

# Тема 1. Суть, роль и содержание менеджмента

## ПЛАН

Суть менеджмента и управления

Менеджмент как система научных знаний и как искусство управления

Менеджеры и предприниматели - ключевые фигуры рыночной  
экономики

Уровни управления и группы менеджеров

## 1. Суть менеджмента и управления

Любым предприятием - то ли промышленным гигантом, или семейным магазином необходимо управлять. Когда говорят "управление предприятием", имеют в виду действия его руководителя, которые направлены на достижение какой-то определенной цели.

Сегодня руководителей предприятий все чаще называют словом "менеджер", а то, чем они занимаются, - менеджмент. Что же значит слово "менеджер"? В современном значении слова "менеджер" и "менеджмент" появились лишь тогда, когда хозяева предприятий поняли, что очень выгодно не самим руководить собственным имуществом, а вовлекать в это профессионалов, специально отобранных и наученных такой работе.

Следовательно, менеджер - это профессионал руководитель, который работает по найму и специализируется на приумножении прибыли организации.

С легкой руки американцев, английское слово менеджмент стало известным сегодня практически каждому образованному человеку. Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает такое толкование "менеджмента":

- а) способ, манера отношения к людям;
- б) власть и искусство управления;
- в) особенный род умения и административные навыки;
- г) орган управления, административная единица.

**В упрощенном понимании менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.**

**Менеджмент - это англ. термин, который означает: руководить, управлять, стоять во главе.**

С функциональной точки зрения: **Менеджмент** - это процесс планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования направленный на достижение целей поставленных перед организацией.

**Современная трактовка менеджмента** - это целенаправленный процесс на коллектив работников или отдельных сотрудников с целью выполнения поставленных задач и достижение определенных целей.

## **Выделяют следующие виды менеджмента:**

**Производственный менеджмент** - управленческий процесс направленный на формирование комплексной системы производства при оптимальном использовании ресурсов организации с целью обеспечения необходимого уровня доходности.

- **Финансовый менеджмент** - управленческий процесс направленный на формирование системы привлечения, эффективного разделения труда и использования финансовых ресурсов в организации.
- **Маркетинг** - управленческий процесс направленный на удовлетворение потребностей потребителей путем создания спроса на товары и услуги, которые имеют материальную и потребительскую ценность.

- **Управление** это целенаправленное действие на объект с целью изменить его состояние и поведение в связи с изменениями обстоятельств. Управление более общая категория. **Менеджмент** - это часть понятия управления.

- Следовательно, **управление** - это влияние объекты, системы или процессы с целью сохранения и поддержания их в устойчивом состоянии или перевода из одного состояния в другое.

# Виды управления.

**Техническое управление** - это управление разного рода технологическими естественными процессами (автомобилем, самолетом, подачей электроэнергии, обработкой деталей и др.).

**Государственное управление** - это управление социально-экономическими процессами в обществе через различные институты - правовую систему, министерства, ведомства, местные органы власти.

- **Идеологическое управление** - заключается в том, чтобы довести до сознания членов общества, различных организаций определенные концепции и принципы развития.
- **Хозяйственное управление** - управление производственной и экономической деятельностью различных организаций, которые функционируют в системе рыночных отношений.

# Отличия менеджмента от управления

1. **Управлять можно техническими, социальными, экономическими системами, компьютерными сетями, автомобилем, самолетом, людьми и др.**
2. **Менеджмент относится к сфере управления людьми (рабочими, коллективами, группами, организациями).**



## 2. Менеджмент как система научных знаний и как искусство управления

Вместе с тем следует помнить, что менеджмент - это самостоятельная отрасль знаний, которая требует вдумчивого освоения.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейших концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления.

# Концепции теории и практики управления

## Концепция научного управления

получила развитие в США в начале XX века, ее основоположником был Ф. Тейлор, книгу которого "Принципы научного управления" считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной отраслью исследования. Благодаря разработке этой концепции менеджмент был признан самостоятельной отраслью научных исследований

- **Концепция административного управления**

- В рамках этой концепции в 20-ые годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимодействия связей, которые имеют определенную иерархию.
- Появилось понимание того, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей. Эта концепция получила также название классической школы управления.

