Содержание

1. Опишите процесс управления, виды менеджмента.
2. Укажите требования к управленческим решениям, виды решений.

1. Опишите процесс управления, виды менеджмента

Процесс управления — это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей. Он решает две задачи: тактическая заключается в поддержании устойчивости, гармоничности взаимодействия и работоспособности всех элементов объекта управления; стратегическая обеспечивает его развитие и совершенствование, перевод в качественно и количественно иное состояние.

Этот процесс характеризуется непрерывностью, циклической повторяемостью отдельных фаз (сбора, обработки, анализа, хранения, контроля информации; выработки и принятия решений; организации их выполнения), неравномерностью, инерционностью, проявляющейся в запаздывании управленческих действий. Он развивается и совершенствуется вместе с самой организацией.

Управленческий процесс объединяет в себе такие моменты как управленческий труд, его предмет и средства, и реализуется в определенном продукте.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она — «сырая», а поэтому не может применяться на практике; но она служит основой подготовки решения, то есть преобразования информации, которой можно руководствоваться для осуществления конкретных действий.

Преобразованная информация приобретает самостоятельное существование и может накапливаться (кто не видел груду документов на столе!), что приводит к усложнению процесса управления, усилению господства прошлых решений над текущими. Последнее, правда, в определенной степени полезно, так как порождает так называемый организационный порядок, обеспечивающий автоматическое срабатывание управленческих механизмов и выполнение соответствующих действий без специальных распоряжений. Однако он ограничен, так как не в состоянии подчинить и координировать все организационные элементы.

Средствами управленческого труда является все то, что способствует осуществлению операций с информацией — от компьютеров, телефонов до авторучки и бумаги. При этом выделяют: средства составления документов (принтеры, диктофоны и пр.); средства обработки и оформления документов (штемпели, резаки, дыроколы); средства группировки и хранения документов (папки, скоросшиватели, картотеки); средства выполнения вычислительных операций; средства оперативной связи; мебель.

Управленческий труд, как и инженерный, конструкторский, исследовательский и пр., относится к категории труда умственного, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. Он существует в трех основных формах: эвристического, административного и операторного.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их решений — управленческих, экономических, технических. В зависимости от сложности и характера самих проблем этот труд выполняется руководителями и специалистами.

Административный труд является уделом в основном руководителей. Он связан с выполнением таких видов работ, как текущая координация деятельности подчиненных, их контроль, оценка, мотивация, распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, обмен информацией (осуществляется в процессе проведения собраний и совещаний, приема посетителей, ведения деловых переговоров, ответов на письма и телефонные звонки, обхода рабочих мест).

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он включает такие работы как документационная (оформление, размножение, сортировка, и хранение различного рода документов); первично-счетная и учетная (сбор статистической, бухгалтерской и иной информации о производственных, хозяйственных, социальных и иных процессах, протекающих в рамках организации); коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая (последовала тельная обработка собранной информации и осуществление на ее основе и по заданному алгоритму, расчетов необходимых для принятия решений).

Этот труд выпадает на долю специалистов и технических исполнителей. Часть его, строго говоря, не относится к умственному, поэтому для ее обозначения иногда используют термин «нефизический труд».

Процесс управленческого труда состоит из элементарных действий, или операций, то есть однородных, логически неделимых частей управленческой деятельности, с одним или группой носителей информации (документов) от момента их поступления до передачи в преобразованном виде другим или на хранение.

Управленческие операции бывают: поисковыми, вычислительными, логическими, описательными, графическими, контрольными, коммуникационными, например, слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдение за действиями различных устройств, мышления и т.п.

Самостоятельный комплекс операций по обработке информации (сбора, изучения, анализа, формулировке выводов, их оформлению), заканчивающихся определенным по форме и содержанию результатом в виде устного сообщения или документа (справки, приказа, письма и пр.), получил название работы.

Управленческие работы различаются по целевому назначению (предвидение, активизация, контроль); по конкретному содержанию (исследования, планирование); по периодам (стратегические, тактические, оперативные); по этапам (целеполагание, анализ ситуации, определение проблемы, поиск решения); по направленности (внутрь или во вне организации); по сферам (экономическая, социальная, технологическая); по объектам (производство, персонал); по формам и методам осуществления; по организационной роли (дифференцирующие и интегрирующие); по характеру преобразования информации (стереотипные, выполняемые по алгоритму, и творческие); по степени сложности. Остановимся подробнее на последней, поскольку для управленческого труда она является едва ли не главной характеристикой.

Сложность управленческого труда обусловливается несколькими обстоятельствами. Во-первых, масштабами, количеством и составом решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, часто в условиях неопределенности или риска, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции.

Наконец, в-третьих, сложность управленческого труда определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать. Менеджер, принимая решения, часто берет на себя ответственность не только за материальное благосостояние людей, но за их здоровье и даже жизнь.

По содержанию управленческие работы бывают: коммуникационными (ведение переговоров, прием посетителей, обход организации, выезд в командировки); распорядительными и координационными (доведение до исполнителей принятых решений в устной и письменной форме, составление и выдача заданий, инструктирование); контрольно-оценочными (проверка своевременности и качества выполнения заданий); аналитико-конструктивными (изучение информации и подготовка решений); информационно-техническими (с носителями информации) на которые уходит 10— 15% рабочего времени; первично-счетными и учетными.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название управленческой процедуры. Процедура должна отражать цель работы, используемые и разрабатываемые документы, их содержание, порядок прохождения.

