

### **Задачи** изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными вопросами управления;
- формирование у студентов современного управленческого мышления;
- знакомство с классическими и современными теориями управления;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем;
- изучение методов управления организацией и практических способов их применения.

### В результате изучения дисциплины студенты **должны**:

- иметь общее представление о современном состоянии теории и практики менеджмента;
- уметь пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;
- иметь представление о возможности использования основных идей современного менеджмента в российских условиях;
- иметь практические навыки анализа управленческих ситуаций и принятия управленческих решений.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» и «Экономика».

# 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»

1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»

1.2. Управление как информационный и функциональный процесс

1.3. Принципы управления

1.4. Методы управления

1.5. Современные методы управления

## 1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»

# Менеджмент -----управление

Однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем, подачей теплоэнергии, управление движением поездов и самолетов и т.д.); 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).

- ***управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека,***  
с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.
- Управление –это процесс, ориентированный на достижение определенных целей.

## Определения основных понятий менеджмента

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

«**управление**» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей

1) Менеджмент понимается как ***вид трудовой деятельности***.

Управление – это умственный труд, в результате которого осуществляется 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.

прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ.

статистические и/или экспертные методы

технические средства – компьютеры, программные продукты, Интернет, средства связи и др.

**Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое**

# Термин «менеджмент»



применяется для обозначения управления социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

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) Менеджмент – это **научная дисциплина**, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми. В России менеджмент обычно рассматривается как одна из экономических наук.

5) 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.

Основываясь на вышеизложенном следует отметить, **ЧТО В процессе управления идет целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления.**

Под *субъектом управления* следует понимать – подразделение системы управления, источник воздействия, менеджера (руководителя).

**Объект управления –**  
*это социально-экономическая система (организация в целом, подразделение, сотрудники и т.п.).*

В менеджменте реализуется принцип разделения труда.

***Горизонтальное разделение труда в управлении*** приводит к выделению менеджеров по специализациям, и тогда это будут менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.

***Вертикальное разделение труда*** приводит к образованию уровней управления (иерархии) (рис.1), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (топ-менеджеры), среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (лоу-менеджеры).



