

Серия
«Среднее профессиональное образование»

Г. Б. Казначевская

МЕНЕДЖМЕНТ



УЧЕБНИК

*Рекомендовано
Научно-методическим советом
Международного научного общественного
объединения «МАИТ» в качестве учебника
для студентов образовательных учреждений
среднего профессионального образования,
обучающихся по направлениям укрупненной группы
специальностей 38.00.00 Экономика и управление
(рецензия № РЭЗ 17-16 от 20 июля 2017 г.)*

Ростов-на-Дону
ФЕНИКС
2018

УДК 65.0(075.32)

ББК 65.290-2я73

КТК 096

К14

Рецензент

к.э.н., профессор *И.Н. Чуев*

Казначевская Г. Б.

К14 Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. — Ростов н/Д : Феникс, 2018. — 429 с. — (Среднее профессиональное образование).

ISBN 978-5-222-29426-0

Предлагаемый читателю учебник соответствует современным требованиям к образовательному процессу в свете федеральных государственных образовательных стандартов. В конце каждой главы учебника помещен обширный материал в форме ключевых терминов и понятий, тестирования, контрольных вопросов и практических заданий, проблемных ситуаций для анализа и разрешения. Все это позволит преподавателю реализовать компетентностный и ситуационно-деятельностный подходы к преподаванию учебной дисциплины, как того требует ФГОС, а студенту получить не только знание основ существования организации, управленческих функций, методов и принципов руководства, но и обрести умения, которые необходимы специалисту любого профиля при взаимодействии с другими людьми — коллегами, руководителями, клиентами и т. д.

Надеемся, что материал учебника «Менеджмент» как учебной дисциплины общепрофессионального цикла будет интересен и полезен всем интересующимся вопросами управления в рыночных условиях.

ISBN 978-5-222-29426-0

УДК 65.0(075.32)

ББК 65.290-2я73

© Казначевская Г. Б., 2017

© Оформление: ООО «Феникс», 2017

ВВЕДЕНИЕ



Практически каждый россиянин знаком с понятием «менеджмент». Действительно, за последние тридцать лет оно прочно вошло в наш лексикон, а профессия менеджера стала очень популярной в России. К менеджменту проявляется активный интерес. Это происходит не благодаря моде на то, что приходит с Запада. В условиях рыночной экономики менеджмент имеет собственную значимость, далеко превосходящую тот имидж, который он успел приобрести в глазах общественности.

Все образованные люди, специалисты разных профессий признают необходимость его изучения, освоения того опыта, который накоплен людьми, живущими в рыночной экономике более полутора сотен лет. А многим россиянам менеджмент необходим для успешной практической деятельности.

Федеральные государственные образовательные стандарты средней профессиональной ступени выдвигают требования к будущему специалисту как обладающему общими и профессиональными компетенциями, необходимыми для работы в современном обществе. Менеджмент является общепрофессиональной учебной дисциплиной, которая формирует общие компетенции и вносит неопределимый вклад в развитие общей культуры специалистов разных направлений и сфер деятельности. Она, фокусируя в своем содержании знания из самых разных научных областей, буквально раздвигает рамки кругозора человека, поднимает его интеллект, образовательную и профессиональную культуру на более высокий уровень. Поэтому согласно ФГОС учебная дисциплина «менеджмент» сегодня — это неотъемлемая часть программ подготовки специалистов среднего звена и высшей школы почти по всем специальностям.

Понятно, что не все будут менеджерами, да в этом и нет необходимости. Но культура мышления, в том числе управленческого, является необходимостью для профессионала неуправленческих структур любой специальности, ибо управление — процесс двусторонний, осуществляемый по схеме «управляющий — управляемый» и «коллега — коллега». В этом смысле каждому, кто собирается работать в какой-либо организации, необходимо понимание процессов, происходящих там.

Учебник внесет посильный вклад в решение вышеуказанной задачи.

Менеджмент — это удивительная область знаний, которые будут также способствовать укреплению уверенности в своих силах и возможностях, нацеливать на успех в делах и жизни.

Думается, учебник будет полезен и преподавателям этой дисциплины, так как содержит много тестов для закрепления материала, текущего и итогового контроля знаний, интересных практических ситуаций и заданий, которые можно использовать при аудиторной работе с группой.

Книга будет интересна всем, кто хочет познакомиться с основами менеджмента организации, методами и формами управления людьми, групповыми процессами, деловым общением и другими вопросами жизни современной организации.

