ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования.

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

(ННГУ)

**Курсовая работа**

Дисциплина: Основы менеджмента

Тема: « Менеджмент как деятельность, наука и искусство».

**Выполнила:**

Студентка 3 курса гр.33

Очно-заочного отделения

Любимцева А.А.\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

**Научный руководитель**

Трошин А.Н.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

г. Нижний Новгород

2008г.

# Содержание

[Введение: 3](#_Toc216345652)

[Глава 1. Теоретические основы менеджмента. 4](#_Toc216345653)

[§1. Менеджмент как деятельность. 4](#_Toc216345654)

[§.2. Менеджмент как наука. 8](#_Toc216345655)

[§3. Менеджмент как искусство. 11](#_Toc216345656)

[Глава 2. Практическая часть. 16](#_Toc216345657)

[§1. Характеристика предприятия. 16](#_Toc216345658)

[§ 2. Маркетинговая деятельность. 18](#_Toc216345659)

[§3. Производственная сфера. 20](#_Toc216345660)

[§ 4. Структура управления предприятием. 21](#_Toc216345661)

[Заключение. 26](#_Toc216345662)

[Список используемой литературы: 28](#_Toc216345663)

# 

# Введение:

Менеджмент (в переводе с латинского) – управлять.

Менеджмент – это эффективное управление хозяйством включая межличностные отношения, управление производством, предприятием с целью получения прибыли, путём рационального использования ресурсов.

В настоящее время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и качество обслуживания населения.

Тема моей курсовой работы «Менеджмент как деятельность, наука и искусство».

В данной работе рассмотрим менеджмент как деятельность, науку, искусство управления, т.е. уделим внимание всем сторонам и особенностям менеджмента.

О менеджменте принято говорить как об искусстве управления организациями. Можно приобрести навыки управления фирмой, отраслью, регионами, труднее управлять непосредственно людьми и наиболее сложно научиться управлять собой, управлять своей собственной жизнью. Существует огромное число изданий, содержащих рекомендации по рациональному управлению компаниями разного рода, структурам организаций, механизмам принятия решений, способам предотвращения и разрешения конфликтов, технологией общения и пр. При этом под успехом управления понимается не только максимизация прибыли или создание необходимых условий для этого, не только материальные стороны жизни, но и всестороннее развитие личности, самореализация, адекватность своего бытия образу собственного “я”, идентификацию себя и своего места в обществе.

Управление является такой же профессией, как и все остальные, а обучение менеджменту стало привычным делом в подготовке профессионалов управления. В то же время, развитие навыков управления необходимо всем работникам в организации. Так, курс менеджмента уже преподается во всех вузах и знания теорий и концепций менеджмента достаточно, поскольку от работника требуется лишь понимание своего места и назначения в организации. В другом положении находятся люди, изначально выбравшие профессию менеджера. Для них знание концепций и теорий лишь технология работы. В эпоху постоянных изменений от менеджера требуется умение использовать имеющиеся знания в конкретной ситуации, а так же выбирать направление приложения усилий всей организации.

# Глава 1. Теоретические основы менеджмента.

# §1. Менеджмент как деятельность.

Менеджмент- это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент - это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

·ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

·постоянное стремление к повышению эффективности производства: с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;

·хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

·постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

·конечный результат деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена;

·необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термины "менеджмент", "менеджер" быстро и прочно вошли в наш словарный обиход, заменив используемые нами ранее термины "управление", "управленческая деятельность", "руководитель", "директор".

Термин "менеджмент" по своей сути является аналогом термина "управление", это его синоним, однако не в полной мере. Термин "управление" намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Термин "менеджмент" ("management")[1] американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Иногда к слову "management" добавляется слово "business" ("business management"), что лишь подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Учитывая вышеизложенное, мы в дальнейшем будем применять термин "управление" в том же значении, что и "менеджмент".

Рассматривая суть понятия "менеджмент", важно уточнить некоторые входящие в его определение положения.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин "менеджер" обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта - хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

·в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.;

·в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, "менеджмент" относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства - получения максимально возможного результата при минимальных затратах.