*Рис. 1. Уровни управления*

## Характеристики эффективного менеджера:

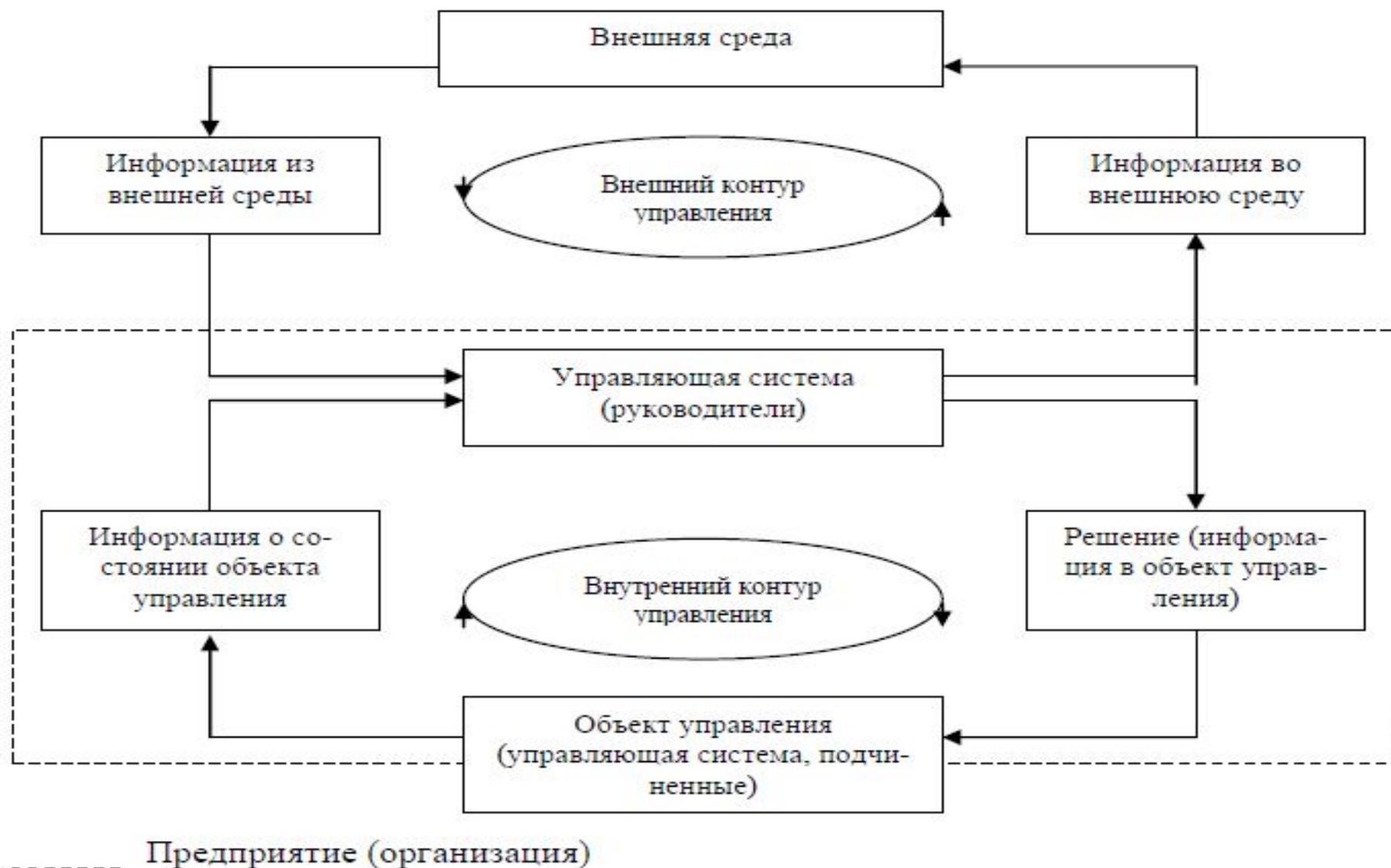
1. Эффективный менеджер может отличить важное дело от срочного.
2. Эффективный менеджер выращивает команду хороших управленцев.
3. Эффективный менеджер не приносит профессионализм в жертву лояльности – даже ценой должности.
4. Эффективный менеджер берет на себя ответственность при данных ему полномочиях.
5. Эффективный менеджер мыслит масштабами всей компании, а не отдельного участка.

## **1.2. Управление как информационный и функциональный процесс**

Управление – это циклический процесс, такой же, как и любая работа.

Управление как процесс можно рассматривать с двух точек зрения:

1. как информационный процесс обмен информацией между управляемой и управляющей системами (рис. 2)
2. как функциональный процесс - исполнение следующих его основных функций (рис. 3)