Глава 1



СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

1.1. Управление в рыночной экономике

В рыночной экономике роль «регулятора» производства, распределения и потребления играет сам рынок. Его основной принцип — принцип экономической свободы, согласно которому субъекты рыночной экономики, являясь собственниками факторов производства, самостоятельно принимают решения, что, как, сколько и для кого производить. Рыночная система экономических отношений основана на свободном обмене между продавцами и покупателями. Никто не принуждает их заключать сделки. Субъекты хозяйствования существуют в конкурентной среде, выжить в которой можно, только завоевав покупателя своих товаров и услуг. Деятельность в рыночной экономике связана с риском и ответственностью: продавцы и покупатели затрачивают собственные средства и рискуют ими. Высшая мера ответственности за собственные хозяйственные решения — возможная потеря собственности. Поскольку фирмы плановых заданий не получают, управление в этих условиях решает следующие проблемы:

- ♦ ориентация на спрос и конъюнктуру рынка;
- ♦ производство тех видов товаров, которые пользуются большим спросом у покупателей и гарантируют получение намеченной прибыли;
- ♦ обеспечение эффективности деятельности.

Рассмотрим в общих чертах понятие «эффективность» — наиболее важное понятие в экономике. Оно происходит от слова «эффект». В экономике эффект означает конкретный

положительный результат какой-либо деятельности. Это может быть прирост прибыли, или сумма сэкономленных средств, или сокращение продолжительности производственного процесса благодаря новой технологии.

Если величину эффекта сравнить с затратами, вызвавшими этот эффект, то получим формулу эффективности:

$$\text{эффективность} = \frac{\text{эффект}}{\text{затраты}}$$

Эффективное управление фирмой должно вести к эффективности работы фирмы и отдельных сторон ее деятельности.

Все сказанное выше не означает, что государство не вмешивается в хозяйственную жизнь общества. Современная рыночная экономика регулируется государством, которое применяет разные методы воздействия на нее. К таким методам можно отнести финансовую политику, контроль над монополиями, помощь предпринимательству. В государственном секторе имеется определенное число предприятий, и государство само участвует в бизнесе. Такая экономика, в которой рынок регулируется, называется смешанной. Но и в смешанной экономике остается неизблемым принцип экономической свободы, означающий, что хозяйствующий субъект свободен, ориентируется на нужды и потребности рынка и сам отвечает за результаты своих решений и действий. Деятельность по управлению в условиях рынка носит название «менеджмент». С ним мы и будем знакомиться в последующих разделах.

1.2. Понятие менеджмента

В условиях конкуренции жизнеспособность и успех компании зависят главным образом от качества и эффективности менеджмента.

П. Друкер

Сегодня слово «менеджмент» знают практически все, ибо оно за короткое время прочно вошло в словарный

запас русского языка. В переводе с английского это слово (*management*) означает «управление».

Можно ли считать, что английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и соответственно «менеджер» и «руководитель» — это одно и то же?

Когда американцы или европейцы говорят о менеджменте, то они подразумевают *менеджера* — человека, субъекта управления, который действует в рыночных структурах. Речь идет о тех организациях, которые заняты бизнесом. Бизнес направлен на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции и услуг. Значит, менеджмент бизнеса — это управление коммерческой деятельностью, хозяйственными корпорациями. Но бизнесмен и менеджер — не одно и то же. Бизнесмен — это человек, который «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Бизнесмен — деловой человек, у которого может не быть подчиненных, или крупный собственник, который может не занимать никакой постоянной должности в корпорации, однако является владельцем ее акций. Когда говорят о менеджере, то, как правило, имеют в виду менеджера-профессионала, прошедшего специальную подготовку, а не просто инженера, юриста или экономиста. Менеджер занимает постоянную должность в корпорации.

Менеджеры работают на всех «эшелонах» управления, выполняя конкретные виды работ.

На западных предприятиях различают:

- ♦ *top management*, т. е. высшее звено управления (генеральный директор и другие члены правления);
- ♦ *middle management* — среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- ♦ *lower management* — низшие звенья управления (руководители подразделов и других аналогичных им подразделений).

Имеется в виду, что руководство различного уровня есть и в правительстве, и в армии, и у церкви, но менеджмент деловых предприятий отличается от прочих видов управ-

ления тем, что целью предприятия, а следовательно и задачей его управления, является производство товаров или удовлетворение социальных потребностей **через рынок**.

Следует провести сравнение и таких понятий, как «менеджер» и «предприниматель». Предпринимателем называют человека, предпринимающего что-то по собственной инициативе, действующего под свою ответственность, на свой страх и риск, рассчитывающего на собственные силы и средства. В этом смысле предпринимателями можно назвать И.В. Цветаева — создателя и первого директора Музея изобразительных искусств им. А.С. Пушкина в Москве, Тура Хейердала, предпринявшего знаменитые путешествия на «Кон-Тики», «Ра» и «Тигресе», П.М. Третьякова — основателя Третьяковской галереи в Москве и многих других известных людей, имена которых в нашем сознании никак не связываются со словом «предпринимательство». В более узком смысле *предпринимательство* — это частный случай бизнеса, вид деятельности человека, который осуществляет бизнес, реализует нововведения, вкладывает собственные средства в новое дело, принимая на себя личный риск.