Изменения в содержании хозяйственной деятельности фирмы связаны прежде всего с изменениями в характере собственности и с процессами "делегирования" (предоставления) права собственности многочисленным индивидуальным собственникам или коллективам собственников.

Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы - это главное в менеджменте (management by objectives). Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами.

Различают цели общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей (работников фирмы) направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Принципиальная схема внутрифирменного управления

Принципы

Функции

Экономические методы

Централизация в управлении

Планирование

Внутрифирменный расчет

Организация

Цены и механизм ценообразования

Контроль

Инновационный менеджмент

развитием производства

Проведение НИОКР и т.д.

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

# §.2. Менеджмент как наука.

Содержание понятия "менеджмент" можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент как наука и практика управления. Под научными основами управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, а точнее, обеспечение практики менеджмента научными рекомендациями. Наука об управлении получила развитие в трудах таких отечественных ученых, как Д.М.Гвишиани, Г.Х.Попов, А.В.Попов, А.Г.Аганбегян, Ю.П.Васильев, А.И.Анчишкин и в трудах таких зарубежных авторов, как А.Файоль, П.Друкер, М.Х.Мескон, X.Вольфганг, И.Ансофф и др.

Первым этапом методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Затем была обоснована необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства. Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные положения:

1. использование научного анализа для определения наилучших способов достижения, целей и решения конкретных задач;
2. важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
3. необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления. Это концепции:

1. научного управления;
2. административного управления;
3. управления с позиций психологии и человеческих отношений;
4. управления с позиций науки о поведении.

Кроме того, существуют три научных подхода к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

подход к управлению как к процессу;

системный подход;

ситуационный подход.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником был Ф.Тейлор, книгу которого "Принципы научного управления" считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Ф.Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Ф.Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению - это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований и было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Менеджмент как наука управления стремится найти и разработать средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде. Это обусловило появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем управления в крупных промышленных фирмах, международных по сфере деятельности - транснациональных корпорациях.

Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий - функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций.

Оптимальный набор включает следующие функции: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.

Задачей менеджмента как науки управления является повышение практической значимости исследований, ориентация их на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в тех или иных условиях проблемы функционирования организации.

В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальностям ситуации, а следовательно, к практике.

# §3. Менеджмент как искусство.

Искусство менеджмента состоит в их творческом применении в управленческой практике.

Следует отметить, что это могут быть как врождённые, так и приобретённые качества. К ним относятся: талант, интуиция, воображение, креативность, интуиция, творческие способности, готовность к восприятию нового.

Искусство менеджмента заключается в использовании накопленного опыта и приобретённых знаний творчески на практике. Это требует определённого природного дара, таких людей называют лидерами. Менеджер должен тонко чувствовать всё, что происходит вокруг и уметь увлекать за собой и направлять подчинённых. Поэтому существенно то, что он помимо развитой интуиции, воображения, определённых знаний и так далее, должен обладать организаторскими способностями.

Методы искусства управления

Искусство управления, как и всякий другой вид творчества, обязательно имеет в своей основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре. Но любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом, будь то боевые приемы рукопашного боя, гипноз или методы искусства управления. Воздействие на человека силой своего умения и отточенного мастерства может оказаться непоправимо безнравственным, хотя в повседневной жизни мы всегда пытаемся влиять на поведение окружающих людей любыми доступными нам средствами.

Методы искусства управления универсальны, т. е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло.

**Метод Сократа**

Неоценимый вклад в мировую цивилизацию внесли великие мыслители Древней

Греции, среди которых не меркнет ими Сократа (469-399 гг. до н. э.) -

Учителя и Гражданина, создателя знаменитой афинской школы философии и риторики. Основы учения Сократа, который принципиально ничего не писал, известны лишь из сочинений его многочисленных учеников: Платона, Аристиппа, Антисфена, Евклида и позже - Аристотеля. Платон так высоко чтил своего учителя, что вывел его главным персонажем всех своих философских диалогов.

