

# МЕНЕДЖМЕНТ

**Анна Михайловна Чарина**

кандидат политических наук,

доцент кафедры УИДиСПП

КРАГС и У

8922 5809 555

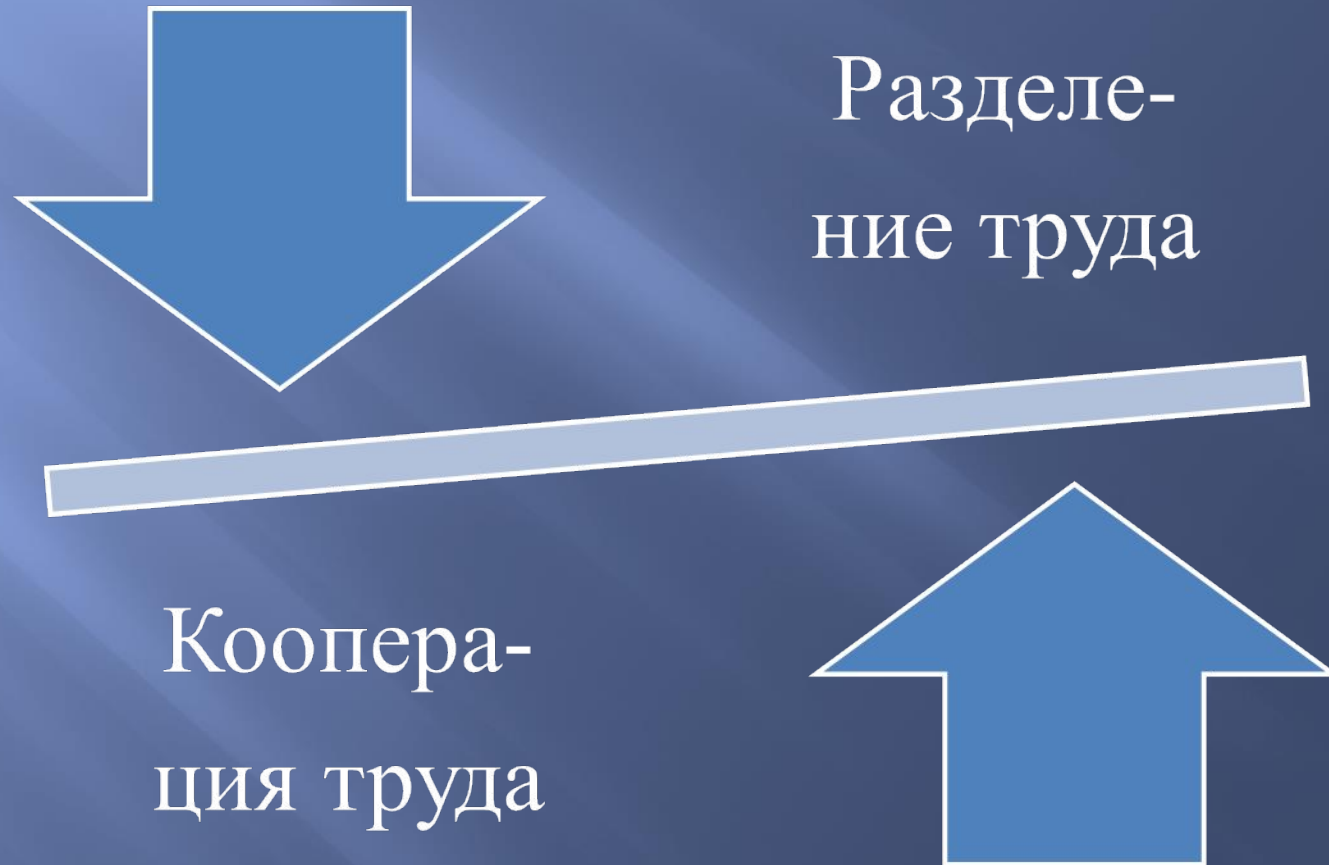
[charina\\_am@mail.ru](mailto:charina_am@mail.ru)

# Тема 1. Сущность менеджмента

1. Необходимость и сущность управления.
2. Категории: «управление» и «менеджмент».
3. Управленческий труд и его специфика.
4. Требования к профессиональной компетенции менеджера.

# 1. Необходимость и сущность управления

# Причины возникновения управления



Сущность управления: это особая функция общественного труда, которая возникает из необходимости организации совместной деятельности и порождается, с одной стороны, разделением труда,

а с другой – социально-историческими условиями общества, определяющими кооперацию труда

Совместный труд людей составляет основу всякого человеческого общества, так и управление является необходимым элементом, функцией этого общего труда, существования и развития общества.