Если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, то различие между ним и предпринимателем очень велико. Эти различия стираются, когда менеджер активно ищет возможности и намеренно рискует, чтобы добиться изменений и совершенствования. Такой стиль управления является предпринимательским, а сам менеджер — предприимчивым.

Менеджмент — понятие очень емкое. Мы его определили как управление в рыночных условиях, как особый вид деятельности по руководству коммерческим предприятием. Широко известно такое определение менеджмента: *умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей*. В данном определении «скрыто» содержание этой деятельности. Разберем это определение.

Умение. Чтобы добиться успеха, надо знать, как это сделать, и уметь применить свои знания на практике. В менед-

жменте есть свои приемы. Это не что иное, как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности. Этому можно научиться, менеджмент является наукой.

Достигать. В менеджменте необходимо не просто стараться изо всех сил, а именно достигать. Пока мы не добились желаемого результата, мы не можем считать, что научились управлять.

Поставленных целей. Цели должны быть выбраны и поставлены верно, иначе все предыдущее теряет смысл. Основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определял умение ставить и реализовывать цели как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом.

Главное в менеджменте — ставить перед собой цели, отвечающие интересам предприятия.

Используя труд, интеллект и мотивы поведения людей. Предприятие — это прежде всего люди. Поэтому менеджмент — это организация работы людей, сотрудников. И она должна быть такой, чтобы в максимальной степени соответствовать потребностям сотрудников, активизировать их работу и повышать эффективность их труда.

Работа с людьми всегда очень сложна. Ведь каждый имеет свои психологические особенности, способности, недостатки, которые в разных конкретных ситуациях проявляются по-разному. Менеджер должен владеть научными знаниями, которые каждый раз в его практической работе будут получать новое «звучание». Творческое применение своих знаний в разных управленческих ситуациях требует и развития личностных качеств менеджера. Все это говорит о том, что менеджмент с полным правом можно считать не только наукой, но и искусством.

Поскольку именно менеджеры управляют организацией, то менеджмент нередко идентифицируют с менеджерами — определенной категорией людей. Также менеджментом обозначают аппарат управления или специфический

орган функционирующего коммерческого предприятия. Любое предприятие имеет такой орган, т.е. имеет руководство, или менеджмент. Руководство данного предприятия представляет его в обществе; успехи и неудачи предприятия — это прежде всего успехи и неудачи менеджмента.

Таким образом, менеджмент определяется как:

- ♦ вид деятельности;
- ♦ наука и искусство;
- ♦ категория людей;
- ♦ орган или аппарат управления.

В дальнейшем термины «управление» и «менеджмент» мы будем употреблять как равнозначные.

1.3. Роль менеджмента, его задачи

1.3.1. Роль менеджмента

Хотя возникновение менеджмента относят к концу XIX в., роль его была осознана лишь в 1930-е гг. К этому времени данная деятельность стала профессией, область знаний — самостоятельной дисциплиной, а социальный слой менеджеров превратился во влиятельную общественную силу. В связи с возросшей ролью менеджмента заговорили о «революции менеджеров». Эта роль особенно возрастает с появлением корпораций-гигантов, которые обладают огромным экономическим, производственным и научно-техническим потенциалом. По своей мощи эти корпорации сопоставимы с целыми государствами. В странах с рыночной экономикой крупнейшие промышленные объединения и банки составляют основу не только экономической, но и политической силы государства. В зависимости от крупнейших корпораций находятся правительства стран и власти целых регионов. Крупнейшие корпорации имеют свои филиалы во всем мире, где устанавливают правила распределения материальных благ, владеют огромным информационным потенциалом. Решения менеджеров таких корпораций определяют судьбы миллионов людей.

Не следует забывать и о малом бизнесе. В зрелой рыночной экономике это 95% всех фирм, а для большинства населения — это работа. Устоять, выжить в конкурентной борьбе этим предприятиям невозможно без эффективного менеджмента.

Роль менеджмента для работающего в условиях рынка, конкурентной среды предприятия сложно переоценить. Успешная деятельность на товарном рынке в острой конкурентной борьбе требует знания механизмов эффективной работы. Сегодня уже никто не полагается только на удачу и интуицию. Благополучие организации — результат продуманной деятельности руководства и персонала компании.

По данным Американского института экономики, до 70% прибыли предприятия получают за счет управления организацией и подготовки (отбора) кадров соответствующей квалификации.

1.3.2. Задачи менеджмента

Самой главной задачей менеджмента является обеспечение существования предприятия на рынке. Это возможно, если любое принимаемое решение в длительной перспективе свидетельствует об экономической пользе предприятия.