Сократ сформулировал сверхсложные задачи познания - познай самого себя и научись искусству жить, дал определения таким этическим понятиям, как мужество, доблесть, справедливость, свои исследования сравнивал с "искусством повивальной бабки", обосновал критическое отношение к догматическим утверждениям, получившим название "сократовской иронии".

Исследуя проблемы человеческого общения, Сократ особое внимание уделял диалогу. Диалог развивается в непосредственном словесном контакте, в общении и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств.

В современной риторике, в искусстве убеждать заслуженной известностью пользуется один из способов ведения диалога, получивший название метода

Сократа, который неоднократно демонстрировал свое мастерство ведения диспутов, споров. Его метод ведения диалога строился на блестящем умении так строить логическую цепь умозаключений, что его оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога, т. е. отвечать "да, да, да" на каждой позиции логического построения Сократа. На этих диспутах

Сократ, убедив своего оппонента, мог шутя доказать правильность рассуждений как своих, так и противоположной стороны, хотя постоянно подчеркивал, что всякое умение, если оно не опирается на справедливость и добродетель, является плутовством, а не мудростью.

Любопытное подтверждение разумности приемов Сократа и учеников его школы нашла современная физиология. Оказывается, оппонент, подготовленный к спору и настроенный весьма настороженно, даже агрессивно, соглашаясь в начале диалога с совершенно очевидными мыслями Сократа, успокаивался, его возбуждение падало, сердцебиение приходило в норму, его воля ослабевала, как и способность спорить с очевидными на первый взгляд истинами. В итоге искусно составленная логическая концепция Сократа побеждала.

**Метод трех раундов**

Искусство управления рекомендует еще один метод ведения диалога, точнее, способ убедить оппонента в правильности и разумности именно вашего предложения. Этот прием можно условно назвать методом трех раундов, так как модель ведения диалога чаще всего строится из трех частей (возможен и более сложный алгоритм этого метода). В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая, таким образом, его положительные реакции

(метод Сократа!). Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой, желанный. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант - лучший, нужно согласиться с ним.

Этот метод эффективен и в принципиально иных ситуациях - когда его применяет руководитель. Ему, скажем, необходимо добиться выполнения важных, но непопулярных в коллективе мероприятий. Можно провести совещание с руководителями структурных подразделений, можно подготовить соответствующий приказ и обязать коллектив выполнять необходимые мероприятия, но скрытных оппозиционных настроений, а может быть, и прямой критики в свой адрес руководителю не избежать. Но можно пойти и иным путем: пригласить двух-трех ведущих специалистов, к мнению которых особенно прислушивается коллектив, и поручить им, опытным и уважаемым профессионалам, в четко обозначенный срок подготовить вариант решения возникшей проблемы. Важно согласиться с оценками специалистов важности проблемы и предварительными вариантами ее решения. Собравшись вновь, выслушав и в основном одобрив предложения специалистов, ненавязчиво внести свои принципиальные коррективы (в этом случае второй раунд с производственной точки зрения особо сложен, но убедить двух-трех человек всегда проще, чем весь коллектив). И, наконец, третий раунд: проводится совещание, на котором возглавляющий группу специалист докладывает о разработанных мероприятиях и после обсуждения и критики (в адрес, естественно, докладчика!) руководитель соглашается с его мнением.

Попытки добиться желаемого без достаточной аргументации вашей позиции и разумности предлагаемого варианта, без предварительной настройки оппонента на благожелательный тон беседы редко дают положительный результат. Сфера диалогического общения чрезвычайно обширна, от обычной беседы двух людей, отца и сына, руководителя и подчиненного до научной дискуссии и дипломатической полемики. Часто диалог государственных лидеров "один на один" может разрешить сложнейшие проблемы более успешно, чем долгие дипломатические переговоры.

