Министерство образования Российской Федерации

Техникум туризма, менеджмента и информационных технологий

Курсовая работа на тему:

«Организация как основной объект менеджмента»

Выполнила:

студентка 2 курса

специальности 100104

Богданова Анна Юрьевна

научный руководитель:

к.п.н. Морозова М.А.

2009 год

г.Сафоново

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в следующем:

Управление как деятельность по целенаправленному объединению действий людей существует с незапамятных времён. Исторически менялись формы, методы и содержание этой деятельности, но при этом всегда сохранялись в том или ином виде её основные составляющие.

Во второй половине ΧΧ века деятельность по управлению деловой организацией, которую практически уже во всём мире называют английским словом «менеджмент», стала не только обретать характер всё более обособленной и значимой для успешного функционирования работы фирмы, но и существенно меняться как по содержанию, так и по сущности.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

В данной работе объектом исследования является управление на предприятии, а предметом – организация (как социальный институт).

Цель исследования: изучить организацию, как основной объект менеджмента. Важность работы не вызывает сомнений, так как непосредственная функция менеджера – грамотно руководить предприятием.

Задачами исследования является изучение основного содержания и понятий менеджмента, его развития в России и значения; а также в нашей работе мы абстрагируемся на организации, её основных понятиях, структуре и значении в современном обществе.

Гипотеза исследования: мы сможем изучить менеджмент и организацию, если нами будут рассмотрены все их аспекты.

Содержание:

Введение стр.2

І. Менеджмент на предприятии

1. Определения основных понятий менеджмента стр.4

2. Развитие управления в России стр.7

3. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера стр.11

ІІ. Организация как основной объект менеджмента

1. Управление организациями стр.18

2. Организационная структура предприятия стр.23

3. Роль фирмы в современном обществе стр.35

Заключение стр.37

Список литературы стр.38

**І.Менеджмент на предприятии**

1.Определения основных понятий менеджмента

В англо-русском словаре есть слова manage (заведовать, руководить), manager (заведующий, правитель), management (управление).

Термин «менеджмент» уже несколько лет как вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «управление». Управлять можно не только заводом, но и, например, автомобилем. Менеджмент - всегда управление людьми. Причем управляет человек (а не компьютер или светофор). Поэтому широко используется термин «автоматическое управление», но бессмысленно говорить об «автоматическом менеджменте».

Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. В. Зигерт дает такое определение: «Управление – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем». К этому надо добавить, что целеполагание, т.е. выбор целей и формулировка задач, также относится к управлению. Более того, целеполагание – одна из основных обязанностей менеджеров, особенно первых руководителей.

Термин «менеджмент» имеет несколько значений. Рассмотрим их.

1) Менеджмент понимается как вид трудовой деятельности. Управление – это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления. Коротко говоря, процесс управления – это непрерывное осуществление последовательных действий от прогноза предстоящей деятельности, постановки цели и разработки способов ее достижения до анализа ее фактического результата.

2) Менеджментом называют сам процесс управления, со всеми его функциями, методами и средствами. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций. Таких, как прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ. Для реализации той или иной функции применяют различные методы. Например, прогнозировать можно с помощью статистических или экспертных методов. При этом могут быть использованы соответствующие технические средства – компьютеры, программные продукты, Интернет, средства связи и др. Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое.

3) Менеджмент – это орган управления, например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров. Другими словами, менеджментом называют организационную структуру, предназначенную для управления той или иной организацией, регионом, страной.

4) Под менеджментом понимают категорию людей, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления.

5) Менеджмент – это научная дисциплина, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми. В России менеджмент обычно рассматривается как одна из экономических наук. Проводятся научно-исследовательские работы, выпускаются журналы и книги, защищаются диссертации по менеджменту.

6) Менеджмент как научная дисциплина опирается на практику управления. Соответственно под менеджментом иногда понимают практику реального управления и ее осмысление.

7) Менеджмент – это не только наука, но и искусство управления. Управленческая наука дает скорее общие ориентиры, чем конкретные инструкции на каждый конкретный акт управления. Реальное управление, особенно оперативное – скорее искусство, чем наука. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, которыми он управляет.