В бизнесе это означает, что у предприятия постоянно имеется широкий круг потребителей. А чтобы это было именно так, руководство предприятия должно заниматься рыночными исследованиями, выявлять настоящие и прогнозировать будущие потребности своих реальных и потенциальных потребителей; хорошо знать своих конкурентов, ибо именно они задают те параметры, которые необходимо превзойти. Важно знать, чего ожидают клиенты от фирмы сегодня, чего будут ожидать завтра. Эта сложная работа называется *маркетингом*. Рынок очень подвижен, он все время меняется, следовательно, менеджмент должен обеспечить быстрое реагирование фирмы на все рыночные изменения. Следовательно, общая задача менеджмента

разворачивается в конкретные задачи, одной из которых выступает обеспечение маркетинга.

Еще одной конкретной задачей является обеспечение инноваций. В конкурентных условиях фирма не выживет, если не будет разрабатывать новые товары и услуги более высокого качества, на более приемлемых для клиентов условиях, чем у конкурента. Понятие «инновация» вбирает в себя как технические разработки и исследования, так и все изменения в работе предприятия в лучшую сторону.

В современных условиях существования глобальных проблем, одной из которых является экологическая, руководство обязано уделять особое внимание уменьшению загрязнения окружающей среды и рациональному использованию материальных ресурсов. Это еще одна конкретная задача менеджмента.

Нельзя забывать, что важнейшим элементом производственного процесса на предприятии являются люди. И задача менеджмента — организовать работу коллектива, что означает сформировать кадры, установить систему отношений между людьми, содействовать профессиональному росту персонала; повышать эффективность труда служащих. Если эта задача решается слабо, сотрудники не удовлетворены работой и эффективность труда низкая, положение предприятия на рынке неизбежно ухудшается.

Итак, основная задача менеджмента — сделать информацию, знания, опыт, нововведения **производительной силой**, что и обеспечит существование и успех фирмы на рынке.

1.4. Менеджмент как наука

До сих пор мы рассматривали менеджмент как практическую деятельность и даже привели способ расчета ее экономической эффективности. Между тем менеджмент — это область человеческих знаний, которые позволяют осуществлять управленческую функцию. Эти научные знания со-

ставляют теоретическую базу практики управления. Менеджмент занимается, в отличие от управления производством, не функционально-технологической структурой предприятия, а его **организационно-человеческим** аспектом. Это скорее социально-гуманитарная, нежели технико-экономическая дисциплина, ибо в центре ее внимания — человек.

Менеджмент — наука, которая входит в разряд прикладных; она очень близко стоит к реальной экономической практике. Вооружая эту практику научными приемами и правилами, менеджмент в то же время обогащается новыми теоретическими положениями в результате обобщения успешных конкретных практических действий менеджеров, их опыта. Это очень «открытая» наука. На управленческую мысль влияют достижения многих наук, таких как психология личности и социальная психология, инженерная социология, психофизиология, эргономика и др. Менеджмент использует эти достижения для решения своей главной проблемы — получения желаемых результатов на основе согласованных действий людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы.

Основоположником этой науки считается американский инженер и исследователь Фредерик У. Тейлор, а лидером — Соединенные Штаты Америки, где насчитываются сотни школ бизнеса, тысячи консультативных фирм, десятки тысяч независимых консультантов, более 70 периодических изданий по управлению и бизнесу. Для сравнения: в Японии всего 3 школы бизнеса. Но это ни в коей мере не означает, что у японцев плохой менеджмент. Просто он там другой, и о нем речь пойдет позже.

1.5. Базовое понятие менеджмента — организация

Организационная сумма больше арифметической суммы составляющих ее сил.

А.А. Богданов

1.5.1. Общая характеристика организации

Мир бизнеса очень сложен. В нем действует множество фирм. Они отличаются друг от друга размерами, разнообразием видов выпускаемой продукции, способами владения собственностью; одни из них преуспевают, другие разоряются. Все эти фирмы являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров и является причиной существования менеджмента.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Из этого определения следуют требования, которым должна соответствовать группа, чтобы считаться организацией:

- 1) наличие хотя бы двух человек, которые считают себя частью данной группы;
- 2) наличие у этих людей единой цели;
- 3) эти люди намеренно работают вместе, чтобы достичь цели.

Менеджмент в основном связан со сложными организациями. Сложные организации имеют не одну, а целый набор взаимосвязанных целей.

