

кратко  
и доступно!



В. Е. Кантор, Г. А. Маховикова

# МЕНЕДЖМЕНТ

ЭКСМО

*для тех, кто ценит  
свое время!*

Владимир Кантор  
**Менеджмент: учебный курс**

«ЭКСМО»

2009

## **Кантор В. Е.**

Менеджмент: учебный курс / В. Е. Кантор — «Эксмо», 2009

В книге раскрывается сущность менеджмента и место менеджера на современном предприятии через ролевой и личностный аспекты деятельности человека и организации. Прослеживается история возникновения и развития менеджмента в зависимости от той или иной школы. Показано взаимодействие внутренней и внешней среды организации. Рассмотрены сущность, принципы и цели управленческого учета и контроля в менеджменте, потребности и стимулы в управлении организацией. Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования. Для студентов экономических факультетов высших учебных заведений, учащихся колледжей, а также тех, кто изучает данный предмет самостоятельно.

© Кантор В. Е., 2009

© Эксмо, 2009

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие  | 5  |
| Глава 1  | 7  |
| 1.1. Основные варианты понятия «менеджмент», их содержание   | 7  |
| 1.2. Виды, цели и функции менеджмента                        | 12 |
| 1.3. Принципы управления                                     | 14 |
| 1.4. Методы управления и их классификация                    | 15 |
| 1.5. Менеджер и его функции                                  | 17 |
| Глава 2  | 20 |
| 2.1. История возникновения и развития менеджмента за рубежом | 20 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                            | 21 |

# Галина Афанасьевна Маховикова Владимир Евгеньевич Кантор Менеджмент: учебный курс

## Предисловие

Менеджмент как наука пользуется заслуженным признанием во всем мире. Наука менеджмента относится к экономико-организационным, социально-психологическим наукам, поскольку изучает отношения и связи людей в процессе управления производством.

При определении предмета изучения науки менеджмента исходят из сущности управления как особой деятельности, возникающей из необходимости руководства совместным трудом. В процессе управления люди вступают в определенные отношения друг с другом. Поэтому изучать менеджмент значит изучать прежде всего отношения между людьми, которые представляют собой сложный комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействия людей и коллективов в процессе управленческого воздействия.

Менеджмент, хотя ему и отводится вполне определенная роль в организации, тем не менее как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно точно определить субъектов управленческой деятельности – менеджеров, а также достаточно четко установить границы той деятельности, которая составляет содержание менеджмента.

Основной целью преподавания и изучения дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов современного управленческого мышления и способности решать разнообразные хозяйственные, социальные, психологические проблемы с использованием современных приемов и средств.

Изучение дисциплины призвано обеспечить приобретение:

- *знаний* сущности менеджмента, его объекта и условий, в которых он функционирует, содержания процесса менеджмента, социально-психологических вопросов менеджмента, проблем мотивации, лидерства и руководства, управления развитием, изменениями, группами, конфликтами и стрессами, связующих процессов менеджмента, а также форм и методов обеспечения эффективного управления;

- *умений* правильно определить сущность и содержание процессов управления, руководства, предпринимательства и менеджмента, провести анализ внутренней и внешней среды объекта менеджмента, социальных и психологических факторов, определяющих эффективность взаимодействия и связующих процессов менеджмента, наладить процессы коммуникаций, принятия решений, обеспечить эффективное управление организацией;

- *навыков* использования знаний и умений для организации предприятий, определения их миссии, целей и задач, выработки стратегии и тактики функционирования объекта менеджмента, для практического использования принципов мотивации, выбора эффективного стиля руководства и лидерства, управления группами, конфликтами и социальными процессами.

В настоящем учебном пособии излагаются основы теории и практики управления, изучаются сущность менеджмента и его роль в создании материальных благ. Исследуются значение внутренней и внешней среды в эффективности производства и деловом успехе, а также связующие процессы, мотивация, развитие управленческой мысли.

Знакомство с этими вопросами позволит читателю составить достаточно целостное представление о том, что такое менеджмент как определенный вид деятельности и какая роль в обеспечении жизнедеятельности организации отводилась и отводится ему в настоящее время.