- **Концепция управления с позиции психологии и человеческих отношений**

- впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы при помощи других людей". Исследования, проведенные психологом А. Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, а разные потребности, которые не могут удовлетвориться деньгами.


## Концепция управления с позиций науки о поведении

Получила развитие в 60-ые годы, ее основное кредо - повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Основная цель этой концепции - это попытка помочь рабочему осознать собственные возможности на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями.

# научные подходы к управлению

- **Подход к управлению как к процессу** определяет управление как процесс, в котором деятельность направлена на достижение целей организации и рассматривается не как одновременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий -функций управления (планирование, организация, предписывающее влияние, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала).
- **При системном подходе** руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задание и технология, которые ориентированы на достижение разных целей в условиях среды, которая изменяется.

- 
- **При системном подходе** руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задание и технология, которые ориентированы на достижение разных целей в условиях среды, которая изменяется.

**При ситуационном подходе** необходимость разных методов управления определяется ситуацией.

Поскольку существует много факторов как в самой организации так и в окружающей среде, то не существует единственного наилучшего способа управления организацией.

**Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который наиболее отвечает данной ситуации.**

Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые влияют на функционирование организации в настоящее время.



# Менеджмент рассматривается с разных точек зрения

1. Менеджмент как организация управления фирмой, Содержание менеджмента, таким образом, заключается в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.
2. Менеджмент как орган управления. Обычно под организацией понимается структура (состав) производственных подразделов, в рамках которых проводятся мероприятия, которые сознательно координируются и направлены на достижение общих целей.
3. Менеджмент как разные уровни аппарата управления. В крупных организациях имеется в наличии три уровня управления.

## На западных предприятиях различают:

- **менеджмент топа** - высшее звено управления (генеральный директор и другие члены правления);
- **мидл-менеджмент** - среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- **ловер-менеджмент** - низшее звено управления (руководители подотделов и других аналогичных им подразделов).


## **5. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.**

Любая ситуация, которая возникла в процессе управления, является заданием для руководителя-менеджера и требует от него принятия решений относительно изменения цели и программы действий. Любое управленческое решение является результатом обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды. Принятие решений - прерогатива менеджеров всех уровней, которые имеют соответствующие полномочия. Менеджер рассматривает принятое решение с точки зрения лиц, которые отвечают за доведение решения до исполнителей и лиц, которые обеспечивают контроль выполнения. Анализ информации и принятия на ее основе управленческих решений составляют технологию менеджмента.

# Искусство управления


Выдающийся менеджер нашей эпохи Ли Яккока, пройдя через сложный и интересный путь познания науки и практики управления, смог сформулировать такие подходы к овладению искусством управления:

1. Умение контактировать с людьми - вот все и вся.
- Чтобы иметь успех в бизнесе, как и везде, именно основное - это уметь сосредоточиться и рационально использовать свое время.

- 
- Кто хочет стать специалистом в отрасли решения любых заданий в бизнесе, необходимо в первую очередь научиться определять приоритеты.
  - Необходимо регулярно задавать несколько вопросов своим ведущим работникам:
  - Какие задания Вы ставите себе на ближайшие три месяца?
  - Какие Ваши планы, приоритеты, надежды?
  - Что Вы собираетесь сделать для их осуществления?

# Искусство управления

- Регулярно, раз в три месяца, каждый менеджер должен сесть за стол рядом со своим непосредственным руководителем, чтобы подбить итоги сделанного и определить цели на следующий квартал.
- Должен быть порядок письменного изложения любой идеи - это первый шаг к претворению ее в жизнь.
  - Иногда необходимо пойти на риск, а затем исправлять ошибки, которые были допущены.


- 
- Важнейшие решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными личностями.
  - Менеджеры должны не только уметь принимать своевременные решения, им принадлежит также роль мотиватора.
  - Единственный способ настроить людей на энергичную деятельность - это общаться с ними.