Все многообразные организации характеризуются общими чертами:

- 1) они используют ресурсы, основные из них — это люди (человеческие ресурсы), капитал, информация;
- 2) они функционируют в определенной внешней среде и зависимы от нее. Эта среда включает экономические условия, деятельность конкурентов, запросы и поведение потребителей, общественные взгляды, действующие законы и другие составляющие. Они

оказывают влияние на все, что происходит внутри организации;

- 3) вся работа в организации разделяется на отдельные специализированные задания. Так образуются подразделения, называемые отделами или службами, которые выполняют свои виды работ. Деятельность людей в подразделениях тоже сознательно координируется и направляется. Такое разделение работы на составляющие компоненты называется горизонтальным разделением труда. Классическим образцом *горизонтального разделения труда* на производственном предприятии является разделение всей деятельности на основные виды — производство, маркетинг, финансы.

Поскольку работа в организации разделена на части, кто-то должен эту работу координировать, согласовывать. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления. Управленческий труд отделен от остального труда, и такое разделение труда называется *вертикальным*.

Большие организации имеют громадный объем управленческой работы. Эта работа тоже разделяется как по горизонтали, так и по вертикали. Во главе отдельных подразделений расставляются конкретные руководители. В классическом варианте это начальник финансового отдела, начальник производственного отдела, начальник службы маркетинга. Это *горизонтальное* разделение управленческого труда.

Вертикальное разделение управленческого труда образует уровни управления. Выделяют руководителей низового звена, среднего звена, высшего звена. Например, мастер смены (низший уровень управления) непосредственно управляет деятельностью рабочих, начальник цеха (средний уровень) координирует и контролирует работу мастеров, а директор завода (высший уровень) руководит непосредственно начальниками цехов.

Интеграция подразделений и уровней управления представляет собой организационную структуру фирмы. Когда организация достигает некоторой величины и сложности или когда в ней чрезмерное количество работающих, взаимное согласование действий становится уже неэффективным. Тогда необходима формальная структура — разделение на отдельные единицы, делающие возможным координирующее управление.

Формальная структура представлена организационной схемой. Она демонстрирует управленческую иерархию: кто отчитывается перед кем и кто за что отвечает. Она показывает, каким образом фирма делится на отделы и другие подразделения, какую работу осуществляет каждое подразделение.

По мере роста фирмы количество элементов в структуре и количество уровней «усиливаются».

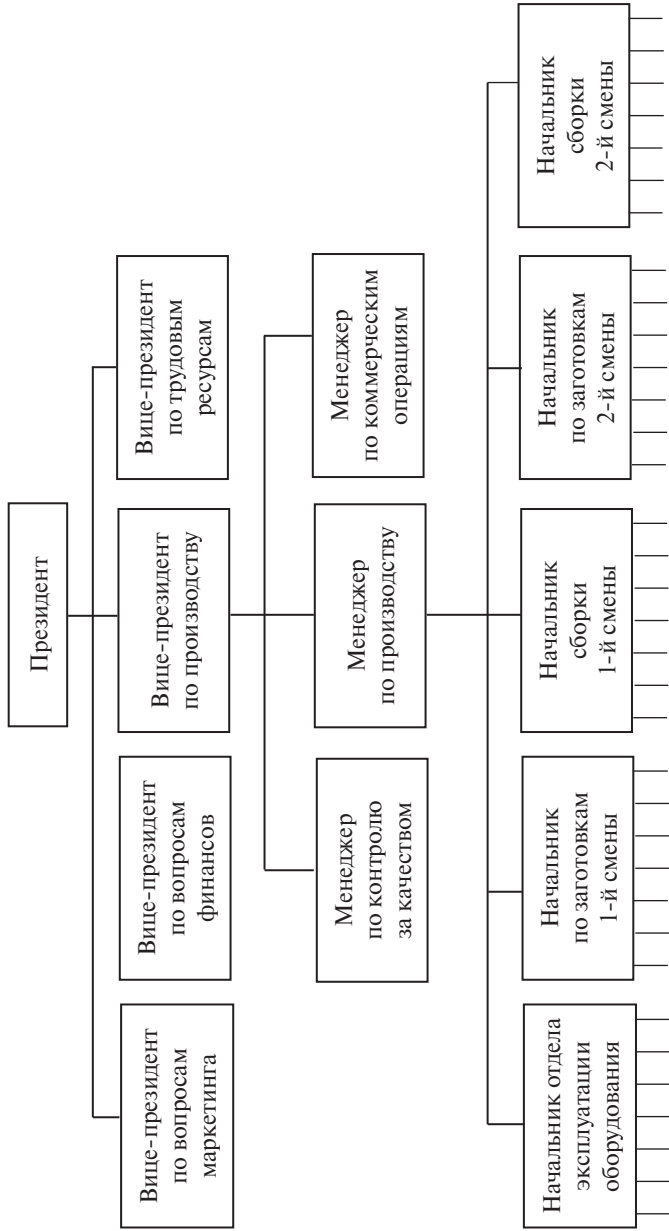
Пример организационной структуры фирмы показан на схеме 1.

