспитания). Достижение второй цели – достаточно трудоемкий процесс (особенно с целью воспитания), поэтому менеджеры зачастую ограничиваются первым.

Работник может выполнять работу в соответствии с личными качествами (трудолюбием, ответственностью) или под воздействием своих потребностей, которые он может удовлетворить в результате выполнения определенных функций. Для руководителя наиболее привлекательна первая группа сотрудников, но, к сожалению, таких меньшинство. Так как мотивирование работников основывается на возможности удовлетворения его нужд и потребностей, то руководителю необходимо знать уровень жизни подчиненного, состав его семьи, примерное окружение, а также его интересы и увлечения.

Данная информация позволит ему эффективнее влиять на персонал и поручать ему ту работу, которая будет выполнена с максимальной отдачей и результатом. В связи с этим менеджеру приходится уделять значительное внимание условиям труда работников, обеспечивать социальные гарантии, которые привлекают людей на предприятие, заботиться о психологическом климате и обеспечивать ту заработную плату, которая приведет к нему необходимых сотрудников.

Данные условия, за исключением психологического кли-

мата, на создание которого может не потребоваться особых затрат, но результат будет благоприятным, должны соответствовать не только потребностям сотрудников, но и возможностям организации.

Таким образом, социально-психологические функции основываются на знании менеджером не только профессиональных качеств сотрудников, но и их психологических особенностей, связанных с их чертами характера, уровнем жизни, кругом общения и др.

В связи со сложностью данных функций в последнее время им уделяется все больше внимания как во всем мире, так и в нашей стране.

5. Технологические функции менеджмента

Эффективность работы предприятия зависит от сложности технологических процессов организации. Степень сложности и качества данных процессов в свою очередь зависит от работы аппарата управления, результатом которой являются управленческие решения.

Управленческое решение – это продуманное действие, следствием которого является осуществление какого-либо действия для достижения цели организации или воздержание от него.

Процесс принятия решений является достаточно трудоемким, т. к. он является одновременно наукой и искусством, требующим учета объективных факторов и чутья руководителя.

Управленческое решение должно удовлетворять следующим требованиям:

- 1) всесторонней обоснованности;
- 2) правомерности;
- 3) непротиворечивости;
- 4) своевременности;
- 5) обеспеченности ресурсами;
- 6) ясности и лаконичности.

От того, насколько грамотные решения принимаются руководителем, зависит успех организации. Но, т. к. данный процесс не лишен субъективизма, успех его принятия и реализации во многом зависит от сложившейся ситуации, под воздействием которой менеджером могут быть допущены ошибки или неизбежные потери.

Качество управленческого решения определяется на основе сравнения потерь и выгод, получаемых предприятием, а также дальнейшими возможностями его развития.

Значительное влияние на реализацию технологических функций менеджмента имеет также система коммуникаций.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, опытом и сведениями. Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия, и менеджер тратит на нее от 50 до 90 % своего рабочего времени.

Коммуникации позволяют координировать деятельность как внутри предприятия, так и налаживать внешние контакты. Система коммуникаций позволяет доводить до сведения сотрудников решения аппарата управления и влиять на слаженность их работы. От ее качества зависит оперативность и точность выполняемых заданий, а также разработка управленческих решений.

Важное значение для предприятия имеют **внешние коммуникации**, которые представляют собой обмен информацией, происходящий между предприятием и внешней средой, позволяющий ему быть в курсе потребностей реаль-

ных и потенциальных покупателей, работы контрагентов и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

Коммуникации внутри предприятия можно разделить на два вида: вертикальные и горизонтальные.

Вертикальные осуществляются между руководителем и подчиненными, а **горизонтальные** – между сотрудниками одного уровня.

Помимо этого, коммуникации могут быть вербальными и невербальными, и менеджер должен владеть ими обеими в совершенстве.

Вербальные коммуникации представляют собой словесное общение – как устное, так и письменное, тогда как невербальное происходит посредством жестов и мимики. Невербальное общение является гораздо более сложным, чем вербальное, т. к. зачастую оно происходит на подсознательном уровне и менеджер должен уметь адекватно воспринять посылаемые ему сигналы.

Данные виды коммуникации закладываются в основу делового общения, включающего в себя деловые совещания, переговоры, переписку, публичные выступления.

В настоящее время в России и во всем мире уделяется огромное внимание коммуникационным технологиям, т. к. их развитие происходит с огромной скоростью. Это связано еще и с тем, что ничто так не ценится в современных условиях, как оперативная и точная информация, которая опре-

деляет успех фирмы.