**Метод Штирлица**

Одним из самых сложных и противоречивых инструментов управления является управленческое решение. В его основе лежит обоснованная разработка директивного документа, организующего и стимулирующего совместную деятельность членов коллектива. Чаще всего разрабатываются оперативные решения, обеспечивающие тактические, частные управленческие задачи: сроки выполнения, изменения в технологии кадровые вопросы и т. п. Более глубоких творческих проработок требуют стратегические решения, которые зачастую касаются структурных изменений, вопросов перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождаются негативными реакциями сторонников сложившихся, апробированных форм и методов работы. Сопротивления управленческим нововведениям можно ожидать не только со стороны рядовых сотрудников, но иногда и от высоких руководителей, ревниво относящихся к творческим идеям, им не принадлежащим. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным, владеющим методами искусства управления и деловой полемики специалистам, и иногда приходится искать нестандартные, обходные пути.

Непрост в реализации прием, позволяющий навязать, "протолкнуть" свою идею, свой план вышестоящему руководителю или коллективу, условно называемый "методом Штирлица". Суть этого метода: во время приватного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть

" ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Ведь чаще всего вам важно добиться своей цели, а не тешить авторское самолюбие! Этот метод интуитивно хорошо знают и блестяще применяют многие умные жены: после неоднократных и деликатных намеков, вздохов и якобы сомнений произносится желанная итоговая фраза: "Что ж, пусть так и будет, как ты, мой умненький, сказал..." Другой вариант этого метода хорошо знают опытные чиновники: час-то разумное, на ваш взгляд, или выгодное для вас управленческое решение лучше не предлагать напрямую руководству, а подготовить его среди других пунктов плана работ. В результате такой нехитрой бюрократический игры вы вскоре получите утвержденный план работ, в котором будет строгое предписание подготовить в такой-то срок нужное вам решение.

**Метод " лягушка в сметане"**

Жизнь не стоит на месте, окружающий мир находится в непрерывном диалектическом развитии. Общественный прогресс не имеет линейного характера, восходящая линия развития общества есть результат взаимодействия многообразных процессов, и среди них решающая роль целенаправленной деятельности людей. Все стороны жизни общества - от социально- производственной деятельности до семейных отношений - являются ареной непрекращающихся настойчивых поисков, импровизаций, случайностей, ошибок и находок, ведь человек обязан искать способы адаптации к изменяющейся среде.

Иногда в ход жизни врывается непредвиденное и ломает привычные стереотипы: осложнения на работе, серьезная болезнь, трения в семье.

Человек начинает искать выход из экстремальной ситуации, в тревоге мечется, старается вновь и вновь безуспешно следовать привычным методам, совершает новые ошибки или замирает в безысходной апатии. Такую ситуацию хорошо иллюстрирует известный эксперимент: в горизонтально лежащую бутылку поместили пчел и мух. Мудрые якобы пчелы стали настойчиво, до полного истощения биться о стекло в безнадежных поисках выхода, а глупые мухи хаотично метаться в бутылке и через несколько минут вырвались на свободу. В сложной, неординарной ситуации редко удается решить проблемы традиционными способами, нужно искать новые, нетривиальные методы, хотя и метод хаотичных проб и ошибок не всегда приводит к желанной цели (мухам очень повезло!).

В обеспеченной, благополучной семье жена за многие годы совместной жизни совершенно уверена в прочной привязанности мужа к ней и к детям, она перестает следить за своей внешностью, становится самоуверенной, сварливой, неряшливой. После бесконечных выяснений отношений с недовольным супругом, обсуждений ситуации с мудрой, но не всегда объективной мамой, телефонных советов закадычных подруг (увы, подруги часто делают вид, что проявляют сострадание, а в действительности тщательно избегают его) жена не всегда принимает верное решение или принимает его с опозданием. Есть даже термин -

"куриный эффект": курица решается перебежать дорогу в самый последний момент, когда ситуация становится уже весьма опасной! Когда наступает кризисная ситуация, то у людей часто возникает ощущение обреченности, бессилия, у них опускаются руки и парализуется воля. Иногда у человека прочно вырабатывается известный "эффект буриданова осла", когда бесконечные сомнения, нерешительность, неспособность сделать выбор приводят к самым тяжелым психическим травмам. В этом случае крах неминуем. Здесь уместно вспомнить притчу о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной. Одна из них, считая положение безнадежным, прекратила борьбу и погибла. Другая продолжала бороться до конца, она пыталась выпрыгнуть из кувшина, отчаянно работала лапками, сбила из сметаны масло и в итоге смогла выбраться на волю.

