**МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

**РЯЗАНСКИЙ ФИЛИАЛ**

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По курсу: «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Выполнил: ст-т гр. ЭБ - 241**

**Лебедев Н. В.**

**Проверил: к. т. н., доцент**

**Цепков С. В.**

**Рязань 2003 г.**

**План**

Введение 3

Стиль руководства 4

Организационная структура 7

Управленческие решения 10

Заключение 13

Литература 14

# Введение

Менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в тридцатые годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о “революции менеджеров”, когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами.

Но не стоит забывать, что для достижения столь внушительной мощи, эти компании прошли через многие годы тяжелых работ, неудач и потерь в области собственной реструктуризации. И только эти бесценные наработки, основанные на собственном (реже – чужом) опыте привели в итоге к созданию эффективно действующей системы для данного конкретного предприятия.

Аналогично и подавляющее большинство российских компаний для продолжения успешного функционирования в изменившихся условиях нуждаются в грамотном, профессиональном менеджменте.

В соответствии с заданием в данной контрольной будет рассмотрены следующие вопросы из области менеджмента:

1. Стиль руководства

2. Организационная структура

3. Управленческие решения

Все вопросы будут рассмотрены на примере небольшой частной фирмы ООО «ВИКО», занимающейся производством мебели.

# Стиль руководства

Стиль управления руководителя своими подчиненными во многом определяет успех организации, динамику развития фирмы. От стиля руководства зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения и многое другое. Таким образом, эта область менеджмента имеет огромное значение в управлении.

Под стилем управления принято понимать манеру и способ поведения руководителя в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Стиль руководства – явление строго индивидуальное. Он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именной для данного руководителя как личности.

Для рассматриваемой фирмы стиль управления ее генерального директора можно четко определить как авторитарный стиль руководства. На фирме присутствуют все основные признаки такого стиля:

* централизация власти в одних руках;
* ставка на администрирование;
* ограниченные контакты с подчиненными.

Директор ООО «ВИКО» категоричен, часто резок с подчиненными. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет. Порой приказания противоречат друг другу. Ненормированный рабочий день считается само собой разумеющимся и никогда не оплачивается дополнительно. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов, команд и наказаний за невыполнение.

Размещение людей в процессе проведения совещаний точно повторяет размещение подчиненных при авторитарном стиле руководства (все постоянно должны быть на виду, рис. 1).

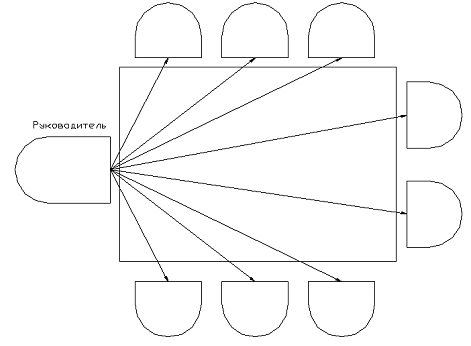


Рис.1 Схема размещения людей на совещании в ООО «ВИКО».

Для полноты картины рассмотрим стиль руководства генерального директора ООО «ВИКО» с точки зрения поведенческих действий. А именно его стиль согласно системе ГРИД относится к первому типу руководства «(9.1 – максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (1 балл))».[[1]](#footnote-1)

Руководитель этого типа полагает, что производственные задачи можно решить только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направляется способом, побуждающим их выполнять высокие производственные задачи. Для него характерны следующие высказывания:

* «Я придаю важное значение самостоятельному решению и редко поддаюсь влиянию других»;
* Я исследую факты с тем, чтобы проконтролировать любую ситуацию;
* «Я привлекаю внимание подчиненных к недостаткам или неспособности справиться с тем или иным заданием».

Уверенность руководителя такого типа в своих силах базируется на ощущении собственной значимости, когда он сосредотачивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения руководимого им персонала. Он обходится без предложений, рекомендаций, советов или другой помощи со стороны.