6. Принципы менеджмента

Управленческая деятельность осуществляется в соответствии с определенными принципами, такими как:

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

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

3) **сочетание специализации и универсальности** предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы, с одной стороны, а с другой – решаемые проблемы являются составляющей деятельности фирмы и строятся на общих принципах;

4) **последовательность** базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве. К примеру, сначала следует определить необходимый штат сотрудников, а после этого заполнять вакансии, а не наоборот. Некоторые работы имеют **циклический характер**, т. к. повторяются периодически. Так, например, периодически или непрерывно должны проводить-

ся маркетинговые исследования покупательского спроса или составляться планы работы предприятия на будущий год;

5) **непрерывность** предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида. К примеру, инженерный проект, на который затрачиваются значительные средства, должен быть реализован на практике;

6) **сочетание централизованного руководства и самоуправления** выражается в принятии решений на местах в соответствии с постановлениями и указаниями менеджера;

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

8) **обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы** выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, т. к. подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но диспропорция в обратную сторону подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, т. к. инициатива оказывается наказуема;

9) **состязательность участников управления** позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения победите-

ля (достигшего наиболее высоких результатов);

10) предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем то, которое в приказном порядке спускается от руководства.

Перечисление можно продолжать, но данные принципы лежат в основе деятельности не только менеджера, но не теряют своей актуальности и в других ситуациях.

7. Методы менеджмента

Главной целью деятельности организации является получение прибыли. Но эффективная работа невозможна, если она не структурирована и не регулируется принципами ведения управленческой деятельности, в соответствии с которыми разрабатываются методы достижения целей.

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

1. Организационно-правовой метод определяет основные границы, направление деятельности фирмы, ее организационно-правовую форму, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала и многое другое. Данный метод является своеобразным каркасом, в рамках которого функционирует предприятие.

2. Административный метод управления предполагает, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении спускаемых указаний, зачастую основанном на принуждении. Данный метод применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, слишком узкий выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных.

В результате применения административного метода достигается поставленный результат, но не предоставляется возможность его развития.

Другой отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности. Как следствие – эффективность этого метода значительно ограничивается, т. к. не учитывает и не использует все возможности организации.

3. Экономический метод основан на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность. Данный метод в совокупности с административным может привести к высоким результатам.

Это связано с тем, что наряду с дисциплинированностью и ответственностью за принимаемые решения на предприятии стимулируется инициативность работников и, как следствие, повышается эффективность организации. В результате предприятие получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии участникам работ или всем сотрудникам.

Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (заработная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

4. Но экономические методы не всегда столь эффективны, как хотелось бы. Это может быть связано с тем, что материальное вознаграждение удовлетворяет основные потребности работника и у него возникают потребности более высо-

кого порядка (см. теорию мотивации Маслоу).

А также применение данного метода может не оказывать весомого влияния на творческих личностей, занятых интеллектуальным трудом. В данном случае наиболее эффективным методом руководства является социально-экономический. Он был сформулирован в 20-е гг. XX в. Социально-психологические методы подразделяются на два вида воздействия:

1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными;

2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом. Все вышеперечисленные методы не стоит противопоставлять, т. к. наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

8. Школа научного менеджмента

Школа научного управления – одно из первых основных направлений изучения менеджмента. Главное направление исследований этой школы состояло в поиске наилучших способов выполнения работы с учетом основных производственных факторов: техники и работника. Производился отбор более эффективных методов деятельности в целях рационального взаимодействия этих факторов.

Основными яркими деятелями этой школы являются Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Эмерсон, Г. Форд. Каждый из них внес свой значительный вклад в развитие науки управления.

Основоположником школы научного направления является Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915). Он не был ни ученым, ни профессором школы бизнеса, а был простым рабочим и дослужился до менеджера. На основе его взглядов родилось целое течение, которое называется «тейлоризм».

Основными принципами данного течения являются:

- 1) научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- 2) отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профессиональный отбор и профессиональное обучение;
- 3) сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ (нормирование и оплата тру-

да);

4) равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Тейлор считал, что управление – это тактика. Преподавание науки управления он видел на базе промышленного инжиниринга. Мысль о том, что менеджеры должны принимать решения, а рабочие – выполнять их, была всеобщей в то время. Другой видный деятель этой школы и великий менеджер того времени Генри Форд частично соглашался с Тейлором, но в свою очередь выдвинул ряд свойственных только ему идей.

Основные направления Генри Форда:

1) высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч, но не более;

2) обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Каждый представитель данной школы внес свой вклад в ее развитие. На основе этого сложились общие принципы, характеризующие всю школу:

1) использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи;

2) отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач и их обучения;

3) обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

4) систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;

5) выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс;

6) утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки и формирования функций менеджмента.

Основной заслугой данной школы является доказательство того, что управление – это самостоятельная специальность и организация в целом выиграет, если планировать и управлять проведением работ будут не те рабочие, которые их выполняют, а те, которые умеют управлять профессионально.

9. Административная школа управления

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.