8) Наконец, менеджмент – это учебная дисциплина, посвященная управлению. В России менеджменту учат всех студентов экономических специальностей. Все чаще с менеджментом знакомят и школьников.

Все рассмотренные понимания термина «менеджмент» (а их число можно значительно увеличить) отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны обсуждаемого понятия.

В соответствии со словарем менеджеры – это начальники, которые управляют подчиненными. Среди них - бригадиры, заведующие секторами и другие линейные руководители. Другой тип начальников – руководители предприятий и организаций, органов государственной власти и муниципального самоуправления. Их называют «топ-менеджерами» (от англ. top-managers) – высшими менеджерами. Между линейными менеджерами и топ-менеджерами обычно имеется среднее звено – начальники цехов, отделов, служб. Среднее звено командует линейными менеджерами и подчиняется топ-менеджерам.

Особая роль топ-менеджеров состоит в том, что именно они принимают окончательные решения и определяют цели предприятия или организации. Остальные менеджеры выполняют их решения.

Менеджерами называют не только управляющих, но и управленцев, т.е. лиц, участвующих в управлении. К ним относятся, например, заместители и помощники управляющих. У таких работников может не быть подчиненных. Они работают с людьми, которые подчиняются их общим начальникам. Управленцы выполняют те или иные функции управления, которые им поручены.

В настоящее время менеджерами иногда называют и еще одну категорию работников, профессиональная деятельность которых состоит в постоянных контактах с людьми. Должности таких работников именуются, например, «офис-менеджер» или «менеджер торгового зала». Подчиненных у таких «менеджеров» нет.

2.Развитие управления в России

Управление в России развивалось с древних времен.

Активизация развития взглядов на управление в России отмечается с XVI в., когда шел бурный процесс ликвидации феодальной раздробленности и объединения рынков в единый национальный рынок. Причем вместе с усилением центральной власти развитие управления происходило прежде всего «сверху вниз». Этим Россия отличается от стран Европы и США, где оно шло «снизу вверх».

Реформы Петра I затрагивали многие направления общественной жизни как на государственном уровне, так и на уровне хозяйственных организаций и были связаны со становлением крупной промышленности, развитием мелкого ремесленного производства, сельского хозяйства, финансовой системы, внешней и внутренней торговли.

Идеи совершенствования государственного управления высказывали в своих трудах в XVIII в. И.Т. Посошков, A.П. Волынский, В.Н. Татищев, М.В. Ломоносов, Д.А. Голицин, А.Н. Радищев и др. Их идеи отражали специфику развития России и подчеркивали решающую роль государства в руководстве хозяйственными процессами.

Заметный вклад в истории России XVIII в. и в развитии ее экономики оставила Екатерина II. В целях совершенствования управления Россия была разделена на 50 губерний во главе с губернаторами, создано «Учреждение для управления губерний Российской империи», а каждая губерния делилась на 10–12 уездов.

При Александре I для упорядочения звеньев управленческого аппарата были учреждены министерства. Александр II в 1861 г. начал осуществлять крестьянскую, а в 1864 г. – земскую и в 1870 г. – городскую реформы. Управление экономикой проявлялось в организации артелей, ссудо-сберегательных товариществ, кредитовании крестьянских хозяйств, составлявших основу экономической жизни.

В 1909 г. П. А. Столыпиным был выдвинут смелый проект реформ в области земского самоуправления, предполагавший возможность использовать различные системы выборов, ликвидировать сословную иерархию в государственном управлении в уездах, создать русские земства в Западном крае и др., однако они не были осуществлены.

В развитие науки и практики управления в советский период вложили свой вклад А.К. Гастев, А.И. Берг, В.М. Глушков, Л.А. Канторович, С.Р. Струмилин, B.C. Немчинов и другие. В целом методы управления на предприятии (микроуровень) предусматривали использование основных принципов менеджмента, разработанных за рубежом, но в условиях преобладания государственной собственности в России объективно требовалась единая система управления от рабочего места до народного хозяйства страны.

В период «военного коммунизма» (1919–1921) для отражения международной агрессии против России командный метод управления сверху донизу и внеэкономические формы принуждения к труду были исторически оправданы.

После окончания гражданской войны новая экономическая политика предполагала ослабление государственного воздействия на экономику и расширение рыночных отношений.