# Глава 1

## Менеджмент: содержание и основные понятия

### 1.1. Основные варианты понятия «менеджмент», их содержание

На современном этапе развития существует значительное разнообразие формулировок и трактовок сущности и понятия «менеджмент», которое свидетельствует о том, что менеджмент как наука находится в стадии формирования. В табл. 1.1 представлен анализ понятия «менеджмент», который базируется на мнении авторов, разделяющих хозяйствующий субъект на три системы: управляющую, управляемую и информационную. Совокупность этих трех систем составляет внутреннюю среду любого хозяйствующего субъекта, действующего во внешней рыночной среде.

*Таблица 1.1*

**Варианты формулировок понятия «менеджмент» и их идентификация с элементами внутренней среды хозяйствующего субъекта и сферами управленческой деятельности**

| Формулировка понятия «менеджмент»  | Наименование элемента внутренней среды (сфера управленческой деятельности или наименование менеджмента)  |
|--|--|
| 1. Способ, манера общения с людьми   | Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства (кадровый менеджмент)   |
| 2. Власть и искусство управления   | Элементы управляющей системы: стили руководства, методология управления (кадровый и общесистемный менеджмент)  |
| 3. Особого рода умелость и административные навыки   | Элементы управляющей системы: методы и стили руководства (кадровый менеджмент)   |
| 4. Орган управления, административная единица, аппарат управления  | Элементы управляющей системы: организационная структура управления (общесистемный и кадровый менеджмент)   |
| 5. Управление производством  | Управляющая и управляемая системы (производственный менеджмент)  |
| 6. Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности   | Элементы управляющей системы: методология управления (общесистемный, производственный и финансовый менеджмент)   |
| 7. Интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют хозяйствующие субъекты и управляют ими на основе постановки целей и разработки способов их достижения | Управляющая и информационная системы: методология и стадии управления, методика разработки и принятия управленческих решений (общесистемный и информационный менеджмент) |

|   |   |
|---|---|
| 8. Процесс выполнения функций планирования, организации, координирования и активации, с помощью которых менеджеры создают условия для производительного и эффективного труда занятых в хозяйствующем субъекте работников и получения результатов, соответствующих целям | Элементы управляющей системы: функции и методология управления, методы управления и стили руководства (общесистемный, функциональный и кадровый менеджмент) |
| 9. Умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в хозяйствующем субъекте   | Элементы управляющей системы: методология, функции, методы управления (общесистемный и кадровый менеджмент)   |
| 10. Процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и коллектива хозяйствующего субъекта в целом с целью достижения максимальных результатов   | Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)                            |
| 11. Специфический орган современных хозяйствующих субъектов, как коммерческих, так и некоммерческих   | Элементы управляющей системы: организационная структура управления (общесистемный и кадровый менеджмент)  |
| 12. Самостоятельная сфера научных знаний, имеющая свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению   | Элементы управляющей системы: теоретические основы и методология управления (общесистемный менеджмент)  |
| 13. Сумма знаний об управлении, представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления  | Элементы управляющей системы: методология и теоретические основы управления (общесистемный менеджмент)  |
| 14. Динамичный элемент, поддерживающий жизнеспособность каждого хозяйствующего субъекта   | Управляющая и информационная системы (общесистемный и информационный менеджмент)  |
| 15. Особый класс руководителей в индустриальном обществе  | Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, организационная структура (кадровый менеджмент)   |