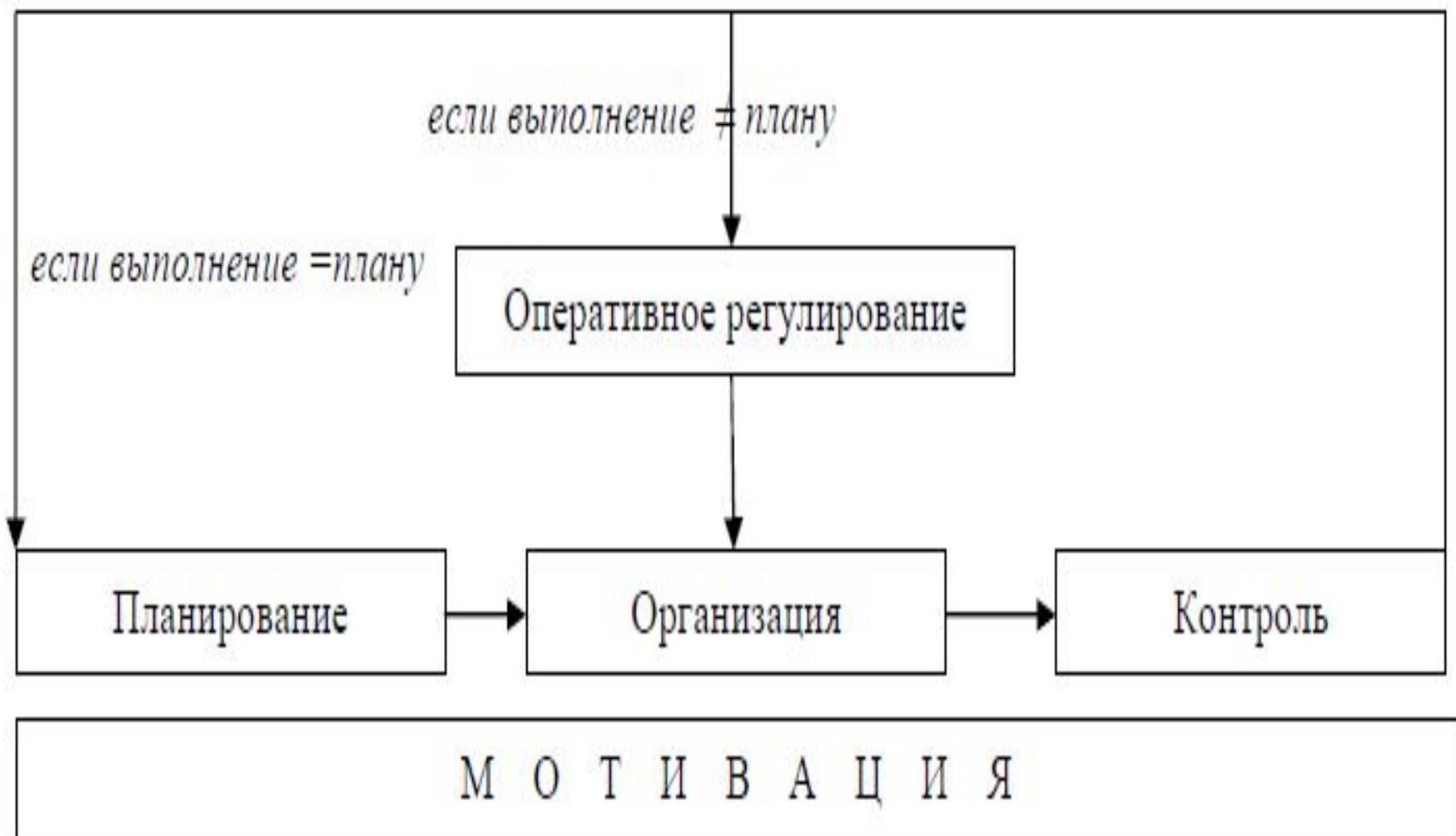


*Рис. 2. Блок-схема информационного управленческого цикла*

## *Управление как функциональный процесс.*

*С функциональной точки зрения управление есть не что иное, как исполнение следующих его основных функций:*

1. Планирование.
2. Организация.
3. Контроль.
4. Оперативное регулирование.
5. Мотивация.



*Рис. 3. Схема функционального управленческого цикла*

**Планирование** – это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством.

1. Где мы находимся в настоящее время?

2. Куда мы хотим двигаться?

3. Как мы собираемся сделать это?

Таким образом, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий сотрудников организации к достижению ее общих целей.

**Организация – это процесс** объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей.

Для качественного исполнения функции организации необходимо выполнить следующие **этапы**:

### **1. Формирование организационной структуры управления**

При этом важно учитывать следующие факторы: этап жизненного цикла фирмы, применяемые технологии, поставленные цели, размер организации, влияние внешней среды. С учетом этих факторов происходит выделение подразделений, определяются задачи, функции и количественный состав каждого подразделения.

### **2. Установление между подразделениями и сотрудниками соподчиненности и взаимосвязей.**

**3. Распорядительство.** На этом этапе необходимо довести до исполнителей разработанные на предыдущем этапе распорядительные документы.

**При реализации функции организации необходимо соблюдать следующие принципы:**

- Единство цели, т.е. цели и задачи различных подразделений и сотрудников
- организации не должны входить в противоречие с общими целями организации;
- Подчинение целям предприятия, определенным в процессе планирования;
- Разделение труда, т.е. поручение различных задач сотрудникам;
- Координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, т.е.
- каждый член подразделения должен знать личные задачи, сроки выполнения задания и кому он подчиняется и перед кем несет ответственность (одиночные);

Важным организационным процессом является  
***делегирование.***

***Оно представляет собой передачу задач и полномочий сверху вниз другому лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение этих задач.***

***Полномочия – это организационно закрепленное ограниченное право что-либо делать, занимая определенную должность.***

Полномочия определяют что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать (см. рис.)

# Полномочия

## Линейные

передаются от начальника к подчиненному и далее по цепочке управления. Их делегирование (скалярный процесс) создает иерархию уровней управления.