В период перехода к крупному машинному производству (индустриализации) и коллективизации на селе во второй половине 20-х гг. государственное управление вновь стало преобладать.

Кооперативы в любой отрасли деятельности положительно зарекомендовали себя как организационно-экономическая формация в СССР, методика перехода к ним причинила крупный материальный ущерб сельскому хозяйству. Фактически политика коллективизации проводилась организационно-административными методами управления в ущерб экономическим и социально-психологическим.

Если в период Великой Отечественной войны (1941 – 1945) непосредственное управление предприятиями со стороны государства было вызвано чрезвычайными обстоятельствами, то после войны продолжение этого курса было обусловлено преобладанием государственной собственности на средства производства и землю.

Управление продолжало осуществляться сверху вниз фактически до начала 90-х гг., т.е. до признания многообразия форм собственности.

В 70–80-е гг. развитие экономики страны тормозили затратные методы хозяйствования, когда поставленных целей добивались любой ценой, не считая затрат. Темпы экономического роста в 80-е гг. в среднем снизились по сравнению с 60-ми гг. в два раза, а по сравнению с довоенными годами и двумя послевоенными пятилетками – в три раза.

В 1986 г. М.С. Горбачев начал проводить новую общественную реформу, названную перестройкой. Однако в течение первых лет перестройки продолжалась затратная система управления экономикой, что приводило к диспропорции между промышленностью, сельским хозяйством и другими сферами общественного производства, росту дефицита государственного бюджета, росту выпуска в обращение денег, разбалансированию потребительского рынка. Все это дискредитировало плановую систему экономики и способствовало ее развалу.

Негативную роль здесь сыграли идеи программы «500 дней», целью которой была ликвидация плановой системы и создание условий для рыночного регулирования экономики путем стихийных цен, образующихся под воздействием спроса и предложений.

В октябре 1991 г. Б.Н. Ельцин выступил на Съезде народных депутатов РСФСР с обращением к депутатам и народу, в котором предложил принять меры по разгосударствлению собственности, формированию рыночной среды и образованию новых форм управления на всех уровнях.

С января 1992 г. правительство перешло от плана к рыночному регулированию на основе либерализации цен. С 1992 г. в России был взят курс на замену коллективных хозяйств крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

Правовой основой для свободы предпринимательства явилась Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г., закрепившая многообразие форм собственности, государственную поддержку конкуренции и охрану права частной собственности.

Принципиально новым подходом к управлению на местах (в городах, районах, сельских поселениях) явилось введение местного самоуправления, организационно обособленного от органов государства.

Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации (предприятия). Однако в России эффективность управления организацией зависит в значительной степени от внешних факторов и, прежде всего, государственного менеджмента.

3.Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера

Стиль управления – типичная манера и способ поведения менеджера. Существует несколько классификаций стилей менеджмента.

Стили могут классифицироваться по следующим критериям.

1.Критерий участия исполнителей в управлении:

-авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает – сотрудники исполняют);

-сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);

-автономный (менеджер играет сдерживающую роль – сотрудники решают сами, обычно большинством).

2.Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

-управление через инновацию (разработка инновации – как руководящее задание);

-управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

3.Критерий преимущественной ориентации.

-слабое управление – нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала;

-управление по задачам – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения;

-клубное управление – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач;

-управление по среднему пути – достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда;

-сильное управление - идеальный стиль.

На рис.1 представлена модель Блейка – Мутона, включающая 5 основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9х9), т.е. 81 вариант стиля управления. Блейк и Мутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

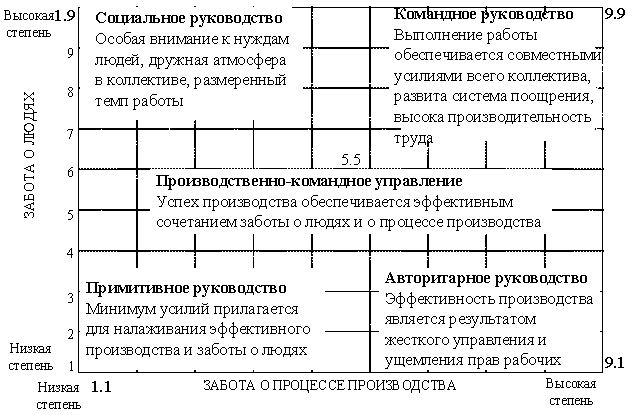


Рис.1. Модель Блейка – Мутона

1.1. – нищета управления (примитивное руководство). Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства.