# Подходы к определению понятия «управление»

## *Первый подход*

отражает представление о сущности управления как особой функции общественного труда и как специфического вида трудовой деятельности

## *Второй подход*

связывает суть управления с целенаправленным воздействием на коллективы людей, занятых в общественном производстве



**УПРАВЛЕНИЕ** — ЭТО  
специфический вид деятельности  
по определению целей  
организации, разработке  
механизмов их достижения и  
координация труда членов  
организации для получения  
результатов, соответствующих  
целям

# Процессы управления

в неживой  
природе (в  
*технических  
системах*) -  
область  
изучения  
технических  
наук

в живых  
организмах (в  
*биологических  
системах*) -  
предмет  
изучения  
естественных  
наук

в обществе (в  
*социальных  
системах*) –  
социальное  
управление,  
область  
социальных  
наук

## 2. Категории: управление и менеджмент

Среди специалистов по управлению не выработано единства взглядов на категории «менеджмент» и «управление». В научной литературе высказывается мнение, что понятие «менеджмент» идентично понятию «управление». На наш взгляд, управление – более широкое понятие.

**Управление** — элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей

(Советский энциклопедический словарь, 1980-е г.г.).

*to  
manage*

- управлять в хозяйственной сфере

*to  
govern*

- управлять в политической сфере

*to  
control*

- управлять в сфере техники

Появление термина «менеджмент» -  
необходимое уточнение в русском  
языке понятия «управление»  
применительно к хозяйственной  
сфере, бизнесу, управлению в  
условиях рынка.

Когда речь идёт об органах  
государственного и муниципального  
управления, более правильно  
использовать термин - *public  
administration*

# ВЫВОД

- Менеджмент и управление соотносятся как форма и содержание, т.е. менеджмент – это одна из форм социального управления.
- Менеджмент – это теория и практика управления организацией в условиях конкурентной среды.
- Объектом изучения менеджмента является первичная социальная организация (учреждение, институт, предприятие) и поведение человека в ней.



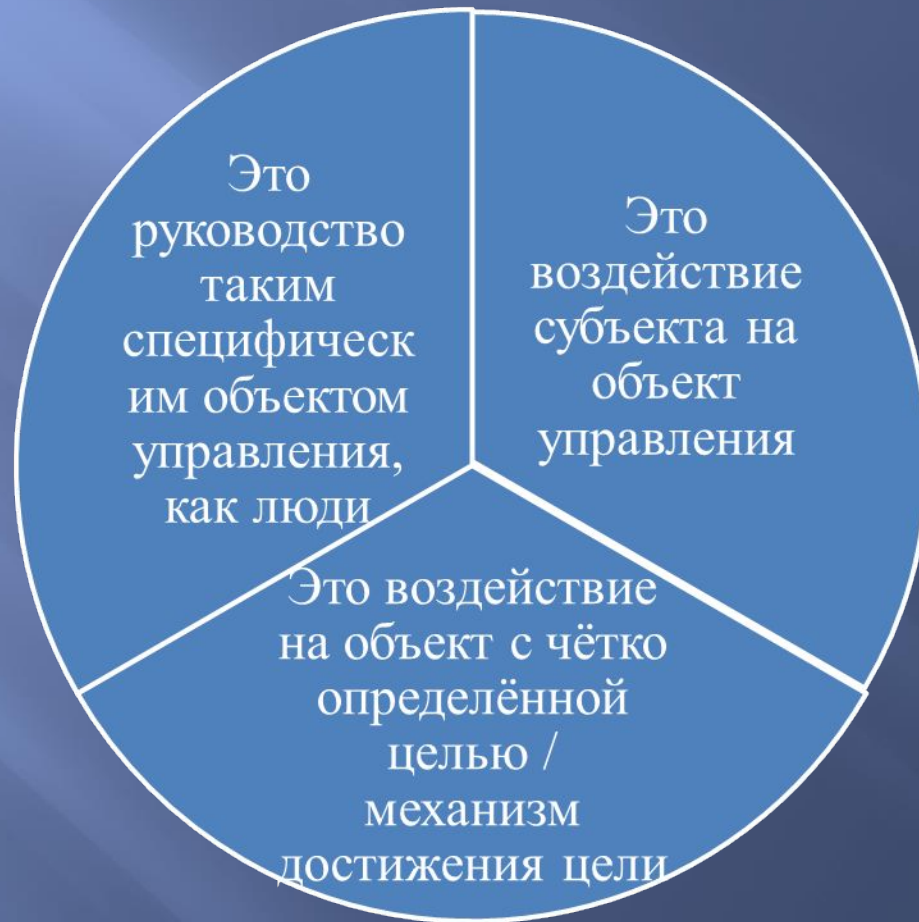
# Management (англ.) – руководство, управление; manus (лат.) – рука.