1.5.2. Формальные и неформальные организации

Сейчас мы говорили о формальной структуре. Эта структура формально и точно определяет взаимоотношения между членами организации. Квадратики на схеме устанавливают отношения власти и области ответственности за принятые решения и их выполнение, порядок прохождения информационных потоков. Организация с такими официально установленными взаимоотношениями является формальной.

Поскольку на предприятии действуют люди, то между ними возникают помимо официально установленных взаимоотношений самые различные неформальные отношения. Таким образом, существует разрыв между тем, что должно быть и что происходит в действительности. Неформальная организация существует в рамках формальной, она не менее реальна, чем формальная организация. Менеджер должен научиться управлять и ею.

Организационная структура фирмы



1.6. Менеджер, его место и роль в организации

Главное различие между процветающими и терпящими неудачи организациями состоит в том, что в первых есть кому заботиться об организации как таковой.

Л. Рон Хаббард

Менеджер — центральная фигура в фирме. Конечно, для успеха в бизнесе очень важны и качество товара, и капитал, и квалификация работников, и многое другое. Но если у фирмы плохой менеджер, ее не спасут ни деньги, ни люди — она может лишиться и того, и другого. Рассмотрим подробнее, что собой представляет деятельность менеджера, каковы его ролевые функции, необходимые личностные качества и какие требования к нему сегодня предъявляются.

1.6.1. Сущность деятельности менеджера

Менеджер — это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации.

Поскольку организация — это группа людей, работающих вместе и преследующих общую цель, то функция согласования, координации действий работников организации объективно обусловлена. Эту функцию руководства работой других людей реализует менеджер. Специфика его труда состоит в том, что задачи любого плана — производственные, экономические, технические, социальные — он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Труд менеджера (чем бы он ни занимался в фирме: производством или рекламой, финансами или кадрами) заключается в следующем: ставить цели, строить план действий, организовывать работу, заинтересовывать людей в ее

результатах, проверять, все ли идет как следует, предвидеть последствия своих решений.

Учитывая это, можно определить труд менеджера кратко: менеджер **обеспечивает** выполнение работы. И одна из главных задач менеджера заключается в эффективной организации работы его подчиненных.

Труд менеджера не только объективно обусловлен, но и носит творческий, инициативный характер. Поэтому правомерно говорить об искусстве управления менеджера. Правила, закономерности работы менеджера существуют лишь как исходный пункт в совершенствовании стиля и организации его труда. Этот стиль вырабатывается каждым самостоятельно.

Искусство руководителя проявляется не только в координировании, налаживании коммуникаций и направлении работы подчиненных, но и в умении предоставлять им право решать вопросы, высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80% проблем, возникающих перед менеджером, связано с человеческим фактором. Работая в коллективе, он должен постоянно выполнять функции информирования, мотивации, воспитания и контроля.

Исследования показывают, что управленческая работа сильно отличается от неуправленческой. Подчеркиваются неоднородность работы руководителя, разнообразие осуществляемой деятельности, ее кратковременность и фрагментарность. Мастер (руководитель низового звена управления) выполняет 500—600 различных операций в день, в отличие от станочника, овладевшего техникой изготовления какой-либо детали и занимающегося ее производством длительное время.

Указывается еще одна общая черта управленческой работы — выполнение руководителем роли, которая обусловлена его должностью. Менеджер, занимающий определенную должность в управленческой иерархии организации, не влияет на содержание этой роли, но как личность

может влиять на характер ее исполнения. Выделяют 10 ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители. Эти роли разбиты на 3 группы: межличностные роли, информационные и роли по принятию решений. Они взаимозависимы, взаимодействуют для создания единого целого. Они, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера в любой организации (см. табл. 1).

Таблица 1

Управленческие роли
(по Г. Минцбергу)

Роль	Описание	Характер деятельности
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую успешно использует в интересах своего дела; выступает как центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)

Продолжение табл. 1

Роль	Описание	Характер деятельности
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует анализа отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных

Окончание табл. 1

Роль	Описание	Характер деятельности
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Широко распространена точка зрения, согласно которой всякий руководитель, осуществляющий процесс управления, реализует следующие функции: планирования, организации, мотивации, контроля. Подробно эти функции будут рассмотрены в последующих главах.

Как уже было установлено, в большой, сложной организации вся управленческая работа разделена по горизонтали и вертикали. По горизонтали происходит расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений (менеджеры отделов). Вертикальное разделение управленческого труда образует уровни управления. В аппарате управления вышестоящие руководители координируют работу нижестоящих руководителей, те, в свою очередь, координируют работу стоящих ниже их и так далее, пока не опустятся до уровня руководителей, координирующих работу непосредственно производителей (неуправленческого персонала).