| <b>Формулировка понятия «менеджмент»</b>  | <b>Наименование элемента внутренней среды (сфера управленческой деятельности или наименование менеджмента)</b>   |
|---|--|
| 16. Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение хозяйствующим субъектом, действующим в рыночных условиях, намеченных целей на основе рационального использования материальных и трудовых ресурсов | Информационная система, элементы управляющей системы: методология, функции, методы управления, виды информационных систем (общесистемный, кадровый, информационный, маркетинг-менеджмент, управление материально-техническим обеспечением) |
| 17. Совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйствующими субъектами с целью повышения эффективности их деятельности  | Управляющая и информационная системы (общесистемный, информационный и объектный менеджмент)  |
| 18. Управление формальными и неформальными хозяйствующими субъектами, образующимися и действующими спонтанно на основе личных связей, контактов, приятельских, семейных и других видов отношений  | Элементы информационной и управляющей систем: методы управления, виды коммуникативных связей (общесистемный, коммуникативный менеджмент)   |
| 19. Сфера знаний и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения целей хозяйствующего субъекта на основе рационального использования имеющихся ресурсов  | Элементы управляющей системы: теоретические основы управления, методология управления (общесистемный менеджмент, кадровый, управление ресурсным обеспечением)  |
| 20. Вид деятельности и процесс принятия управленческих решений  | Элементы управляющей системы: методы и стадии управления (общесистемный и кадровый менеджмент)   |
| 21. Всеобщая человеческая деятельность, которая предполагает принятие индивидом ответственности за свою деятельность и сознательные усилия, направленные на достижение определенного результата   | Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)   |

|  |  |
|--|--|
| 22. Особая профессия, которая развивается по мере обособления различных элементов процесса труда, когда выполнение отдельных его функций возлагается не на наемных работников, а на собственников предприятия или их агентов | Элементы управляющей системы: функции, методы и методология управления, стили руководства (общесистемный и кадровый менеджмент)  |
| 23. Управление социально-экономическими процессами на уровне хозяйствующего субъекта, действующего в рыночных условиях   | Управляющая, управляемая и информационная системы (общесистемный, функциональный и объектный менеджмент)                         |
| 24. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей хозяйствующего субъекта  | Элементы управляющей системы: функции и методология управления (общесистемный и функциональный менеджмент)                       |
| 25. Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу  | Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент) |
| 26. Стимулирующий элемент социальных изменений и пример значительных социальных перемен  | Элементы управляющей системы: методы управления (кадровый менеджмент)  |
| 27. Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — объекта управления                                       | Управляющая, информационная и управляемая системы (общесистемный, объектный, информационный менеджмент)                          |

Вопросы состава, анализа, построения и функционирования управляющей системы являются предметом изучения общесистемного менеджмента. Из общесистемного менеджмента в отдельный предмет исследования выделяется функциональный (функционально-ориентированный) менеджмент, включающий методологию построения и анализа рациональности (эффективности) выполнения каждой функции управления независимо от сферы управленческой деятельности. Совокупность объектов управления – сфер управленческой деятельности – представляет собой систему, изучением которой занимается объектный (объектно-ориентированный) менеджмент.

В соответствии с различными сферами управленческой деятельности специалисты выделяют производственный, кадровый, финансовый, инвестиционный, инновационный, информационный, маркетинговый, природоохранный (экологический), коммуникативный, внешне-экономический, сбытовой и другие виды менеджмента.

Информационный менеджмент, являясь самостоятельной частью объектного менеджмента, в качестве предмета исследования рассматривает процессы, происходящие в информационной системе, которые соединяют управляющую и управляемую системы в единую внутреннюю среду.

Как видно из формулировок понятий и их сущностной идентификации, составленной в виде пояснений состава элементов, входящих в описание каждого понятия (табл. 1.1), к менеджменту в большей степени относят кадровый менеджмент. Описание этого вида менеджмента входит в шестнадцать описаний из проанализированных двадцати семи. Следует заметить, что двадцать два понятия «менеджмент» (с первого по двадцать второе) в исследуемой литературе относятся к менеджменту как к самостоятельной сфере научных исследований и практического использования, а пять последних формулировок полностью отождествляют менеджмент с управлением, хотя в заглавии книг указано понятие «менеджмент».

Подавляющее большинство формулировок относится к менеджменту, осуществляемому на уровне хозяйствующего субъекта (локальном уровне управления), и только одно понятие принадлежит к управлению социальными процессами на макроуровне управления – региональном (окружном) и уровне субъекта Российской Федерации.