# Глава 2. Практическая часть.

# §1. Характеристика предприятия.

Открытое акционерное общество «Молочный мир» было основано в начале 1996 г. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ.

Форма собственности – частная. Высшим органом управления ОАО «Молочный мир» является общее собрание акционеров. Общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом к исключительной компетенции общего собрания, а так же руководство текущей деятельностью осуществляется генеральным директором. Генеральный директор назначается и освобождается от должности решением Общего собрания акционеров.

Основная цель деятельности ОАО «Молочный мир» – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

Так же целями организации являются:

* адаптация хозяйственной деятельности и системы управления фирмой к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям;
* сохранение коллектива специалистов и руководящих работников, имеющихся на фирме и привлечение лучших кадров;
* обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе;
* обеспечение стабильного положения фирмы на рынке;
* сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов;
* обеспечение качества товара по хорошей цене.

Компания арендует: офисное помещение площадью 80 кв.м., помещение под склад – 1000 кв. м., помещение под фасовочный цех – 50 кв.м., камеру оттепления – 20 кв. м. расположенные на территории складского хозяйства в г. Химки, и складское помещение – 700 кв.м. и офисное помещение – 15 кв. м., расположенные в Юго-Восточном округе г. Москвы. Для удобства обслуживания оптовых покупателей офис и складские помещения расположены вблизи Московской окружной автодороги с наиболее удобным подъездом. Это позволяет нашим клиентам не тратить время на утомительное простаивание в московских пробках и ожидания у ворот хладокомбинатов. Расположение склада и офиса в одном месте позволяет клиентам быстро оформить заказ и получить товар.

Основной деятельностью ОАО «Молочный мир» является торговля продуктами глубокой заморозки: мороженым и сливочным маслом, и производство и торговля фасованным маслом ТМ «Молочный мир».

Деятельность предприятия зависит от многих факторов. Например, от таких как деятельность поставщиков, наличие и потребность в трудовых ресурсах, государственные законы, наличие потребителей. Все это можно назвать средой прямого воздействия на предприятие, которую можно представить следующим образом:

**Поставщики (материалов**, **трудовых ресурсов)**

#### **Потребители**

**Предприятие**

#### **Государственные законы**

Среди партнеров – крупные московские предприятия, работающие в области производства продуктов питания, такие как «Сервис-Холод», «Айс-Фили», «Нестле», «Рот-Фронт» и др., которые предлагают стабильное качество своей продукции и непрерывность поставок. Так же организация поддерживает тесные деловые взаимоотношения с региональными производителями («Подольский хладокомбинат», «Клинский хладокомбинат» и др.).

География продаж ОАО «Молочный мир» распространяется на всю территорию РФ и стран СНГ. Большинство клиентов расположено в крупных индустриальных городах и областных центрах. Взаимовыгодное сотрудничество между компанией и ее клиентами направлено на удовлетворение и защиту прав потребителей, развитие отечественной пищевой отрасли, малого и среднего бизнеса, на укрепление рыночных отношений и экономической стабильности в России.

Правовой формой урегулирования поставок является контракт между ОАО «Молочный мир» и фирмой-поставщиком.

Многие из поставщиков, так же являются и нашими клиентами. Это в основном комбинаты - производители мороженого. С ними заключается договор о бартерной сделке. Это позволяет без использования денежных средств осуществлять прямой обмен товарами.

Технологический процесс производства масла «Молочный мир» фасованного включает следующие операции:

* приемка сырья;
* отепление;
* распаковка и подготовка масла к фасованию;
* фасование масла;
* упаковка и маркировка;
* хранение и транспортирование.