Способ выполнения управленческих операций и их элементов в оптимальной последовательности при рациональном распределении между исполнителями с учетом их квалификации и затрат времени называется управленческой технологией.

Главными задачами технологии управления являются: установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ; обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий субъектов при принятии решений; участие вышестоящих руководителей; равномерную загрузку исполнителей.

В основе управленческих технологий лежат производственные и информационные потоки, а также совокупность знаний о методах и приемах действий управленческих работников по выполнению управленческих операций.

Технологии управления должны быть минимально сложными и трудоемкими. Рассмотрим их более подробно.

Линейная технология. Характеризуется строгой последовательностью отдельных фаз, вытекающих друг из друга и сменяющихся в соответствии с заранее намеченным планом. Такая технология используется в типовых элементарных случаях при достаточной определенности ситуации и конечной цели, например, при управлении движением поездов, работой оборудования и пр.

При невозможности точно оценить положение дел, выделить ключевую проблему и наметить однозначную цель, технология управления может быть разветвленной. Решения разрабатываются в этом случае параллельно по нескольким линиям, вследствие чего желаемый результат достигается их совокупностью, или одним, но имеющим многоаспектный характер. Обычно это имеет место в сфере научных исследований.

Технология управления по отклонениям, возникшим на предыдущей фазе, исходит из того, что частично последние вообще не требуют корректировки; частично их преодоление и внесение изменений в управленческий процесс возможно силами самих исполнителей; и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя. Такой подход позволяет не отвлекать его на пустяки и дать возможность сосредоточиться на главных проблемах. Однако он требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа отклонений, ведет к формализации и бюрократизации процесса управления.

Технология управления по ситуации применяется, когда процесс управления осуществляется в условиях высокой неопределенности. Она предусматривает действия, исходящие из складывающихся обстоятельств, подстройку под них, с тем, чтобы наиболее эффективно обеспечить решение существующих проблем; обычно это имеет место в сложных экономических условиях. Фазы управленческого процесса здесь часто независимы друг от друга, и менеджер принимает оперативные решения на основе постоянного наблюдения и анализа за изменениями, которые происходят во внешней и внутренней среде организации.

Технология управления по результатам заключается в том, что при отсутствия достаточной определенности ситуации и расплывчатости конечной цели, после каждой фазы, в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей, происходит уточнение последующих управленческих действий. Такая технология часто применяется, например, при управлении войсками в боевых условиях.

Технология управления по целям близка к предыдущей, но ориентируется на стимулирование достижения не официальных заданий, а личных целей, сформулированных работниками совместно с непосредственными руководителями и зафиксированных в специальном документе.

Технология поискового управления исходит из полной ясности задач, но невозможности точно оценить ситуацию или проблему. Тогда решение разрабатывается, исходя из цели, в обратной последовательности фаз и корректируется по ситуации. Такой тип управленческого процесса имеет место при подготовке долгосрочного решения в условиях высокой неопределенности перспектив.

Виды и уровни менеджмента

При рассмотрении основных положений управления предприятием менеджмент может быть классифицирован по двум основным признакам (критериям): уровням управления и функциональным областям управленческой деятельности (видам менеджмента).

По уровням управления общий менеджмент (менеджмент предприятия) рассматривается на трех уровнях руководства предприятием (корпорацией):

1. высший уровень управления;
2. средний уровень управления;
3. нижний (операционный или технологический) уровень управления.

Состав функций, прав и обязанностей менеджеров на каждом уровне управления имеет свою специфику.

Высший уровень управления организацией (высшее руководство предприятия, корпорации) формирует цели, стратегию и политику предприятия, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, образованием филиалов (в том числе зарубежных), освоением новых рынков, взаимоотношениями с конкурентами и другими вопросами развития предприятия в настоящем и будущем.

Средний уровень управления обеспечивает разработку и реализацию оперативных планов, формирование и реализацию процедур внедрения принятых высшим руководством решений. Менеджеры среднего уровня управления имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством.

Нижний уровень менеджмента обеспечивает непосредственное управление работой исполнителей. Менеджеры этого уровня (руководители групп, бригадиры, мастера и другие специалисты) обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления.

Общий менеджмент на предприятии охватывает менеджмент предприятия (корпорации) в целом и соответственно включает все уровни и все функциональные области (сферы) управления.