Понятия «менеджмент» и «управление» следует различать, поскольку к менеджменту относится управление хозяйствующими субъектами как организационно-экономическими системами локального уровня. На других, более высоких уровнях управления, объекты управления (сферы управленческой деятельности) отличаются от тех, которые присутствуют во внутренней среде хозяйствующего субъекта.

Менеджмент – это часть науки управления, охватывающая методологию построения, анализа и реализации управляющих, управляемых и информационных систем на уровне хозяйствующего субъекта, действующего во внешней рыночной среде.

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

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

- научное управление;
- административное управление;
- управление с позиций психологии и человеческих отношений;
- управление с позиций науки о поведении.

Концепция *научного управления* получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником стал Фредерик Тейлор, считавший менеджмент истинной наукой, а работу по управлению – определенной специальностью. Авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством, и в частности вопросам повышения эффективности производства.

Концепция *административного управления* направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Эта концепция получила также название классической теории управления. Согласно концепции одного из представителей классической теории управления Анри Файоля (1825–1925), «управлять – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать».

Концепция *управления с позиций психологии и человеческих отношений* впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Концепция *управления с позиций науки о поведении* – это современная теория, получившая развитие в 1960-е гг. Ее кредо – повышение эффективности организации в результате повышения эффективности человеческих ресурсов. Поэтому главными вопросами становятся исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, а также изучение лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Нам известны три научных подхода к управлению:

- подход к управлению как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход.

*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. Оптимальный набор функций включает в себя планирование, организацию, распоряительство (командование), мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, а также подбор персонала, представительство и ведение переговоров, заключение сделок.

*Системный подход* предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность таких взаимозависимых элементов, 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 как в самой организации, так и в окружающей среде существует множество внутренних и внешних факторов, не существует единого оптимального

способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации становится метод, наиболее соответствующий данной ситуации.

Содержание менеджмента как организации управления фирмой состоит в достижении компанией определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности. При этом менеджмент можно рассматривать как орган управления, как различные уровни аппарата управления, как организацию работы людей, сотрудников, коллектива, как систему управления.

Анализ информации и принятие на ее основе управленческих решений составляют технологию менеджмента. Управленческое решение должно содержать ответы на вопросы: как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение. Принятие решения – прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Поэтому менеджмент можно рассматривать как **процесс принятия решений**.

## 1.2. Виды, цели и функции менеджмента

К основным видам менеджмента относятся следующие.

**1. Организационное управление**, объектом которого являются процессы создания организации, формирования структуры и системы управления ею, механизма реализации управленческих функций, выработки регламентов и инструкций. В результате складываются необходимые условия нормального функционирования организации и успешного решения стоящих перед ней задач.

**2. Перспективное или текущее управление.** В рамках первого ставятся долгосрочные цели организации, определяются основные пути их достижения и обеспечивается ее будущая жизнеспособность, второе связано с постановкой конкретных задач, координацией процесса их решения, обеспечением его необходимыми материальными, людскими, информационными и финансовыми ресурсами, контролем и оценкой достигнутых результатов, внесением необходимых корректив, поощрением или наказанием исполнителей.

Текущее и перспективное управление имеют несколько объектов, к которым относят:

- производство;
- материально-техническое снабжение и сбыт готовой продукции;
- инновации;
- маркетинг;
- кадры;
- финансы;
- аккаунтинг (деятельность по учету и анализу хозяйственных процессов в организации).

Среди важнейших целей менеджмента выделяются прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов бизнеса. Конечной целью менеджмента становится обеспечение прибыльности функционирования данной фирмы. Это достигается посредством оптимальной организации производственного процесса, включая управление производством и совершенствование технической базы. Кроме того, в задачи менеджмента входит наиболее эффективное использование имеющегося кадрового потенциала.

Сущность менеджмента проявляется в его функциях, т. е. в совокупности задач, которые он призван решать. У менеджмента таких функций пять.