## Штабные

право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями.

Выделяют:

- рекомендательные (консультирование);
  - обязательного согласования (обязывает линейное руководство согласовывать решения);
- параллельные (включает право отклонять решения);
- функциональные (право предлагать и запрещать определенные решения).

Рис. ■ Виды полномочий

## *Причины неэффективности процесса делегирования полномочий*

<b>Со стороны руководителя</b>	<b>Со стороны подчиненного</b>
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="142 148 942 272">1. Следование принципу «Я сделаю это быстрее и лучше».</li><li data-bbox="142 287 942 411">2. Отсутствие способности руководить, видеть перспективу.</li><li data-bbox="142 425 942 549">3. Отсутствие доверия к подчиненным.</li><li data-bbox="142 564 529 615">4. Боязнь риска.</li><li data-bbox="142 629 942 896">5. Отсутствие четко функционирующей системы контроля деятельности подчиненных и системы обратной связи.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1062 148 1881 339">1. Удобнее спросить у начальника, как поступать, чем решать самому (боязнь риска).</li><li data-bbox="1062 354 1881 478">2. Боязнь критики и санкций за возможные ошибки.</li><li data-bbox="1062 492 1881 759">3. Не определены каналы, по которым подчиненный должен получать необходимую ему информацию и другие ресурсы.</li><li data-bbox="1062 773 1881 898">4. У подчиненного велик объем уже переданных ему работ.</li><li data-bbox="1062 912 1881 1179">5. Отсутствие уверенности в своих действиях (боязнь ответственности, неуверенность в себе).</li><li data-bbox="1062 1193 1881 1383">6. Отсутствие эффективного стимулирования за исполнение делегируемых полномочий.</li></ol>