1.9. – клубное управление (социальное руководство). Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства.

9.1. – авторитет – подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности.

5.5. – организация (производственно-социальное управление). Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве.

9.9. – команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству.

Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Успех стиля управления можно оценивать по критериям:

– воздействия на прибыль и издержки;

– реализации задач при разработке продукции;

– реализации задач организации;

– реализации задач в управлении персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

-  зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Менеджер помимо своих профессиональных качеств, должен ясно осознавать, что такие черты поведения как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для “умения вести себя в обществе”, но и для обыкновения житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями, стрессами. Необходимо иметь свой, но непременно цивилизованный стиль поведения, свой, но непременно благородный образ, тот самый имидж менеджера, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности.

Имидж (англ. image, от лат. imago – образ, вид), целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), признанный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо.

В управленческой имиджелогии проблема создания притягательного облика бизнесмена или менеджера, обеспечение его личностного воздействия на тех, с кем он соприкасается, является центральной проблемой. Важным разделом имиджелогии является концепция о функциях имиджа. Их четкое понимание дает возможность как менеджеру, так и бизнесмену правильно определить свое отношение к имиджелогии, серьезно заниматься работой над своим обликом как самостоятельно, так и с привлечением специалистов - имиджмейкеров.

Ценностные функции имиджа:

1.Личностно-возвышающая.

Благодаря положительному имиджу создается облик личности, который подчеркивает ее духовное достоинство, визуально определяет ее лучшие душевные характеристики и в целом демонстрирует ее индивидуальную незаурядность.

2.Психотерапевтическая.

Личность, обладающая обаянием, обречена на людское внимание и признание, что пополняет, а в ряде случаев восстанавливает ее биоэнергетику, о чем свидетельствует ее устойчивое положительное настроение, оптимизм в достижении своих целей и уверенность в себе. Реализация ценностных функций имиджа ориентирована на создание в самой личности так называемой подъемной силы, за счет которой она с меньшими психофизическими затратами добивается жизненного успеха и общается с людьми.

3.Субъективное предназначение ценностных функций имиджа.

Создание такого выразительного личного облика, который бы располагал к себе людей, а значит, облегчал им общение с таким человеком, стимулировал быть с ним более открытым (доверять свои взгляды и желания, рассчитывать на понимание своих проблем, выражать ему симпатии).

4.Объективное предназначение ценностных функций имиджа.

По свидетельствам очевидцев, Мерилин Монро не обладала ярким актерским талантом, но посмотреть на нее стремились люди различных социальных слоев, вплоть до глав государств. Подобный успех объясняется, прежде всего, неповторимостью и личностной яркостью. Этот пример лишний раз подтверждает, как много значит обладать бесценным даром нравиться людям. Понятно, что не всем дано иметь такие мощные генетические задатки или развитые способности быть обаятельным. В этой связи возникает вопрос: насколько возможно каждому человеку обладать таким имиджем? И, кстати, этот вопрос волнует очень многих, ведь не многие люди имеют яркую внешность, красноречие, являются жизненно преуспевающими.

Технологические функции имиджа:

1. Социальная адаптация.

Благодаря правильно подобранному имиджу возможно быстрое вхождение в конкретную социальную среду, расположение к себе людей, достижения с ними самых продуктивных и доброжелательных контактов.

2.Высвечивание лучших личностно-деловых характеристик.

Это значит подчеркнуть свои наиболее привлекательные качества, вызывая у людей доверие, симпатию и обращая их внимание на свои профессиональные достоинства.

3.Сглаживание или сокрытие негативных личностных данных.

То есть посредством одежды, прически, макияжа, великолепных манер поведения отвлечь взгляд людей от собственных недостатков.

4.Концентрация внимания людей на себя.

Другими словами, умение «светиться» людям всегда обращает их внимание к тому, кто излучает неординарность и доброжелательность, а значит, они будут заинтересованы в общении и работе именно с такой личностью.