В энциклопедических словарях менеджмент трактуется как многозначный термин, которым обозначаются разные социальные явления:

- ▣ Социальный и экономический институт, влияющий на предпринимательскую деятельность, образ жизни и сферу политики современного общества;
- ▣ Совокупность лиц, занятых управленческим трудом в организации;
- ▣ Профессия;
- ▣ Научная дисциплина, изучающая организационные и социальные аспекты управления.



# Менеджмент как система



# Менеджмент как процесс



# Классики науки менеджмента

**Тейлор Ф.:** Управлять – значит знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешёвым способом.

**Файоль А.:** Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

**Друкер П.:** Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительно работающую группу.

## Менеджмент

**Искусство.** Способность эффективно применять накопленный опыт на практике. Организации – это сложные социально-технические системы, на которые воздействуют разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Это требует определённого искусства для достижения стоящих перед организациями целей.

**Наука.** Имеет предмет изучения, специфические проблемы и подходы к их решению. Наука разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

**Функция.** Реализуется через выполнение ряда действий – функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль).

**Процесс.** Отражает стремление интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку взаимосвязанных функций.

**Люди, управляющие организацией.** Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления. Которые умеют ставить цели и достигают их, направляя в нужное русло труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

**Аппарат (орган) управления.** Это специфический орган современных организаций, без которого организация не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с её менеджментом.

# 3. Управленческий труд (УТ) и его специфика

**Организация** – это группа людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется для достижения цели.

*Богданов А.А.:* Самое глубокое разъединение в рамках сотрудничества было то, которое обособило организатора от исполнителя, усилие умственное от усилия физического. Работа организатора есть управление и контроль; работа исполнителя – физическое воздействие на объект труда.

## **Содержание УТ:**

1. Целеполагание
2. Создание механизмов управления
3. Координация совместного труда персонала

**Цель УТ:** создание условий для достижения целей организации

## **Предмет УТ:**

1. Информация
2. Люди, их трудовая деятельность

## **Средства УТ:**

1. Средства организационной и вычислительной техники
2. Технологии и методы управления

## **Специфика УТ:**

1. Умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции
2. Косвенно производительный труд
3. Работа с людьми
4. Информационная природа
5. Многообразие решаемых задач

## **Продукт УТ:**

1. Управленческое решение
2. Управляющее воздействие

**Результат УТ:** достижение цели организации



# Особое положение руководителя как субъекта управления определяется:

- ❖ Наличие властных, нормативно закреплённых полномочий для осуществления управляющего воздействия;
- ❖ Сосредоточение в его деятельности всех основных функций управления, которые приобретают характер функций руководства деятельностью подчинённых;
- ❖ Более высокая и персонифицированная ответственность за состояние и деятельность коллектива;
- ❖ Многообразие социальных ролей, которые приходится исполнять при управлении деятельностью подчинённых;
- ❖ Психологическая напряжённость труда, сложность, требующая высокого профессионализма, организаторского таланта и глубоких управленческих знаний.

# Разделение труда менеджеров как фактор повышения результативности управления

**Разделение труда — это специализация управленческого персонала на выполнении определённых видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.**



# *Виды разделения труда менеджеров в организации*



# *Виды разделения труда менеджеров в организации:*

1. Функциональное — основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции. Например, одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие — на организации работ по выполнению планов, третьи — на контроле, оценке работы и т.д.
2. Структурное — строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы сферы деятельности, отраслевые или территориальные особенности.

### 3. Технологическое разделение труда

### 4. Профессионально-квалификационное разделение труда

Учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления организацией выделяют 3 категории работников:

- руководители, осуществляющие принятие решений и организующие их реализацию;
- специалисты, выполняющие проектирование и разработку вариантов решений;
- служащие, занимающиеся информационным обеспечением управленческой деятельности.

# Структурное разделение труда

Это разделение специфично для каждой организации. Но есть и общие черты



вертикальное

горизонтальное

Вертикальное разделение труда  
построено на выделении трёх  
уровней управления



*высший*  
(top)

*средний*  
(middle)

*низовой* (first)

▣ *Руководителям низового звена*

подчинены непосредственно исполнители. В основном они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за использование ресурсов (сырьё, оборудование). Их работа наполнена разнообразными действиями, характеризуется частыми переходами от одной оперативной задачи к другой. Осуществляют управление первичными структурными подразделениями: бригады, смены, участки.