**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

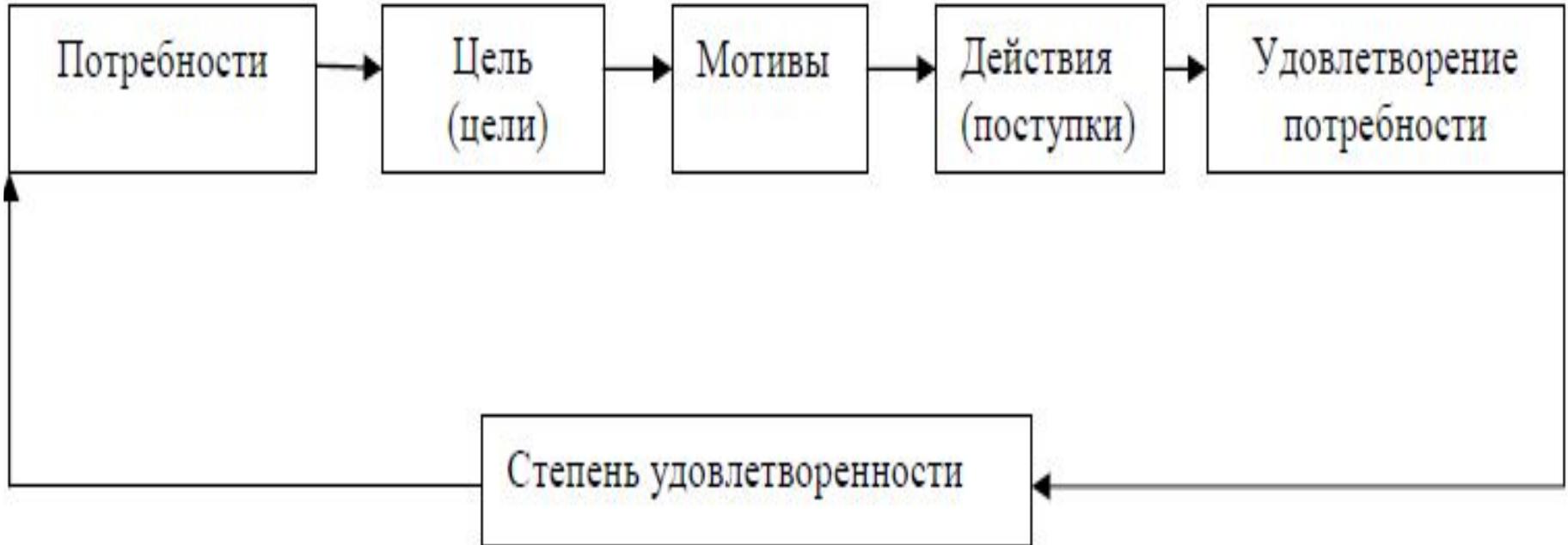


Рис. ■ Схема протекания мотивационного процесса

***Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных этапов***

- **Первый этап** – возникновение потребностей. Потребность – это то, от чего человек стремится освободиться. Потребности бывают различными: физиологические, психологические, социальные.
- **Второй этап** – поиск путей устранения потребности. Можно удовлетворить потребность, подавить ее или не реагировать на нее.
- **Третий этап** – определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать для устранения потребности.
- **Четвертый этап** – реализация действия. Человек затрачивает усилия, что-бы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности.
- **Пятый этап** – получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него.
- **Шестой этап** – ликвидация потребности. Человек или прекращает

Существует большое количество теорий мотивации

Наиболее известные содержательные теории: пирамида Маслоу, концепция Альдефера, теория МакКлеланда, двухфакторная теория Герцберга.

Рассм



Иерархия потребностей по Маслоу

Рис.  Иерархия потребностей Маслоу

## **2. Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга**

Двухфакторная теория Герцберга базируется на следующих положениях:

1. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации.

Такие условия называются *поддерживающими или гигиеническими факторами*. Это: политика компании и стиль управления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь.

2. С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к

сильному неудовлетворению. Их называют *мотивационными факторами*. Это: достижение цели; признание; ответственность и самостоятельность; возможности развития; продвижение по службе.

Другое важное открытие: когда сотрудники высокомотивированы, то они становятся намного толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием отсутствия гигиенических факторов.