Зная, эти функции и методично упражняясь в их реализации как самостоятельно, так и с помощью имиджмейкера, менеджер выстраивает свой индивидуально-личностный и профессиональный имидж. Чем заметнее проявление в типовом имидже менеджера его самобытных характеристик, способствующих достижению устойчивого делового успеха, тем ярче он предстает перед людьми как личность, заслуживающая особого внимания.

**ІІ.Организация как основной объект менеджмента**

1.Управление организациями

Организация (от позднелат. organize – сообщаю стройный вид, устраиваю) – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Основными составляющими любой организации являются: люди, входящие в данную организацию; задачи, для решения которых данная организация существует; управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководств, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Миссия каждой компании определяется пятью элементами: история, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы, определенные деловые способности и возможности.

Конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей – отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Существует два типа: долгосрочные и краткосрочные. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в вопросах достижения. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ, наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Организационная структура регулирует: разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. В рамках организационных структур протекает весь управленческий процесс, а, следовательно, и движение потоков информации, в котором участвуют менеджеры всех уровней.

Любая организация имеет свою внутреннюю среду и среду внешнюю, в которой осуществляются ее операции. Внутренние переменные – это цели, структура, задачи, технология, люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей, что обуславливает необходимость анализа внешней среды. К внешней среде организации относят поставщиков, конкурентов, покупателей, партнеров по бизнесу, государство и его структуры, культуру, мораль, традиции, экономические и политические факторы, международное окружение.

Выделяют внешнюю среду прямого воздействия (поставщики, конкуренты, покупатели, партнеры по бизнесу, государство и его структуры) и внешнюю среду косвенного воздействия (культура, мораль, традиции, экономические и политические факторы, международное окружение).

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Умеющие адаптироваться – процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Жизненный цикл организаций – определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными (рис.2).

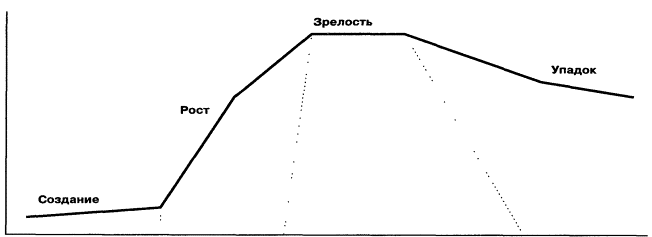


Рис.2. Основные этапы жизненного цикла организации

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Процесс управления организациями представляет собой последовательность действий работников аппарата управления, направленных на достижение целей организации. Следует иметь в виду, что он носит циклический, спиралевидный характер, т.е. процесс менеджмента начинается с момента установления взаимосвязей между субъектом и объектом управления и заканчивается только с их исчезновением.

Процесс менеджмента можно рассматривать с двух точек зрения:

1) с содержательной, анализируя сущность (содержание) и последовательность деятельности на каждом из этапов процесса управления;

2) с информационной, анализируя процессы обработки, передачи и хранения информации, происходящие в системе управления.

С содержательной точки зрения в процессе менеджмента можно выделить следующие этапы: прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование (мотивация), учет и контроль, анализ.

С информационной точки зрения процесс управления представляет собой последовательность следующих этапов:

1) сбор первичной (начальной) информации;

2) ее регистрация, передача и сохранение на информационном носителе;

3) логическая и математическая обработка первичной информации, в результате чего получается синтетическая информация, которая может быть оформлена в виде документа;

4) предоставление синтетической информации субъекту управления;

5) если субъект управления считает, что предоставленной информации достаточно для принятия управленческого решения, то осуществляется переход к пункту (6), в противном случае происходят сбор дополнительной первичной информации, ее регистрация, обработка и предоставление субъекту управления вновь полученной синтетической информации;

6) принятие субъектом управленческого решения;

7) документальное оформление решения;

8) архивизация документов;

9) доведение решения до исполнителей.

После этого исполнители совершают определенные действия, что ведет к изменению состояния управляемого и (или) управляющего объекта, обновлению первичной информации.