Количество уровней управления может быть различным и зависит от специфики конкретной организации и управленческой работы.

Вне зависимости от количества уровней управления руководители делятся на три категории: руководители низового звена (или операционные управляющие), руководители среднего звена и руководители высшего звена.

Руководители низового звена — младшие начальники. Этот уровень находится непосредственно над неуправленческим персоналом предприятия и соприкасается с ним. Младшие начальники контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование выделен-

ных им ресурсов. Им приходится очень много общаться со своими подчиненными и совсем мало — со своим начальством. Типичные должности на этом уровне: мастер, старший мастер, начальник участка, мастер смены.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу руководителей низового звена. Характер работы руководителя среднего звена определяется содержанием работы вверенного ему подразделения или отдела. Например, на промышленном предприятии начальник производственного отдела координирует работу руководителей низового звена, анализирует данные о производительности труда, взаимодействует с другими подразделениями (скажем, по разработке новой продукции). Типичные должности на этом уровне: начальник цеха, начальник отдела, директор филиала. Руководители среднего звена «связывают» работу руководителей высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых на высшем уровне управления, и передают эти решения в трансформированной форме (в виде конкретных заданий) руководителям низовых звеньев. Большая часть времени затрачивается руководителями среднего звена на устное общение с другими руководителями среднего и низового звеньев.

Состав руководителей высшего уровня гораздо многочисленнее состава руководителей других уровней управления. *Руководители высшего уровня* принимают важнейшие для организации решения и влияют на весь облик организации. Среди этих руководителей в сфере бизнеса можно назвать президента, вице-президента корпорации, генерального директора, в государстве — министров, в университете — ректора, проректора.

Руководители высшего уровня выполняют громадный объем работы, которая является органической составной частью их жизни, ибо рабочий день этих людей никогда не заканчивается. До 70% их времени занято запланированными (а также незапланированными) заседаниями и всевозможными встречами, около 22% приходится на работу с

бумагами, 6% занимают телефонные разговоры и 3% — поездки и осмотры.

Социологи выделяют три уровня управления: технический, управленческий и институциональный. Находящиеся на этих уровнях люди выполняют разные функции. На *техническом уровне* лица в основном занимаются ежедневными операциями и действиями; на *управленческом уровне* — согласовывают усилия различных подразделений организации. Руководители на *институциональном уровне* вырабатывают цели организации, разрабатывают стратегические планы.

На рис. 1 изображена пирамида уровней управления, демонстрирующая уменьшение числа руководителей на каждом последующем уровне.



Рис. 1. Пирамида уровней управления

1.6.2. Модель современного менеджера

Единственным преимуществом любой организации можно считать квалификацию и эффективность ее руководителей.

П. Друкер

Для того чтобы успешно реализовывать свои профессиональные функции, менеджер должен:

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Современный менеджмент:	
сущность и характерные черты	5
1.1. Управление в рыночной экономике.....	5
1.2. Понятие менеджмента	6
1.3. Роль менеджмента, его задачи	10
1.3.1. Роль менеджмента.....	10
1.3.2. Задачи менеджмента.....	11
1.4. Менеджмент как наука	12
1.5. Базовое понятие менеджмента – организация	14
1.5.1. Общая характеристика организации.....	14
1.5.2. Формальные и неформальные организации	16
1.6. Менеджер, его место и роль в организации.....	18
1.6.1. Сущность деятельности менеджера	18
1.6.2. Модель современного менеджера.....	24
1.7. Типы и виды менеджмента.....	28
1.8. Принципы менеджмента	36
1.9. Модели национального менеджмента и особенности подготовки менеджеров.....	39
<i>Ключевые термины и понятия</i>	<i>49</i>
<i>Тестирование</i>	<i>49</i>
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>53</i>
Глава 2. Страницы истории менеджмента	58
2.1. Зарождение менеджмента. Школа научного управления.....	61
Тейлор и грузчики чугуна.....	64
2.2. Административное управление (классическая школа).....	67
2.3. Школа «человеческих отношений».....	69
2.4. Школа науки управления (количественная школа).....	71
2.5. Основные направления и подходы.....	72
2.6. Современная система взглядов на менеджмент.....	74
<i>Тестирование</i>	<i>77</i>
<i>Контрольные вопросы</i>	<i>81</i>
Глава 3 Организация и ее среда	82
3.1. Внутренняя среда организации.	
Основные внутренние переменные.....	83
3.1.1. Цели организации, структура, задачи, технология, люди, корпоративная культура.....	83