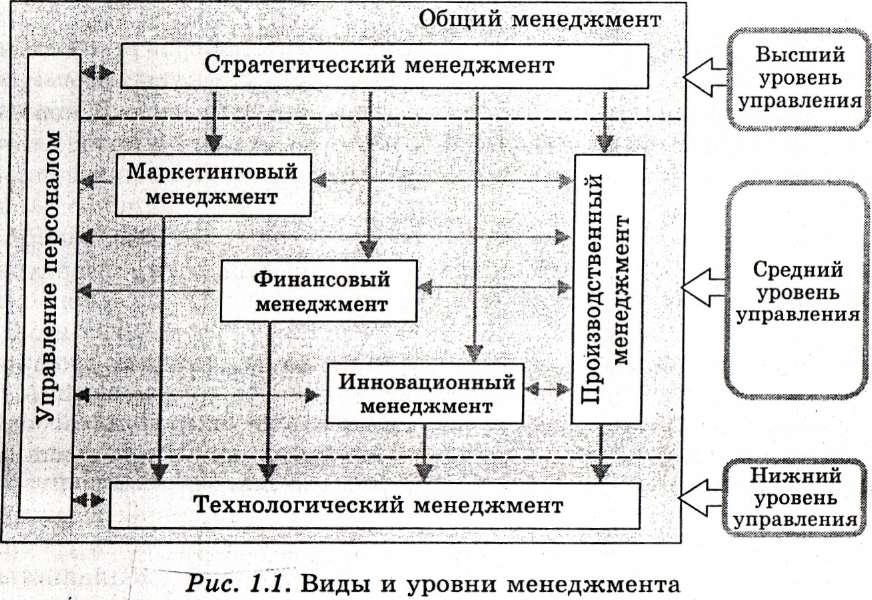
По специфике управления предприятием (конкретной управленческой деятельности) различают следующие виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области:

* производственный или операционный менеджмент (в широком смысле отражения практической деятельности конкретного предприятия);
* маркетинговый менеджмент (как инструмент взаимодействия и адаптации хозяйственной деятельности предприятия к рынку);
* инновационный менеджмент (как обеспечивающий конкурентные преимущества и эффективность функционирования предприятия в конкурентной среде);
* финансовый менеджмент (управление финансовой деятельностью предприятия);

управление персоналом и т.д.

Общая схема видов и уровней менеджмента предприятия и их взаимосвязи приведены на рис. 1.1.

управление менеджмент решение



Стратегический менеджмент представляет собой специфическую управленческую деятельность, входящую (как правило) в исключительную компетенцию высшего уровня управления и направлен на обеспечение достижения успеха предприятия в целом и ее структурных подразделений.

Производственный менеджмент включает процесс управления производством, в том числе технологический менеджмент, и тесно связан с маркетинговым, инновационным и финансовым менеджментом в процессе организации и реализации управления предприятием.

Управление персоналом. Суть искусства менеджера состоит в том, чтобы суметь правильно организовать и направить действия персонала, найти эффективные методы согласования действий и усилий многих людей для достижения целей предприятия. Успех деятельности предприятия приходит тогда, когда квалифицированный менеджер порождает и организует активное поведение работников, а их взаимодействие обеспечивают эффективную производственную деятельность и целеустремленность. В силу этого важной составляющей общего менеджмента предприятия и одним из основных его видов является управление персоналом, рассматриваемое в рамках Отдельной дисциплины.

2. Укажите требования к управленческим решениям, виды решений

Основные требования, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие:

1. Целевая направленность, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. Обоснованность, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации.

3. Компромиссность. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практические всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. И с этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном найме работников руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение лояльности работников и поддержание корпоративного духа будет, в долгосрочной перспективе, выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения, видя их недостатки, но не позволяя им парализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти люди понимают, что принятие пусть неэффективного решения, лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию организации, чем на собственную инициативу.

4. Своевременность. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. Соответствие полномочиям ЛПР, что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолировано, а дополняет другие решения.

7. Экономичность и эффективность. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

Виды управленческих решений

Управленческие решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Классификация необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:

по функциональному содержанию решения могут быть: плановые; организационные; контролирующие; прогнозные; координирующие; учетные; аналитические. по характеру задач решения могут быть: экономические; организационные; технологические; технические; прочие. по характеру целей решения могут быть: стратегические; тактические; текущие (оперативные). по уровням иерархии решения могут быть: на уровне предприятия; на уровне подразделения. по характеру разработки решения могут быть: коллегиальные; коллективные (голосованием); единоличные. по организационному оформлению решения могут быть: жесткие; ориентирующие; гибкие; нормативные. по исходным методам разработки решения могут быть: эвристические; математические; графические.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: инструкция, суждение и рациональность.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен (шестое чувство, своего рода озарение). Менеджер, ориентирующийся только на интуицию, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом схожи с интуитивными, но в их основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого. Этот способ тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет, В связи с этим принято различать:

уравновешенные решения, принимаемые менеджерами, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым к гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступать к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею. импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются с наскока, рывками. инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в них трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство; рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей осторожные решения характеризуются тщательностью оценки всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды управленческих решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы управления принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Список использованных источников

1. Менеджмент: учеб. Пособие. – Мн: Мисанта, 2003 – 624с.

2. Менеджмент: учеб. Пособие для студентов учреждений, обеспечивающих высшее образование по экономическим специальностям/ А.К. Феденя. – 2-е издание. – Минск: ТетраСистемс, 2008. – 320с.

3. Менеджмент: учеб. Пособие./ В.И. Тележников; под ред. д-ра эконом. наук, проф. Н.П. Беляцкого – Минск: БГЭУ, 2008. – 509с.