В условиях рыночной экономики успешность предприятий зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности, конкурентоспособности организаций, которые определяются уровнем менеджмента. Конкуренция – ключевое понятие для любых наук, дисциплин, связанных с деятельностью социально-экономических систем. Конкуренция – состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Это состязательность, соперничество, борьба юридических и физических лиц за покупателя, за выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса "вымывания" с рынка некачественных товаров и услуг.

В общем и целом необходимость управления определяется тем, что именно оно определяет успешную деятельность организаций.

# 2.Организационная структура предприятия

Организационная структура аппарата управления — форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения, должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации. Ее привлекательность для менеджмента состоит в значительной подконтрольности управлению: организационные структуры создают и изменяют, рассматривают как предпосылку достижения высоких результатов и причину состоявшихся неудач. Представляя собой важнейшую внутреннюю ситуационную переменную, организационная структура выполняет роль несущей конструкции предприятия.

Организационная структура конкретного предприятия - это комбинация различных типов департаментизации. Простота и ясность функционирования должны обеспечить ее понимание средой, минимизировать затраты и ориентировать членов организации на результаты деятельности, а не на затрачиваемые усилия. Оптимальная организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;

- их компетентность в решении определенных проблем;

- общее взаимодействие этих элементов.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;

- применяемая технология;

- окружающая среда.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);

- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);

- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;

- функциональная;

- линейно-функциональная;

- линейно-штабная;

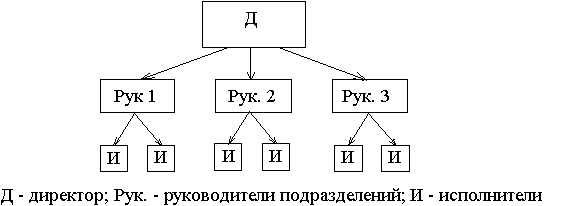
- матричная;

- дивизиональная;

### Линейная структура управления.

Линейная структура управления - отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.

Основы линейных организационных структур  составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.



### Рис.3. Линейная структура управления.

### Преимущества линейной структуры организации:

1. четкая система взаимных связей функций и подразделений;
2. четкая система единоначалия — один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
3. ясно выраженная ответственность;
4. быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

### Недостатки линейной структуры организации:

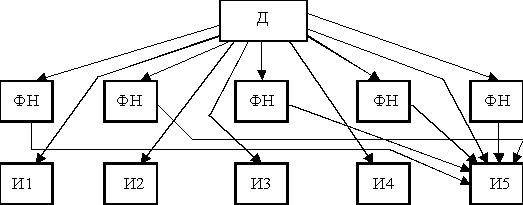
1. отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
2. малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
3. критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом — разные;
4. тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
5. большое число «этажей управления»; между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
6. перегрузка управленцев верхнего уровня;

повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

Функциональная организационная структура.

Функциональная структура управления основана на выполнении отдельными подразделениями (службами предприятия) и их работниками определенных функций, т.е. подготовка решений осуществляется специализированными службами (в пределах компетенции), что приводит к множественности связей между подразделениями. Построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями. Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис.4. Функциональная структура управления

На рис.4 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка).

### Преимущества функциональной структуры организации:

1. более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
2. высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
3. высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

### Недостатки функциональной структуры организации:

1. ориентация на реализацию в основном закреплённых функций;
2. отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации, как в организации, так и во вне её;
3. противоречия между приказами.

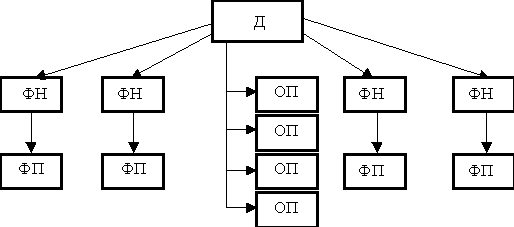
Вывод: В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

### Линейно-функциональная структура управления.

### Линейно-функциональная структура управления - структура органов управления, состоящая из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу обслуживающих и функциональных подразделений.

При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко.