3.1.2. Люди как внутренняя переменная.....	88
3.1.3. Корпоративная культура.....	95
3.2. Внешняя среда и ее воздействие на организацию.....	99
3.3. Социальная ответственность организации.....	108
<i>Тестирование</i>	114
<i>Ключевые термины и понятия</i>	118
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	120
Глава 4. Методы менеджмента	125
4.1. Понятие методов управления.....	125
4.2. Административные методы руководства.....	126
4.2.1 Содержание административных методов.....	126
4.2.2 Роль и ограничения административных методов.....	135
4.3. Экономические методы (побуждение).....	135
4.3.1. Содержание экономических методов и их формы.....	135
4.3.2. Преимущества и ограничения экономических методов.....	138
4.4. Содержание социально-психологических методов.....	139
4.4.1. Социальные методы	139
4.4.2. Психологические методы	141
4.5. Социально-психологический климат в организации.....	142
4.6. Другие методы управления	146
<i>Ключевые термины и понятия</i>	147
<i>Тестирование</i>	148
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	152
Глава 5. Цикл менеджмента	155
5.1. Краткая характеристика основных функций менеджмента	155
5.2. Планирование.....	157
5.2.1. Сущность и виды планирования.....	157
5.2.2. Модель стратегического планирования.....	162
5.3. Организация. Делегирование полномочий.....	175
5.3.1. Разработка структуры организации. Типы организационных структур управления.....	175
5.3.2. Современные изменения в организации труда	188
5.3.3. Делегирование полномочий.....	193
5.4. Мотивация.....	200
5.4.1. Основные понятия мотивации	200
5.4.2. Содержательные теории мотивации	203
5.4.3. Мотивационные теории отношений.....	209
5.4.4. Процессуальные теории мотивации	213
5.4.5. Использование теорий в практике управления	217

5.5. Контроль.....	224
5.5.1. Сущность, виды, этапы контроля	224
5.5.2. Поведенческие аспекты контроля.....	230
<i>Ключевые термины и понятия</i>	231
<i>Тестирование</i>	232
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	240
Глава 6. Принятие решений	247
6.1. Какие бывают решения	247
6.2. Процесс принятия решения	252
6.3. Эффективность решения. Принципы принятия решения.....	260
6.4. Моделирование и экспериментирование как методы решения управленческих проблем.....	264
<i>Ключевые термины и понятия</i>	272
<i>Тестирование</i>	272
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	276
Глава 7. Руководство организацией как социальной системой	280
7.1. Неформальные группы и управление ими	280
7.2. Лидерство, руководство, власть.....	285
7.3. Стиль руководства	291
7.4. Природа конфликта в организации.....	301
7.5. Стресс.....	311
<i>Ключевые термины и понятия</i>	317
<i>Тестирование</i>	319
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	325
Глава 8. Организационные коммуникации	333
8.1. Основные понятия коммуникации.....	333
8.2. Виды управленческой информации	334
8.3. Модель коммуникации	337
8.4. Направления информационных потоков.....	340
8.5. Неформальные коммуникации в организации.....	343
8.6. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления	345
8.7. Психологические закономерности делового общения.....	350
8.8. Этика делового общения	365
8.9. Деловой этикет.....	373
8.10. Как подготовить сообщение (выступление)?.....	379
8.11. Общение по телефону	381
<i>Ключевые термины и понятия</i>	384
<i>Тестирование</i>	384
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	388

Глава 9. Эффективность менеджмента	391
9.1. Понятие эффективности управления, ее виды и показатели.....	391
9.2. Факторы эффективности управления.....	393
<i>Тестирование</i>	394
<i>Контрольные вопросы</i>	397
Итоговый тестовый контроль по учебной дисциплине (всего 61 действие)	398
Эталоны ответов на тестовые задания.....	408
Темы для выполнения творческих работ, рефератов, докладов.....	409
Комплект оценочных средств для проведения срезовой комплексной работы по учебной дисциплине ОП 03 «Менеджмент» программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 46.02.01 «Документационное обеспечение управления и архивоведение».....	410
Тест.....	413
Экзаменационные вопросы по учебной дисциплине	419
Эталоны ответов на тестовые задания (по тестированию к главам).....	421
Литература.....	422

Учебное издание

КАЗНАЧЕВСКАЯ Галина Борисовна

МЕНЕДЖМЕНТ
УЧЕБНИК

Ответственный редактор	<i>Д. Волкова</i>
Технический редактор	<i>Г. Логвинова</i>
Компьютерная верстка:	<i>А. Патулова</i>

Формат 84x108 1/32. Бумага типографская.
Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Феникс»
344011, Россия, Ростовская обл.,
г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150.
Тел./факс (863) 261-89-50, 261-89-59
Сайт издательства: www.phoenixrostov.ru
Интернет-магазин: www.phoenixbooks.ru

Изготовлено в России. Дата изготовления: 08.2017.

Изготовитель: АО «Книга»
344019, Россия, Ростовская обл.,
г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57/1.