Для руководителя типа 9.1 характерны следующие поведенческие элементы:

**1. Разрешение конфликтов**.

Руководитель типа 9.1 в конфликтной ситуации однозначно сообщает подчиненным, что им следует делать. Он ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения. При разрешении конфликта стремится в первую очередь навязать свою точку зрения, отвергая аргументы подчиненных. Он сообщает подчиненным о том, какая точка зрения является руководящей, и предлагает поступать в соответствии с ней.

По сути в решении конфликтных ситуаций такой руководитель прибегает к «репрессивным мерам». Он старается принизить заслуги подчиненных и использует тактику угроз и системы наказаний.

**2. Инициативность**.

Руководитель задает тон всей деятельности подчиненных. В данном случае налицо односторонняя реализация инициативы. До подчиненных доводятся команды и инструкции к действию. Поведение руководителя направлено на сохранение собственной инициативы: «Надо, чтобы было сделано именно так, как я скажу».

Директор названного ООО «ВИКО» не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, почти всегда наказуема, а увольнение «неугодных» с предприятия является нормой. Он не восприимчив к критике стиля его руководства и ради доказательства обратного с легкостью жертвует лучшими работниками фирмы, вследствие чего на фирме происходит постоянная «текучка» кадров. Те немногие из работников, кому удалось задержаться на фирме, в шутку называют ее «проходным двором».

**3. Информированность**.

Любит собирать данные о количественных параметрах, объемных показателях. Пользуясь своим положением, часто преподносит информацию, которая, в перспективе, возможно окажется полезной для фирмы, как нерасторопность подчиненных, не сумевших добыть ее раньше него. Всю полученную информацию он присваивает и остальные имеют возможность узнать ее лишь в его интерпретации. Тем самым он лишает других возможности высказывать суждения, которые заставили бы руководителя признать правоту подчиненного.

**4. Защита своего мнения**.

Руководителю типа 9.1 присуща «черно-белая» философия. Занимая какую-либо позицию, он делает это без каких-либо оговорок. Никогда не слушает доводов подчиненных.

**5. Принятие решений**.

Придает значение единоличному принятию решений и никому не позволяет влиять на этот процесс, считая, что только он располагает достаточными знаниями, опытом и полномочиями, необходимыми для принятия решений. Поэтому исключает участие других в принятии решений и предписывает подчиненным лишь функцию исполнителей решений.

В конечном итоге управленческие решения принимаются руководителем единолично и затем он извещает о них своим подчиненным. В том числе, это относится и к решениям, касающимся непосредственно работников фирмы. Длительность рабочего дня, распределение обязанностей, размер оплаты труда и т. д., никогда ни с кем не обсуждаются, а подаются уже как данность, спорить с которой бесполезно.

**6. Критический анализ**.

Непременный атрибут поведенческого действия руководителя 9.1 – проверка выполнения качества рабочих заданий. Это объясняется тем, что он стремится знать, работают ли подчиненные так, как он от них этого ожидает. Как только он получит информацию, метод критического анализа становится для него средством исправления ошибок, критики подчиненных. Цель такого подхода состоит в том, чтобы заставить подчиненного почувствовать свою вину и некомпетентность.

Любая провинность работника наказывается лишением его части зарплаты. Порой это происходит даже раньше, чем будет установлено действительно ли именно он виноват в данной ситуации. Причем неправым в этом отношении руководитель не признает себя почти никогда. Поощрений работников за качественно и быстро выполненную работу не существует в принципе.

Итак, все вышесказанное в полной мере присуще генеральному директору рассматриваемой нами фирмы. Поэтому остается сделать вывод о том, что изначально мы правильно определили его стиль руководства как авторитарный.

# Организационная структура

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она представляется как ее организация из отдель­ных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Рассматриваемая нами фирма ООО «ВИКО» построена по принципу линейной организационной структуры управления. Это одна из простейших организационных структур. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий руководство подчиненными ему работниками.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления.