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП – функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис.5. Линейно-функциональная структура управления

### Преимущества линейно-функциональной структуры организации:

1. сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрели высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал;
2. освобождение линейных подразделений от решения общеорганизационных управленческих задач позволило резко увеличить масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект;
3. передача текущего управления руководителям линейных подразделений и функциональное разделение управленческой деятельности организации в целом позволяют высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечить его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой;
4. гибкость;
5. обеспечивает достаточные возможности реструктуризации линейных подразделений по мере роста организации, изменения технологии, отделения родственных производств;
6. стабильность и предсказуемость;
7. обеспечение высокой профессиональной специализации сотрудников;
8. позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);
9. способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

### Недостатки линейно-функциональной структуры организации:

1. проблемы межфункциональной координации. Это порождает определенную конфликтность между службами, стремление возвыситься в ряду равных;
2. узкая специализация работников, которая сужает горизонт их профессионального видения, принижает общеорганизационные цели и задачи до функциональных;
3. ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей (последние освобождаются от специализированных управленческих функций, сосредотачивая свое внимание на проблемах собственно производства);
4. как правило, недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей, которые “выталкивают” принятие решения на уровень вышестоящего руководителя, тем самым перегружая его текущими проблемами.
5. структура жестка и с трудом реагирует на изменения;
6. образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование.

Вывод: При всех недостатках линейно-функциональной структуры предприятия, она является наиболее распространенной в настоящее время. Подтверждением действенности линейно-функциональной архитектуры организации служит ее широкое распространение - она применяется практически во всех отраслях экономики, на предприятиях всех форм собственности и организационно-правового статуса, используются принципы ее построения и в органах государственной власти.

## Линейно–штабная организационная структура предприятия.

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно–штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими — либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

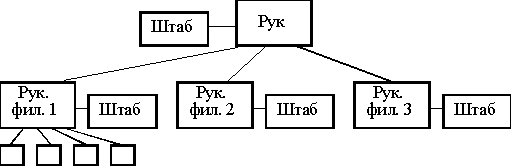


Рис.6. Линейно - штабная структура управления

Достоинства линейно - штабной структуры:

1. более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
2. некоторая разгрузка высших руководителей;
3. возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
4. при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

1. недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
2. тенденции к чрезмерной централизации управления;
3. аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Вывод: линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

Матричная структура.

Матричная структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

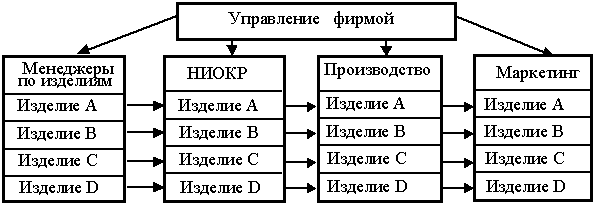


Рис. 7. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

Преимущества матричной структуры:

1. лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
2. более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
3. более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
4. относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
5. улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
6. любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
7. сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

1. трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
2. необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
3. высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
4. частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
5. возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Вывод: внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления.

### Дивизионная структура управления.

Дивизиональная структура управления - организационная структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

**Руководитель**

**Руководитель производственного подразделения-1**

**Руководитель производственного подразделения-2**

**Руководитель производственного подразделения-3**

**Помощники**

**Помощники**

**Помощники**

**Функциональное подразделение-1**

**Функциональное подразделение-2**

**Функциональное подразделение-3**

Рис.8. Дивизиональная структура управления

Преимущества дивизионной структуры:

1. она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
2. обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
3. при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышении эффективности и качества производства;
4. более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

1. большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
2. разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
3. основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;
4. дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
5. в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Вывод: достоинства дивизионных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров. При данной структуре возможно воплотить большую часть идей современной философии качества.

3.Роль фирмы в современном обществе

До середины XX в. подход менеджеров к взаимоотношениям фирмы и общества базировался на следующих положениях:

- "Что хорошо для фирмы, то хорошо и для общества";

- "Дело бизнеса — бизнес";

- Надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества).

Этот подход был воспринят и обществом. Однако с началом НТР возобладало мнение, что такое отсутствие ограничений порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антитрестовские и т.д.