### 3. Модель Портера – Лоулера.

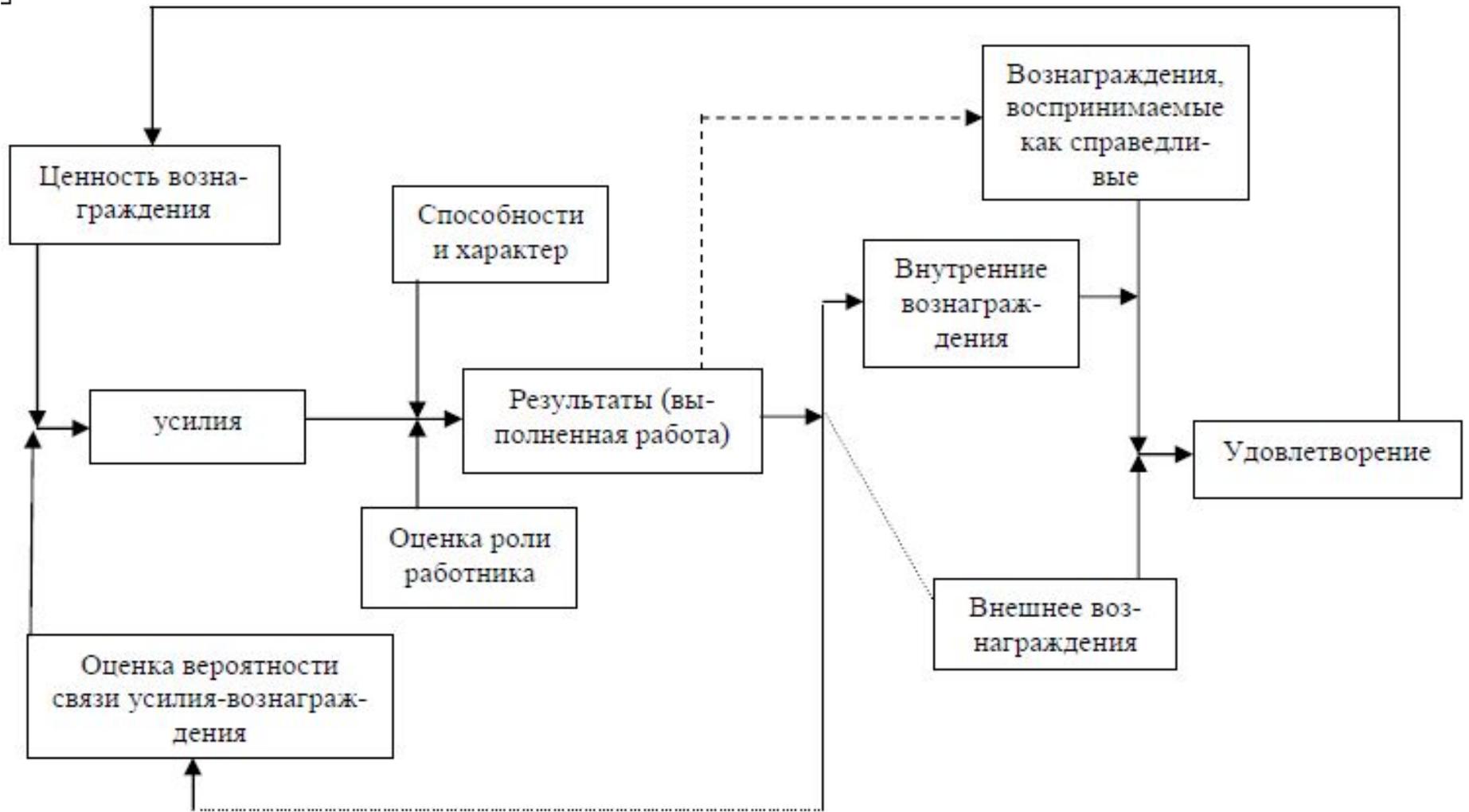


Рис.   Мотивационная модель Портера-Лоулера

## Контроль как функция управления

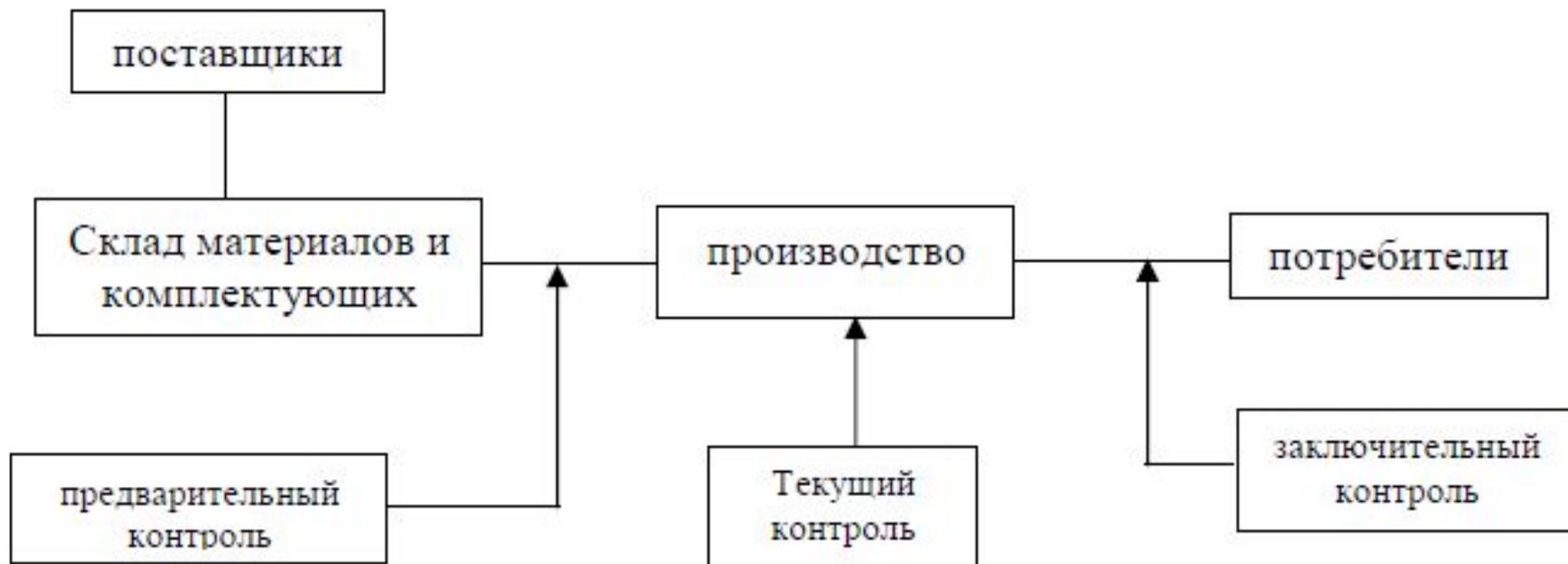


Рис. ■ Виды контроля

Кратко охарактеризуем задачу каждой основной функции управления.