Генеральный директор

Начальник производства

Бригадир смены

Начальник

конструкторского

отдела

Начальник

дизайнерского

отдела

Конструктор 1

Конструктор 2

Дизайнер

Менеджер 1

Мастер участка 1

Мастер участка 2

Начальник

отдела

менеджеров

Менеджер 2

Зам. генерального директора

Рис. 2 Схема организационной структуры управления ООО «ВИКО».

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, как в нашем случае *Конструктор*, *Начальник конструкторского отдела*, *Зам. генерального директора*, *Генеральный директор*).

Для фирмы ООО «ВИКО» подобная организационная структура, с моей точки зрения, не была эффективной. Однако при авторитарном стиле руководства это была единственно возможная модель существования этой организации.

Каждый из работников отвечал непосредственно только за свой участок. И в этом был самый большой недостаток такой структуры – несогласованность. Рядовой сотрудник фирмы не имел возможности договориться с начальником другого подразделения в отсутствие своего непосредственного начальника. Из-за этого часто возникали простои в работе и неимоверная путаница в заказах.

Поэтому стоит отметить, что линейная организационная структура управления имеет как свои преимущества и так свои недостатки.

Таблица.

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества линейной структуры**: | **Недостатки линейной структуры**: |
| 1. четкая система взаимных связей функций и подразделений | 1.отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими |
| 2. четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель | 2. тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений |
| 3.ясно выраженная ответственность | 3. малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации |
| 4. быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих | 4. критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные |
|  | 5. большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение |
|  | 6. перегрузка управленцев верхнего уровня |
|  | 7. повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев |

# Управленческие решения

Каждый человек в течение дня принимает десятки различных решений. Для менеджера принятие решений – это ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности.

Одним из показателей деятельности руководителя является его способность принимать быстро правильные управленческие решения. Процесс подготовки решения, как правило, включает ряд стадий:

1. Выработка и постановка цели;
2. Изучение проблемы;
3. Выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
4. Рассмотрение вариантов решений;
5. Выбор и окончательное формулирование решения;
6. Принятие решения;
7. Доведение решений до исполнителей
8. Контроль за выполнением решений.

Процесс принятия решений

Постановка

проблемы

Выявление ограничений и определение альтернатив

Принятие решения

Реализация решения

Контроль за исполнением

Рис. 3 Составные элементы процесса принятия управленческих решений.

Рассмотрим возможный сценарий процесса принятия решения в ООО «ВИКО».

**1.** **Постановка проблемы**. Потенциальный клиент, ранее рассматривавший возможность работы с фирмой ООО «ВИКО», нашел другую фирму, предлагающую ему свои услуги по более дешевой цене. Клиент в силу некоторых причин желал бы сотрудничать все-таки с ООО «ВИКО», но при этом требует снизить цены на продукцию фирмы на 15%.

**2. Выявление ограничений и определение альтернатив**.

Снижение цены на продукцию, как этого требует клиент, повлечет за собой снижение прибыли от этой сделки. Однако, клиент хочет заказать большое число позиций производимой фирмой мебели и уточняет, что, если ООО «ВИКО» пойдет ему навстречу, то в дальнейшем он продолжит сотрудничество именно с ней.

Можно отказать клиенту и тогда он уйдет к конкуренту. Это не лучший выбор в данной ситуации. Поэтому необходимо рассмотреть альтернативу.

Можно предложить клиенту снижение цен на мебель на 8% и гарантировать бесплатную доставку и сборку заказа, а также если потребуется бесплатные услуги штатных дизайнера и конструктора.

А можно принять условия заказчика, а неполученную прибыль попытаться найти другими способами (договориться с поставщиками о снижении цен на материалы, установить фурнитуру менее известной на мебельном рынке фирмы и т. д.).

**3. Принятие решения.**

Решение было принято руководителем фирмы ООО «ВИКО» единолично. Фирма приняла заказ, на выгодных для клиента, условиях в производство. Все договоренности с заказчиком происходили лишь в устной форме между двумя руководителями, без подписания каких-либо соглашений и заключения контракта.