# § 2. Маркетинговая деятельность.

ОАО «Молочный мир» является торгово-производственной компанией. Сферой деятельности компании является оптовая торговля мороженым и сливочным маслом, а также производство и торговля фасованным маслом ТМ «Молочный мир». Торговля продукцией осуществляется с торговых баз расположенных в г. Химки и Юго-Восточном округе г. Москвы.

Потребность в материально-технических ресурсах определяется отделом закупок на основе заказов отдела продаж и данных по исследованию рынка, полученных от отдела маркетинга. Отдел маркетинга проверяет заказы с точки зрения возможного рынка сбыта, соответствия техническим условиям и имеющихся товарных запасов. Затем разрабатывается план закупок для того, чтобы производство получало сырье по мере его необходимости. План закупок разрабатывается после изучения рынка сырья. На рассматриваемой фирме осуществляются следующие виды закупок:

* через оптовую фирму закупается сырье небольшими партиями (как правило, если товар новый, и ранее не продавался);
* делаются срочные закупки для обеспечения бесперебойного хода производства;
* на основе длительных деловых контактов и взаимовыгодных торговых отношений.

Основным критерием выбора наиболее подходящих поставщиков служат их надежность, качество продукции, цены, возможные финансовые льготы. Так же рассматриваются следующие критерии:

* достаточно ли хорошо упаковка предохраняет закупаемую продукцию, экологична ли она;
* контролирует ли поставщик качество продукции на каждом этапе производства, какие методы контроля он применяет.

Особое значение уделяется условиям поставки и формам расчета за приобретенную продукцию.

Поставщиками ОАО «Молочный мир» являются известные российские производители мороженого, такие как:

«Айс-Фили»;

«7 хладокомбинат»;

«Нестле»;

«10 хладокомбинат»;

«АльтерВест»;

«Коломенский хладокомбинат»;

«Ногинский хладокомбинат» и другие.

Сотрудничество с данными производителями, позволяет предоставить клиентам ОАО «Молочный мир» стабильное качество мороженого и непрерывность поставок.

Чтобы привлечь внимание клиентов ОАО «Молочный мир» дает сведения о компании через средства массовой информации:

объявления в специализированных журналах, таких как «Оптовик», «Товары и цены». Объявления подаются в виде графических модулей в которых дается информация о цене, наименовании товара, методах обслуживания, скидках;

рекламных плакатах, размещенных в вагонах метрополитена;

на рекламных щитах, установленных на подъезде к торговым базам;

на рекламных плакатах и буклетах, рекламирующих товар, выпускаемый под ТМ «Молочный мир», которые предлагаются клиентам для размещения в точках розничной торговли.

# §3. Производственная сфера.

Производственная структура предприятия – состав отделов, служб, их размещение и взаимосвязь, которые обеспечивают рациональное выполнение производственного процесса.

**Фасовочное производство**

Транспортная группа

Склад готовых изделий

Сырьевой склад

Участок фасования

Ремонтная служба

Вспомогательные службы

Основные участки

Обслуживающие подразделения

Лаборатория

**Рис. 1 Производственная структура ОАО «Молочный мир».**

К обслуживающим подразделениям относятся:

сырьевой склад, обеспечивает сохранность материалов на предтехнологической стадии;

склад готовых изделий обеспечивает сохранность готовой продукции на предпродажной стадии;

транспортная группа обеспечивает доставку сырья и готовой продукции;

лаборатория осуществляет контроль качества сырья и готовой продукции.

# § 4. Структура управления предприятием.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Генеральный директор

Финансовый директор

Коммерческий директор

Кадровая служба

Финансовый директор

1

Торговый отдел

**5**

Отдел маркетинга

**3**

Транспортный отдел

7

Склад

**5**

Производство фасованного

масла

Отдел закупок

Бухгалтерия

**5**

Склад

**9**

Бухгалтерия

3

Рис. 2. Организационная структура ОАО «Молочный мир»