В то же время потребители начали предъявлять требования из-за монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т.д. Все это привело к значительному усилению контроля за деятельностью фирм. Например в США, фирмы контролируются по следующим направлениям:

- технические характеристики товара, объем производства, загрязнение среды);

- процессы производства (охрана труда, нормы загрязнений, контроль заработной платы, обеспечение занятости);

- поведение в конкуренции (цены, сговор, сокрытие истины);

- прибыль (утаивание, распределение);

- доступ к ресурсам;

- управление (участие рабочих; решения, связанные с занятостью).

В то же время фирма — "генератор богатства" общества (рис.9):

- генерирует товары и покупательную способность для их приобретения;

- поддерживает расширение социальной инфраструктуры и обеспечивает доход на капитал;

- создает рабочие места у себя, поставщиков, в госсекторе;

- обеспечивает собственный рост.

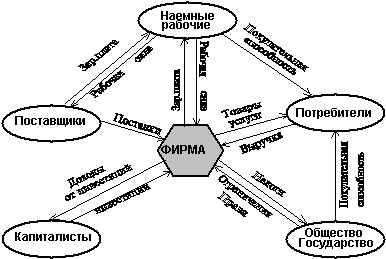


Рис.9. Роль фирмы в обществе (фирма — "генератор богатства")

В то же время видны многочисленные связи, и очевидно, что успех фирмы зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует.

Заключение

В процессе нашего курсового исследования цель работы, заключающаяся в изучении организации, как основного объекта менеджмента, достигнута, а задачи выполнены:

Термин «менеджмент» имеет множество значений, и они отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны данного понятия.

Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации. Однако в России эффективность управления организацией зависит в значительной степени от внешних факторов и, прежде всего, государственного менеджмента.

В управленческой имиджелогии проблема создания притягательного облика бизнесмена или менеджера, обеспечение его личностного воздействия на тех, с кем он соприкасается, является центральной проблемой. Чем заметнее проявление в типовом имидже менеджера его самобытных характеристик, способствующих достижению устойчивого делового успеха, тем ярче он предстает перед людьми как личность, заслуживающая особого внимания.

В общем и целом необходимость управления определяется тем, что именно оно определяет успешную деятельность организаций.

Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации. Ее привлекательность для менеджмента состоит в значительной подконтрольности управлению: организационные структуры создают и изменяют, рассматривают как предпосылку достижения высоких результатов и причину состоявшихся неудач.

Фирма и общество оказывают друг на друга влияние. Поэтому между ними существуют многочисленные связи, и очевидно, что успех фирмы зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует.

Список литературы:

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. – Петрозаводск: Петр ГУ, 2002. – С. 84-147.
2. Асаул А.Н., Багиев Г.Л. Менеджмент. – СПб: ГУЭФ, 2001. – С. 18-19.
3. Волкова О.И. Организационные структуры предприятий. - Таганрог: ТРТУ, 2006. – С. 32-35.
4. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 2003. – С. 18-22.
5. Кобец Е.А., Корсаков М.Н. Организация труда на предприятиях отрасли. - Таганрог: ТРТУ, 2006. – 11 с.
6. Коноков Д.Г., Рожков К.Л. Организационная структура предприятий. – М.: ИСАРП, 1999 – С. 37-80.
7. Корсаков М.Н. Экономика предприятия. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007. – С. 67-92.
8. Ланкина В.Е. Менеджмент организации: учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера. - Таганрог: ТРТУ, 2006. – С. 117-121.
9. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием. Конспект лекций. - Таганрог: ТРТУ, 1997. – С. 9-24.
10. [Орлов](http://orlovs.pp.ru/) А.И. [Менеджмент](http://www.aup.ru/books/m151/). Учебник. - М.: Изумруд, 2003.-. С. 5-32.
11. Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления производством. Конспект лекций. - Таганрог: ТРТУ, 2000. – С. 129-137.
12. Скаженик Е.Н. Деловое общение. Учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 2006. – С. 71-98.
13. Фалько С.Г. Экономика и организация производства – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1999. - С.5-16.
14. Шапиро Уалдемер. Русско-английский и англо-русский словарь. – М.: Наука - Уайли, 1993. – 768 с.
15. Щепкин А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы). – М.: ИПУ РАН, 2001. – С. 4-11.
16. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. - М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 7-84.
17. www.aup.ru
18. www.5ballow.ru
19. www.yandex.ru