**4. Реализация решения.**

Большой заказ нескольких наименований продукции (только столов на 1500 мм, шкафов для одежды и шкафов под документы) удешевляет затраты на производство и, в принципе, недополученную прибыль от снижения цены на товар возможно получить другими способами. А именно:

* Большой заказ - большой расход ДСП, необходимого для изготовления. При покупке ДСП на заводе за большой объем листов ДСП экспедитор договорился на скидку 3 % от суммы.
* На большой заказ требуется также много различной фурнитуры. За объем фирма, торгующая фурнитурой скидку сделать отказалась.
* При большом заказе, но малом числе позиций необходимой мебели процесс производства технологически упрощается. Станок с ЧПУ настраивается один раз и дальше дело техники.

**5. Контроль за исполнением.**

Сначала клиент несколько раз менял дизайн обставляемых мебелью помещений. Дизайнерский отдел работал только на него, предлагая новые идеи. Из-за этого тормозилось определение объема заказа (поштучно каждой позиции). По желанию клиента конструкторским отделом была полностью переработана одна из стандартных позиций (производство получило новые нормы на изделие и новую карту сверловки на станки). Причем из-за того, что заказчик постоянно требовал снизить сроки на изготовление, производство работало без выходных дней.

В итоге заказчика не устроило качество и цвет поставляемой ему мебели и, получив треть заказа, он в одностороннем порядке аннулировал заказ, вернув все обратно на фирму.

В итоге мебель, сделанная для этого заказа, пролежала на складе 3 недели пока была полностью реализована другим клиентам. Фирма, потратившая значительные средства на закупку ДСП и фурнитуры, и не получившая вовремя денег за продукцию, задолжала заводу по изготовлению ДСП за сделанный предварительно заказ и вынуждена была платить пени.

Альтернативная возможность не оправдала надежд и превратилась для фирмы в дополнительные расходы на хранении невостребованного товара и плату пени за просрочку. Из-за этого была на 5 дней задержана зарплата рабочим и служащим фирмы, не погашен вовремя кредит в банке, что повлекло за собой дополнительные выплаты. Оплата же за сверхурочную работу была просто аннулирована, что повлекло за собой уход из фирмы ряда квалифицированных рабочих. Менеджер, работавший с этим клиентом, не получил свои проценты к зарплате.

Остается проанализировать случившееся.

1. Решение было заведомо рискованным. Руководитель фирмы ООО «ВИКО» человек импульсивный и предполагаемая возможность долговременного сотрудничества с клиентом вытеснила необходимую в таких случаях осторожность в принятии окончательного решения.

2. Решение было принято единолично. Без обсуждения с другими работниками фирмы.

Вследствие чего экономичность данного решения была изначально очень сомнительной. Так как экономистами фирмы не были просчитаны все возможные варианты выхода из сложившейся ситуации без ущерба для организации.

Юрист фирмы не был поставлен в известность о соглашении с заказчиком и, следовательно, не мог предупредить столь не обдуманный поступок.

Экспедитор, узнавший в последний момент о поступлении на фирму подобного заказа, был вынужден ехать за материалами и фурнитурой, не имея точных сведений о конечном размере заказа.

3. Решение должно было быть реально осуществимым, т. е. соответствовать силам и средствам коллектива.

4. Решение должно было быть обоснованным, а не базирующемся на предполагаемых фактах.

Остается добавить, что для принятия правильного решения руководителю необходимо представлять полноту модели решения. Идеальным вариантом была бы полнота модели, при которой она будет настолько развернута, что еще до начала работы можно мысленно представить себе все тонкости предстоящей деятельности.

# Заключение

В данной работе мною были рассмотрены теоретические вопросы менеджмента, связанные со стилем руководства, организационной структурой и принятием управленческих решений.

По результатам работы можно сделать следующие выводы:

1. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

2. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

3. Эффективные управленческие решения — залог существования коммерческого предприятия.

# Литература

1. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник для вузов.- Минск: ЗАО «Экономпресс»; НПЖ «ФУА», 1998.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2000.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2002.

1. Кабушкин Стр. 248. [↑](#footnote-ref-1)