Важнейшей функцией менеджмента считается *планирование*, рассматриваемое в широком смысле слова. Реализация планирования осуществляется на основе глубокого и всестороннего анализа текущей ситуации и предполагает определение целей рыночной деятельности и средств, необходимых для их достижения. При этом разрабатывается стратегия действий на предстоящий период, а также составляются программы ее реализации.

Практическое воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах и стратегиях, связано с *организационной функцией*. Она реализуется через создание самой организации, формирование ее структуры, системы управления, обеспечение ее деятельности всем необходимым для текущей и перспективной работы. Существует два пути реализации организационной функции: через административно-распорядительное управление и через оперативное управление. Через административно-распорядительное управление определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и ответственность персоналу аппарата управления. Оперативное управление заключается в постоянном сравнении получаемых результатов работы с показателями текущих планов и в принятии соответствующих управленческих решений для достижения поставленных задач.

Реализация задач организации осуществляется посредством совместной деятельности людей. Чтобы последняя достигла своей цели, ее нужно *координировать*, направлять в нужную сторону, обеспечивать необходимый уровень взаимодействия между участниками процесса. Цель подобной координации состоит в достижении слаженности, согласованности в работе всех подразделений данной организации через установление системы оптимальных связей (коммуникаций) между ними. В этом и проявляется сущность координирующей функции менеджмента.

Успешное решение любых задач с должным качеством и минимальными затратами обусловлено мотивацией работников – руководителей и исполнителей, которые будут заинтересованы в конечном успехе дела. *Мотивационная* функция менеджмента заключается в определении потребностей людей, выборе наиболее подходящего и действенного в данной ситуации способа их удовлетворения в интересах обеспечения их максимальной активности в процессе достижения стоящих перед организацией целей.

Результаты деятельности организации и ее сотрудников необходимо проверять, оценивать и корректировать. Это предполагает существование *контрольной* функции менеджмента. Выступая в качестве элемента обратной связи, контроль должен своевременно выявлять надвигающиеся проблемы и опасности, обнаруживать ошибки и создавать тем самым надежную основу для совершенствования работы.

### 1.3. Принципы управления

**Принципы** – это основополагающие начала, идеи, руководящие правила, которыми следует руководствоваться в деятельности для решения задач, стоящих перед предприятием. Наиболее продуктивными оказались поиски принципов управления представителями школы административного управления, одним из идеологов которой был Анри Файоль<sup>1</sup>. Он сформулировал четырнадцать принципов управления. Некоторые из них получили впоследствии всеобщее признание и сохранили свою актуальность до наших дней, потому что их правильность подтверждается практикой. С течением времени уточнялись формулировки, более полно раскрывалось содержание, открывались новые, ранее неизвестные принципы. К сожалению, сейчас нет полного единства теоретиков и практиков в формулировании принципов управления, в толковании их содержания, в подходе к методам и способам их воплощения в жизнь организации. В литературе по менеджменту многие авторы по-разному определяют состав и количество принципов. Порой называют принципами то, что никак нельзя считать основополагающими началами ни построения структур управления, ни их функционирования.

Одним из общепризнанных принципов управления является *единоначалие*. За результаты деятельности любого подразделения, как и организации в целом, должен отвечать один человек – руководитель. Нет единоначалия – нет организации. Из единоначалия логически вытекает безусловное подчинение, повиновение подчиненных воле руководителя, т. е. дисциплина.

Второй общепризнанный принцип управления – *иерархичность структур управления*, обязательное наличие в организации пирамиды власти. Иерархия создает цепь команд, по которой решения высшего руководства доходят до всех исполнителей, включая самый низший уровень.

Следующим неопровержимым принципом управления является *плановость*. Ни одна организация не может действовать и развиваться без плана. Необходимость планирования всех видов деятельности организаций давно стала аксиомой. Чем сложнее деятельность организации и чем она крупнее, тем сильнее ощущается необходимость планирования, тем в большей мере достигаемые результаты зависят от полноты воплощения в жизнь принципа плановости, качества ее планов. Планирование по праву называют центральным звеном управления.

Последним по порядку, но отнюдь не по назначению, следует назвать принцип *уважения человека как личности* вне зависимости от занимаемой им должности. Уважение человека – это закон отношения руководителя любого уровня к своим подчиненным.