*Средний управленческий уровень* включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц). Менеджеры этого уровня выполняют тактические задачи, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, передают эти решения низовым руководителям, деятельность которых они координируют и контролируют.

К этому уровню относятся руководители филиалов организации, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

*Высший управленческий уровень* — это администрация организации, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, её функциональными и производственно-хозяйственными комплексами (определяет пути развития организации). На этом уровне заняты всего 3-7% общего управленческого персонала.

Примеры...



Горизонтальное разделение труда  
разделение всего объёма работы на  
многочисленные небольшие  
специализированные задания.

Предполагает специализацию менеджеров  
по ключевым сферам деятельности,  
образующим подсистемы организации.

Это разделение условно, но оно имеет  
обоснование, которое получено путём  
обобщения практики управления и  
выделения подсистем в современных  
организациях.

# Выделяют *5 подсистем* горизонтального разделения труда



# Роли руководителя

- Роль – нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения.
- Ролевое поведение – поведение личности в группе, детерминированное ее статусом и той ролью, которую она играет в соответствии с этим статусом.
- Взаимодействие между руководителем и подчиненными носит функционально-ролевой характер.

Г.Минцберг. Роль - набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности

Межличностные  
роли

```
graph TD; A[Межличностные роли] --> B[Роли, связанные с принятием решений]; A --> C[Информационные роли]; B <--> C;
```

Роли, связанные с  
принятием  
решений

Информационные  
роли

- Межличностные роли:
- 1) главный руководитель, характер его деятельности – действия, обязываемые положением;
- 2) лидер, характер его деятельности – фактически все управленческие действия с участием подчиненных;
- 3) связник, характер его деятельности – переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами.

- ▣ Информационные роли:
  - ▣ 1) приемник информации – внешние и внутренние коммуникации;
  - ▣ 2) представитель – участие в заседаниях, выступления в СМИ.
- ▣ Роли, связанные с принятием решений:
  - ▣ 1) предприниматель – участие в заседаниях с обсуждением стратегии, инициирование или разработка проектов совершенствования деятельности;
  - ▣ 2) устраняющий нарушения – обсуждение стратегических и текущих, проблемных и кризисных вопросов;
  - ▣ 3) распределитель ресурсов, программирование работы подчиненных;
  - ▣ 4) ведущий переговоры.

## 4. Требования к профессиональной компетенции менеджера

Термин «менеджер» имеет несколько значений:

- 1) Наёмный профессиональный управляющий,
- 2) Специалист по управлению производством,
- 3) Предприниматель в профессиональном спорте.

**Менеджер** – это наёмный работник, занимающий определённую руководящую должность в данной организации.

*Профессионализм* управленческой деятельности состоит в способности гарантировать получение требуемого результата (продукта) в определённых условиях.

Чем шире спектр таких условий, тем выше профессионализм управленческой деятельности. Вершина профессионализма управленческой деятельности состоит в её способности обеспечить получение данного результата (продукта) в любых условиях.



# Компетенции менеджеров



# Компетенции менеджеров очень разнообразны

Знания и умения выполнять профессиональную работу в такой специальной области, как управление:

- Умение обосновывать и принимать решения в ситуациях высокой динамичности и неопределённости;
- Информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает организация (состояние научных исследований, техники и технологии, конкуренция, динамика спроса и т.д.);
- Знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;
- Способность управлять ресурсами, планировать работу организации, владеть способами повышения эффективности управления;
- Умение использовать современные информационные технологии

Способность работать с людьми и управлять самими собой:

- Высокое чувство долга и преданность делу;
- Честность в отношениях с людьми и доверие к партнёрам;
- Умение чётко выражать свои мысли и убеждать;
- Уважительное и заботливое отношение к людям;
- Способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы, критически оценивать собственную деятельность.

К 1 группе: Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, её законов, средств работы с информацией. Сама наука выдвигает и разрабатывает всё новые идеи и концепции, поэтому обучение приобретает непрерывный характер.

К 2 группе: до недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди награждаются от природы, либо приобретают их в процессе многолетней работы методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в т.ч. психологии, социологии) позволяют изучать искусство управления людьми на серьёзной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

- Современные менеджеры ставят перед собой задачу дать людям возможность зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда, участвовать в управлении организацией, создавать условия для самостоятельного решения проблем.
- В уважении к личности проявляется суть **гуманизма менеджмента**.  
Руководитель не должен стремиться ужиться с каждым. Но объективным в отношении каждого руководитель должен быть обязательно.