**Задача планирования** предполагает принятие конкретного варианта решения, постановку цели и разработку плана ее реализации.

**Задача организации** заключается в разработке организационной структуры

управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствующими функциями и ответственностью.

**Задача контроля** заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки.

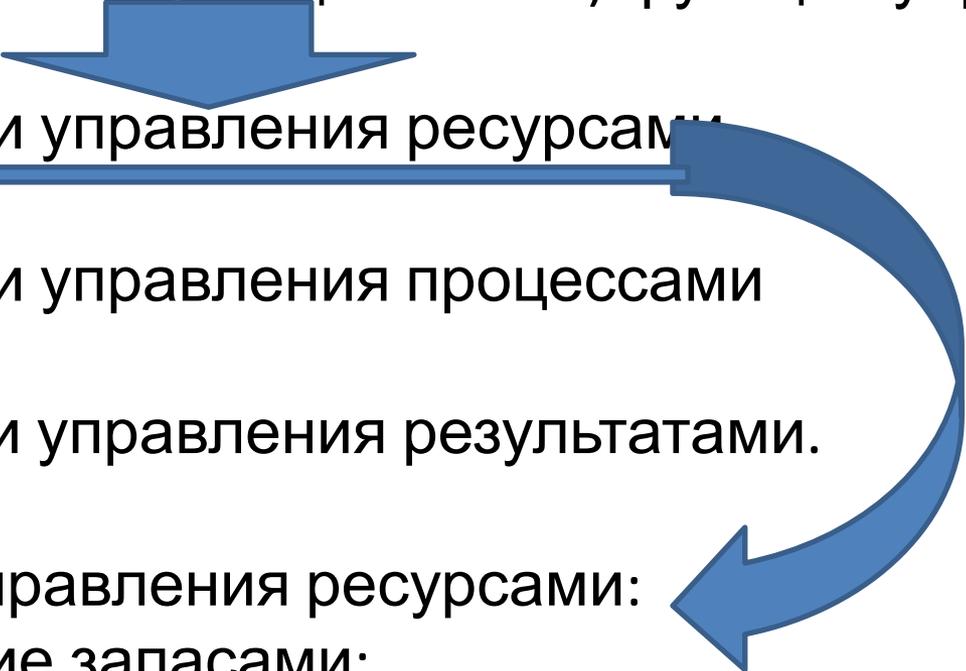
**Задача оперативного регулирования** заключается в сведении к минимизации различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления.

Она не осуществляется, если на стадии контроля не выявлено отклонений.

**Задача мотивации** заключается в стимулировании действий работников к

деятельности по достижению целей предприятия.

# Специфические (специальные) функции управления

- 
1. функции управления ресурсами
  2. функции управления процессами
  3. Функции управления результатами.

Функции управления ресурсами:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом.

# Функции управления процессами

---

1. · управление материально-техническим снабжением;
2. · основным производством;
3. · вспомогательным производством;
4. · обслуживающим производством;
5. · совершенствование управления;
6. · управление сбытом;
7. · маркетингом и т.д.



## Функции управления результатами.

К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д.

Соответственно выделяют конкретные функции:

1. · управление качеством;
2. · производительностью;
3. · управление затратами.

### ***1.3. Принципы управления***

***Принципы управления*** – основные правила, вытекающие из объективных

экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами и людьми.

Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог **Фредерик Тейлор**, который в 1911 году опубликовал работу под названием «**Принципы научного менеджмента**».

На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал **четыре принципа управления** индивидуальным трудом рабочих:

1. научный подход к выполнению каждого элемента работы;
2. научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
3. кооперация с рабочими;

**Анри Файоль** в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал **14 принципов управления**, которые актуальны и в настоящее время (табл. 1).

*Таблица 1*

*Принципы эффективного управления А. Файоля*

<b>Принцип:</b>	<b>Содержание принципа:</b>
1. Разделение труда.	Специализация работ для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работающих).
2. Власть (полномочия и ответственность).	Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы.
3. Дисциплина.	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения с руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.
4. Единоначалие.	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.
5. Единство действий.	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.
6. Подчиненность личных интересов общим.	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов.
7. Вознаграждение персонала.	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.
8. Централизация.	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. Скалярная цепь.	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»).
10. Порядок.	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.
11. Справедливость.	Установленные правила и соглашения должны действовать справедливо на всех уровнях скалярной цепи.
12. Стабильность ра-	Установка работающих на лояльность по отноше-
бочего места для пер-	нию к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность.
13. Инициатива.	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.
14. Корпоративный дух.	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении – сила»).