Что касается других принципов, упоминаемых в литературе (например, сочетание личных интересов с интересами организации, коллегиальность, стимулирование), то они охватываются содержанием изложенных выше принципов.

---

<sup>1</sup> Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление – это наука и искусство. М. ЮНИТИ, 2002. С. 52.

## 1.4. Методы управления и их классификация

Если принципы управления можно рассматривать как законы, на основе которых разрабатывается структура органов управления, выполняются все функции управления, то **методы** – это технология управления, представляющая собой совокупность действий, приемов воздействия на объект управления.

При всем многообразии воздействий руководителей на подчиненных их можно разделить на некоторые группы по тем или иным признакам. В одном случае руководитель оказывает прямое воздействие на подчиненного, в другом – косвенное. Прямое воздействие воспринимается, осознается подчиненным сразу, немедленно, и он на него реагирует. Руководитель своей властью, волей воздействует на волю подчиненного, подчиняя ее своей воле, и вынуждает подчиненного действовать определенным образом. Совокупность таких воздействий называют *административными* методами управления.

Косвенное воздействие воспринимается и вызывает ответную реакцию подчиненного не сразу. Подчиненному требуется время, чтобы понять сущность, смысл, целевое назначение такого воздействия, определить свое отношение к нему и наконец принять решение о своих ответных действиях.

Сами воздействия косвенного влияния на подчиненного можно разделить на две группы. Одни из них воздействуют на работников через их экономические интересы, через их материальные потребности, и их называют поэтому *экономическими* методами управления. Другие воздействуют на работников через их социальные интересы, оказывают на них психологическое влияние, влияние на их сознание, их называют *социально-психологическими* методами воздействия.

Между этими методами нет четкого водораздела, обособления одних методов от других; они тесно связаны и используются в их органическом единстве.

Административные воздействия руководителя на подчиненных опираются на его право принимать решения, командовать, распоряжаться ресурсами в тех пределах, которые определены кругом его обязанностей и делегированными ему полномочиями. Формы административного воздействия чрезвычайно многообразны. Это могут быть приказы, инструкции, письменные распоряжения. Воздействия в устной форме существуют в виде указаний, предложений, рекомендаций, порицаний; серьезные взыскания объявляются в приказах (выговор, понижение в должности, лишение каких-либо льгот, надбавок, премий), вплоть до увольнения.

Административное воздействие всегда является результатом принятого руководителем решения. Прежде чем принять решение в любой форме, прежде чем довести его до сведения подчиненных, руководитель должен быть убежден, что:

- 1) принятие решения было необходимо, ибо без него он не сможет выполнить свои служебные обязанности;
- 2) принимаемое решение является лучшим из возможных вариантов;
- 3) для реализации решения есть все возможности, в том числе необходимые ресурсы и время;
- 4) решение находится в пределах компетенции руководителя, делегированных ему полномочий;
- 5) принимаемое решение не противоречит действующему законодательству, законодательству о труде, нормам хозяйственного права;
- 6) решение с точки зрения руководителя является справедливым, и он способен в этом убедить подчиненных;
- 7) формулировка решения корректна, взвешена, не вызовет у подчиненных чувства уязвленного самолюбия, ущемленной гордости, не оскорбляет чувство человеческого достоинства;

8) реализация принимаемого решения не вызовет последствий, которые негативно отражаются на других сторонах деятельности руководимого подразделения, а тем более организации в целом.

Экономические методы управления воздействуют на людей не прямо, путем административного принуждения, а косвенно, через экономические интересы. Работники, действуя в своих личных интересах, одновременно действуют и в интересах организации. Сдельная форма оплаты труда – один из множества видов воздействия на работников в арсенале экономических методов управления. Она относится к методам длительного воздействия, как и сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная и некоторые другие. В отличие от них есть формы кратковременного или разового воздействия. К ним относятся вознаграждения за рационализацию и изобретательство и за другие достижения, оцениваемые руководством как важный вклад в общие результаты деятельности организации.