Численность работников предприятия устанавливается при составлении штатного расписания. Штатное расписание составляется в соответствии с организационной структурой предприятия. При этом учитываются содержание и объемы работ, квалификация специалистов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование отдела** | **Занимаемая должность** | **Количество человек** |
| **Кадровая служба** | Зам. директора по персоналу | 1 |
|  | Главный бухгалтер | 1 |
| **Бухгалтерия** | Бухгалтер | 1 |
|  | Кассир | 1 |
| **Транспортный отдел** | Начальник отдела | 1 |
|  | Водители | 6 |
| **Склад** | Начальник склада | 2 |
|  | Грузчики | 7 |
| **Торговый отдел** | Начальник отдела | 1 |
|  | Менеджеры | 4 |
| **Отдел закупок** | Начальник отдела | 1 |
|  | Менеджеры | 2 |
| **Отдел маркетинга** | Начальник отдела | 1 |
|  | Маркетолог | 1 |
|  | Менеджер по рекламе | 1 |
| **Производство фасованного масла** | Начальник производства | 1 |
|  | Мастер - технолог | 1 |
|  | Механик | 1 |
|  | Рабочие | 4 |

Уровень образования работников ОАО «Молочный мир» достаточно высокий. Все руководители, начальники отделов, бухгалтеры, мастер-технолог и практически все менеджеры имеют высшее образование. Рабочие, грузчики, водители имеют среднетехническое и среднее образование. Это можно увидеть из таблицы «Уровень образования работников ОАО «Молочный мир».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Всего чел. | 8-10 классов | Средне техническое | Высшее | Спец. Курсы |
| Руководители | 11 |  |  | 11 | 3 |
| Служащие | 12 |  | 4 | 9 | 6 |
| Рабочие | 19 | 12 | 7 |  |  |

**Уровень образования работников ОАО «Молочный мир»**

Оплата у всех работников различна. В таких отделах как кадровая служба, бухгалтерия, отдел маркетинга установлена фиксированная оплата труда с установлением месячного должностного оклада. В отделе закупок так же применяется фиксированная оплата труда. Для транспортного отдела и склада применяется повременная оплата труда с установлением месячного должностного оклада. Сотрудникам торгового отдела и производства выплачивается месячный должностной оклад с ежемесячными выплатами премиальных по итогам работы. В конце года всем сотрудникам организации выплачивается зарплата по итогам года.

Самый большой оклад у генерального директора предприятия, так как он несет ответственность за деятельность предприятия и финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

У коммерческого и финансового директора на 15% ниже заработная плата, чем у генерального директора.

У остальных руководящих работников заработная плата зависит от масштаба и сложности руководства, степени ответственности и самостоятельности за принятие решений.

Работу персонала на предприятии курирует заместитель директора по персоналу. В его обязанности входит:

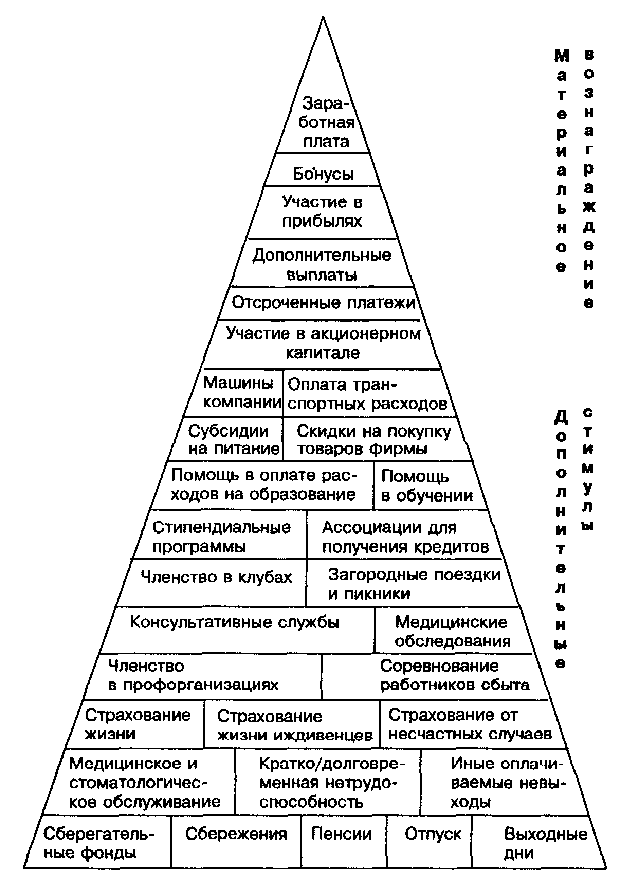
возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации;

принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами;

проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создание системы непрерывной подготовки персонала;

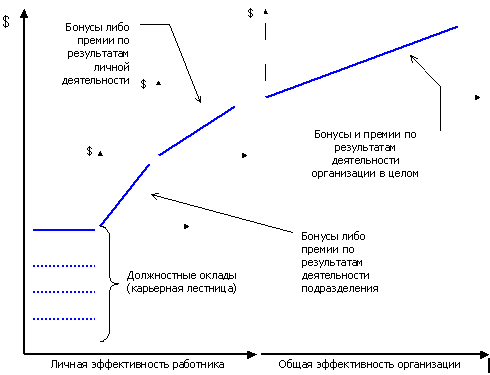
организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

Система морального и материального стимулирования на различных предприятиях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества.



**Табл. 1. Формы**

В общем виде система материального стимулирования и оплаты труда на ОАО «Молочный мир» выглядит следующим образом:



# Заключение.

В данной курсовой работе были рассмотрен менеджмент как деятельность.наука и искусство.

Таким образом, можно получить представление о работе менеджера как о совокупности всех компонентов: информации, людей и действий, причем эти части неразделимы.

Успешное функционирование организации является результатом работы менеджера и осуществляется путем непосредственного воздействия менеджера на людей и через информацию, оказывающую влияние на работников. Подобная многосторонность стилей и взглядов подчеркивает сложность явления управления, которое представляется одним человеком.

Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления. Ее основные задачи:

- объяснение природы управленческого труда;

- установление причинно-следственных связей в этой области;

- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;

- разработка методов эффективного оперативного управления;

- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политиками организации.

В то же время имеются основания рассматривать менеджмент как искусство:

- организации – сложные социально-технические системы;

- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования;

- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;

- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;

- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано.

Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности.

В практической части была проанализирована деятельность ОАО «Молочный мир.

Предприятие является Открытым Акционерным обществом, форма собственности – частная.

Основной деятельностью ОАО «Молочный мир» является торговля продуктами глубокой заморозки: мороженым и сливочным маслом, и производство и торговля фасованным маслом ТМ «Молочный мир».

Основным производственным процессом на ОАО «Молочный мир» является торговля. Организация основных технологических процессов – пооперационно-функциональная, что наиболее соответствует торговой организации.

Предприятие имеет кадровую службу, управление персоналом курирует заместитель директора по персоналу. Маркетинг персонала на предприятии ориентирован на рациональное использование внутрифирменных трудовых ресурсов, эффективное распределение людей по рабочим местам, обеспечение наиболее оптимальных условий для раскрытия природных дарований работников.

Основной задачей ОАО «Молочный мир» является получение прибыли и увеличении рентабельности предприятия. Анализ технико-экономических показателей показывает, что предприятие прибыльно и находится на стадии экономического роста.

# Список используемой литературы:

1. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд «Управление – это наука и искусство». Издательство «Республика», М. 1992.
2. «Экономика», М. 1990.
3. В. Г. Смирнова «Менеджмент как искусство». Журнал «Проблемы теории и практики управления», №4, 1993.
4. Даянц Л.Г. Лекции по дисциплине «Управление персоналом»
5. Кушнир М.А. Лекции по дисциплине «Организация труда»
6. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие; 2-е изд., перераб. И доп. М. ИНФРА-М, 2000.-283с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала.– М.: Юристъ. 1998.
8. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы – М.: Человек и труд. 1997 №10
9. Материалы административно-управленческого портала (www.aup.ru)
10. Материалы сайта www.dis.ru Издательской группы “Дело и сервис”
11. Журнал «Управление персоналом» – 2002 №1