## 1.4. Методы управления

**Метод** — способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности. В менеджменте методы управления должны способствовать обеспечению высокой эффективности деятельности

Методы управления характеризуются своей направленностью



- на определенное производственное подразделение компании, отдел, конкретного сотрудника;
- целевой установкой (какая конкретная цель должна быть достигнута);
- формой воздействия на персонал (прямое или косвенное: приказ или создание стимулирующих условий и т.п.).

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся на три группы (рис. 3):

- организационно-административные;
- экономические;
- социально-психологические.

# Методы управления

Жесткие, принудительные,  
заставляющие

Заинтересовывающие,  
недирективные

## Организационные

положения

уставы

инструкции

тарифы

нормы

разряды

постановления

законы

кодексы

## Административные

приказы

директивы

распоряжения

указания

резолуции

выговор

предупреждения

замечание

порицание

## Экономические

хозрасчет

финансирование

ценообразование

кредиты

инвестиции

налоги

премии

дивиденды

бонусы

участие в  
прибылях

## Социально-психологические

психологический климат

изучение личности

учет психологической  
совместимости

организационная культура

условия труда

соревнования и конкурсы

стиль управления

социальная инфраструктура

убеждение и внушение

социальное планирование

## ***1.5. Современные подходы менеджмента***

Эволюция развития менеджмента способствовала формированию трех основных подходов в современном управлении организацией:

- 1. процессного**
- 2. системного**
- 3. ситуационного.**

**Процессный подход (с 50-х гг. XX в). Развитие положения административной школы (А.Файоль) об идее существования универсальных функций**

управления, привело к возникновению процессного подхода в управлении. С точки зрения процессного подхода эти функции рассматриваются как органически **взаимосвязанные элементы**, образующие в своей общности **единый процесс управления**. Процесс управления рассматривается как циклическая **последовательность** исполнения таких функций как планирование, организация, контроль и мотивация. Условием эффективного управления является не только успешное исполнение самих функций, но и правильная последовательность их выполнения. Таким образом, процессный подход к управлению способствовал формированию концептуального подхода к управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов.

## ***Системный подход (70-е гг. XX в.).***

*Системный подход в управлении* появился в результате исследований **новой школы науки управления** и привлечения математического аппарата к решению проблем управления. Увеличение факторов, влияющих на деятельность организации, потребовало от менеджеров комплексного взгляда при анализе их влияния в процессе принятия решений. **Организации стали рассматриваться как открытые системы, т.е. подверженные влиянию внешней среды.**

***Ситуационный подход (80-е гг. XX в.).***

*Впервые акцент на уникальность любой ситуации – «закон ситуации» еще в 30-е гг. сделала **М.П. Фоллетт.***

***Ситуация – это определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени.***

Ситуационный подход в управлении отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях. Нет одного единственного эффективного пути достижения цели.

## Тест для самоконтроля

1. Менеджмент - это:

- А) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;
- Б) деятельность, способствующая достижению желаемых результатов;
- В) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Начальник цеха

Оперативное управление

Генеральный директор

Тактическое управление

Мастер

Стратегическое управление

3. Управление как информационный процесс представляет собой:

- А) передачу информации подчиненным;
- Б) получение информации от подчиненных;
- В) получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления;
- Г) кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или внешней средой.

4. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Задача планирования	построение оргструктуры организации
Задача контроля	побуждение сотрудников к эффективной деятельности
Задача мотивации	постановка целей и определение путей их достижения
Задача организации	сравнение желаемого и полученного результата
Задача оперативного регулирования	устранение отклонений

5. Основные функции управления это:

- А) те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;
- Б) функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;
- В) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;
- Г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

- В) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;
- Г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

6. Соедините понятия правого и левого столбца:

Управленческое решение	Предмет труда
Технические средства обработки информации	Результат труда
Опыт, навыки	
Интеллектуальные способности	Средства труда
Информация о проблемах	

7. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

- а) это обособленная область управленческой деятельности;
- б) это основные правила управленческой деятельности;
- в) это способы достижения цели.