Все виды экономического воздействия можно разделить на две группы, два вида: индивидуальное и групповое (коллективное) воздействие. Содержание и особенности каждого вида воздействия вытекают из их названия. Не умаляя роли и значения методов индивидуального воздействия, предпочтение все же следует отдать методам коллективного воздействия (к ним относят такие, как бригадная организация и оплата труда и т. п.).

Методы коллективного воздействия повышают эффективность работы целых подразделений, что в свою очередь сказывается на эффективности труда отдельных исполнителей. Они стимулируют усиление хозяйственной самостоятельности подразделения, поиск и использование внутренних резервов, в том числе экономное использование ресурсов, и, что очень важно, сплачивают трудовой коллектив в духе сотрудничества, взаимопомощи, проявления инициативы всеми сотрудниками. Преимущества коллективных методов экономического воздействия очень ярко проявились и убедительно подтверждаются широким распространением бригадной организации и оплаты труда.

Экономические методы управления могут быть мощным рычагом повышения эффективности деятельности организации только при создании для этого соответствующих условий, предпосылок. Речь идет о создании необходимой нормативной базы. Для оплаты по труду, по его количеству и качеству, необходимы технически обоснованные нормы трудоемкости. Без них сдельная оплата труда является профанацией. Для коллективных методов экономического воздействия надо установить систему показателей, по которым можно оценивать результаты деятельности подразделений и объективно определять размер вознаграждений.

Социально-психологические методы управления – это методы воздействия на межличностные отношения работников и социальные процессы в организациях. Межличностные отношения складываются под воздействием многих факторов, изменение которых может влиять на эти отношения как позитивно, так и негативно. А сами отношения в своей совокупности определяют морально-психологическую обстановку, в которой люди работают.

Рассматривая социально-психологические методы управления, нельзя не коснуться роли и влияния на жизнь организации неформальных групп и вытекающей из этого необходимости воздействия руководства на поведение членов таких групп и их лидеров. Неформальные группы могут оказывать как положительное влияние на жизнь организации, т. е. способствовать достижению ее целей, так и отрицательное. Поэтому долг руководителя в первом случае поощрять и всячески поддерживать действия неформальной группы, а во втором – постараться нейтрализовать ее негативное влияние на организацию. И то и другое достигается в процессе использования социально-психологических методов управления.

## 1.5. Менеджер и его функции

**Менеджер** – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу современными методами.

Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений относительно нововведений.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности;
- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынке, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, а также распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать организация;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, знание особенностей спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Для этого необходимы:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- знание условий, связывающих предприятие и работников, защита интересов тех и других на справедливой основе;
- устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

В России существуют три типа менеджеров высшей квалификации.

1. Управленцы, имевшие опыт работы в дорыночных условиях и адаптировавшиеся к новым, рыночным условиям, – так называемые хозяйственники. Они отличаются высоким профессионализмом и знаниями отраслевой специфики производства продукции и услуг, успешно решают управленческие задачи в сфере производственного менеджмента, направленные на получение продукции и услуг высокого качества и с запланированными издержками в установ-

ленные сроки. Однако не обладают достаточной квалификацией и навыками решения задач в таких сферах управленческой деятельности, как финансовое обеспечение, инвестиции, сбыт, маркетинг.

2. Управленцы, которые приобретали опыт руководства в переходный период в процессе становления рыночных отношений конца 1980-х гг. прошлого века и названные антрепренерами. Эти менеджеры обладают навыками диверсификации, способностью осваивать новые виды продукции и услуг в различных отраслях, проникать на новые географические и демографические рынки, решать задачи практически во всех сферах управленческой деятельности, начиная от процессов основного производства до охраны окружающей среды, обеспечения безопасности.

3. Молодые, получившие специальную подготовку управленцы, или так называемые профессиональные наемные менеджеры. Они обладают знанием языков, деловой корректностью, трудовой активностью, лояльностью по отношению к собственникам. Как правило, эти менеджеры обучались либо проходили стажировки за рубежом, имеют четкое представление о различиях американского, японского, европейского, азиатского (арабского) и российского стилей менеджмента, соответствующих стилях руководства и корпоративного поведения.

Распределение менеджеров высшей квалификации по отраслям в долевом соотношении к их общему числу представлено в табл. 1.2.

*Таблица 1.2*

**Распределение менеджеров высшей квалификации по отраслям промышленности и сферы услуг, процент к их общему числу**

| Наименование отрасли                                       | Доля менеджеров высшей квалификации, % |
|--|--|
| Машиностроение, металлообработка, оборонная промышленность | 18                                     |
| Связь и высокие технологии                                 | 11                                     |
| Пищевая промышленность                                     | 10                                     |
| Топливо-энергетический комплекс                            | 10                                     |
| Строительство и промышленность строительных материалов     | 9                                      |
| Транспорт  | 9                                      |
| Металлургия  | 8                                      |
| Финансы  | 8                                      |
| Легкая промышленность                                      | 6                                      |

| Наименование отрасли                                       | Доля менеджеров высшей квалификации, % |
|--|--|
| Машиностроение, металлообработка, оборонная промышленность | 18                                     |
| Прочие отрасли   | 11                                     |
| Итого менеджеров высшей квалификации                       | 100                                    |

Распределение менеджеров высшей квалификации по хозяйствующим субъектам, располагающим различной численностью персонала (табл. 1.3), показывает их преобладание в средних (100–500 чел.) и крупных (500–2000 чел.) хозяйствующих субъектах.

*Таблица 1.3*

**Распределение менеджеров высшей квалификации по хозяйствующим субъектам с различной численностью персонала, процент к их общему числу**

| <b>Численность персонала в хозяйствующих субъектах, чел.</b> | <b>Доля менеджеров высшей квалификации, %</b> |
|--|---|
| 100–500  | 34  |
| 500–2000   | 28  |
| 2000–10000   | 14  |
| Более 10000  | 17  |
| Прочее   | 7   |
| <b>Итого менеджеров высшей квалификации</b>                  | <b>100</b>                                    |

## Глава 2

### Эволюция менеджмента<sup>2</sup>

#### 2.1. История возникновения и развития менеджмента за рубежом

История возникновения и развития менеджмента насчитывает около семи тысячелетий. За этот период прошло пять управленческих революций, коренным образом изменивших место и значение менеджмента в жизни общества. Сегодня трудно точно сказать, когда возникли первые элементы управления; потребность в управлении возникла тогда, когда люди стали жить и охотиться группами. Высказывания по проблемам управления можно найти на египетских папирусах и на глиняных табличках Междуречья.

Как только люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления в трех сферах человеческой деятельности:

- оборонительной (защита от диких зверей и врагов);
- политической (установление порядка в группе);
- экономической (производство и распределение ограниченных ресурсов: пищи, одежды, орудий труда, оружия).

Когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем группы. По мере возрастания групп и усложнения выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века.

Первыми вопросы управления начали решать древние египтяне. Дошедшие до нашего времени источники свидетельствуют о широком понимании египтянами проблем управления государством. Они признавали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля. Это, конечно, было обусловлено строительством пирамид и другими крупномасштабными работами, связанными с использованием труда многих людей.

Вавилонский царь Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.) создал свод законов управления государством, установил юридические нормы определения минимальной заработной платы, контроля и ответственности. Правитель Вавилонии Навуходоносор II (604–562 гг. до н. э.) разработал и внедрил систему производственного контроля на текстильных предприятиях и в зернохранилищах.

Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих. Известный древнегреческий философ Платон (427–347 гг. до н. э.) первым сформулировал научные идеи о разделении труда. Платон говорил о том, что человек не может одинаково хорошо работать и по камню, и по железу, и по дереву. Управление он считал наукой об общем питании людей, которая должна базироваться на всеобщих разумных законах. В управлении обществом главная роль должна принадлежать политикам (царям), осуществляющим надзор за человеческим стадом.

---

<sup>2</sup> Глава написана Т. П. Горяиновой.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.