# Искусство управления

- Если хотите человека похвалить, сделайте это в письменной форме, а когда хотите его поругать, лучше сделайте это по телефону.
- Не старайтесь выполнять работу, которую должны делать другие.
- Главной причиной, через которую способные люди не могут сделать карьеру, есть то, что они плохо контактируют со своими коллегами.



- Большинство людей не читают полностью газетные материалы, а ограничивается заглавиями и подзаглавиями. Отсюда следствие - те, кто их формулирует, имеет большое влияние на восприятие новостей читателями.
- Единственное, чем владеет человек, - это способность размышлять, это его здравый смысл.
- Ошибки делают все. Беда в том, что большинство людей просто не хотят их открыто признавать.
- Если действительно веришь в то, что ты делаешь, стоит настойчиво добиваться своего даже перед препятствиями, которые возникают.

- 
- Эти правила успешного управления могли появиться только в результате научного обоснованного опыта, инструментом которого является существующая теория управления и результаты научных исследований.

## 3. Менеджеры и

# предприниматели - ключевые фигуры рыночной экономики

- **Менеджер** - это руководитель, который отвечает за разработку и принятие решений относительно организационных вопросов менеджмента. В отличие от наблюдательных и контрольных органов, менеджер всегда наделяется исполнительной властью и несет полную ответственность за возглавляемый участок работы. Менеджер рассматривается как профессиональный руководитель, как представитель особенной профессии, а не просто юрист, экономист или инженер, который осуществляет управленческие функции.

- С развитием рыночной экономики, кроме термина "менеджер", начали широко использоваться термины "бизнесмен" и "предприниматель", между которыми есть существенные отличия. Менеджер занимает какую-то постоянную должность, и в его подчиненности находится одно или другое количество исполнителей. В отличие от менеджера, бизнесмен, как правило, не занимает никакой постоянной должности, у него нет подчиненных. **Бизнесмен - это в первую очередь деловой человек, который занимается предпринимательской деятельностью, направленной на получение прибыли, берет на себя риск и несет при этом ответственность собственным капиталом.**

- **Предприниматель - это лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и берет на себя риск, связанный с его результатами, организацией нового предприятия с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, которые предлагаются обществу, а также всю полную ответственность за конечные результаты деятельности. Предприниматель осуществляет хозяйственную деятельность от своего имени и на собственный риск. Важно понимать, что слова "предприниматель" и "менеджер" не являются синонимами.**

● **Менеджер - рыночно ориентированный управленец**, который активно внедряет идеи хозяйствования, нововведения и достижения научно-технического процесса, учитывает изменения в международных отношениях, своевременно влияет на конъюктуру рынка, умело перестраивает производственно-хозяйственную деятельность с учетом требований рынка.

● **Предприниматель - человек готовый идти на риск, нововведения, новаторство, изменения в организации;** регулирует процесс создания нового; несет финансовую, моральную и социальную ответственность; получает денежный доход и удовлетворение от достижений; развивает собственное дело, вкладывая дополнительные финансы (свои и привлеченные).

# ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ МЕНЕДЖЕРА ОТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Признак классифицирования	Менеджер	Предприниматель
1. Формальный статус	Является наемной рабочей силой, привлеченной на определенных условиях для осуществления управленческой деятельности.	Создает или основывает определенное дело, открывает предприятие, выступает в роли собственника, инвестора, который использует свои или привлеченные финансы.
2. Производственно-хозяйственная ориентация	Ориентирован на достижение плана и достижения эффективности имеющихся в его наличии ресурсов.	Ориентирован на поиск новых возможностей.
3. Осуществление задуманного	Принимает решение и обеспечивает его выполнение.	Рискует, может заменить идею на другую.
4. Привлечение ресурсов	Привлекает ресурсы с целью обеспечения работы подразделений, поэтому заинтересован в их накоплении	Привлекает ресурсы для достижения определенной цели. проявляет гибкость используя кредит

Признак классифицирован ия	Менеджер	Предпринимат ель
5. Материальный	Получает за свою работу	Является собственником или
интерес	заработную плату	распорядителем ресурсов и имущества организации, принимает участие в прибыли, получает дивиденды
6. Отношение к построению организации		



## 4. Уровни управления. Группы менеджеров

- Например, на многих предприятиях есть начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга. Как и в случае горизонтального деления труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделена управленческая работа должна быть скоординированная, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Такое вертикальное развертывание деления труда в результате образует УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ.

# УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

- Наиболее принят способ описания уровней управления заключается в выделении руководителей (управляющих) низового звена или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена (рис. 1.2.).

# РУКОВОДИТЕЛИ НИЗОВОГО ЗВЕНА

- **Младшие начальники**, которых также называют руководителями первого (низовой) звена или операционными руководителями, - это организационный уровень, который находится непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). **МЛАДШИЕ НАЧАЛЬНИКИ** в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для беспрестанного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер изменения, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра

# РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

- Работа младших начальников координируется и контролируется **руководителями среднего звена**. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в делении данной группы. Если такое деление происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется **верхним уровнем среднего звена управления**, второй - более низким. Таким образом, образуются **четыре основных ровные управления: более высокий, верхний средний, низший средний и более низкий**.
-

- В основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшей и низовой ланок. Они готовят информацию для решений, принятых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после их трансформации в технологически удобной форме в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

# РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

- Высший организационный уровень -руководство высшего звена - менее всего численный. Даже в самих больших организациях руководителей высшего звена - всего несколько людей. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе - это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей - с министрами, а в университете - с ректорами.

# РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

- РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Сильные руководители высшего звена налагают отпечаток своей личности на весь вид организации.

- Работников, занятых в сфере управления, классифицируют за разными признаками:
- **По виду деятельности** - работники умственного труда ("белые воротнички") и работника физического труда ("синие воротнички");
- **По категориям** - руководители, специалисты, служащие, младший обслуживающий персонал;
- **По уровню (степенью) системы управления** –высшее, среднее и низовые звенья;
- **По отрасли деятельности** - промышленность, сельское хозяйство, строительство, и тому подобное;
- **По должности** -директор (председатель), начальник цеха, заведующий отделом, экономист, бухгалтер, специалист-технолог, маркетолог, дизайнер, программист архивариус, курьер, секретарь и тому подобное,
- **По квалификационным категориям специалистов** - специалисты первой, второй, третьей категорий и без категории.



- Руководители предприятий, служб и подразделов осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы отдельных исполнителей, разных ланок аппарата управления или производственных подразделов, контроль и регулицию процесса производства, административно предписывающие функции, мобилизацию коллективов на выполнение заданий.
- Специалисты руководят технико-экономическими и технологическими процессами производства. К категории специалистов принадлежат работники, занятые инженерно-
- технологическими, экономическими, сельскохозяйственными, зоотехническими, рыбацкими, лесными работами, медицинским обслуживанием, народным образованием, а также работники науки, искусства и культуры, специалисты на работах, связанных с международными связками, специалисты юридической службы.

- Технические исполнители выполняют вспомогательную работу, связанную с реализацией управленческих функций, учетом и контролем, подготовкой и оформлением документации, хозяйственным обслуживанием.
- Должностные обязанности ведущих специалистов устанавливаются на основе характеристик их соответствующих должностей. Кроме того, на них возлагаются функции руководителя и ответственного исполнителя работ одного из направлений деятельности предприятия или его культурного подразделения или обязанности из координации и методическому руководству группы исполнителей, исходя из рационального деления труда в конкретных организационно технических условиях. Требования относительно необходимого стажа работы повышаются на два-три года сравнительно с предусмотренными для специалистов первой квалификационной категории

- К служащим принадлежат работники, которые занимают административно-хозяйственные должности, которые не относятся к инженерно-техническим должностям. а также экономисты, не связанные с производственным планированием, организацией и оплатой труда, финансовые, учетно-бухгалтерские юридические работники, делопроизводители; секретарь-товаро-знатоки, приемщики, кладовщики и др.
- В состав персонала аппарата управления входят также работники снабжения, сбыта, младший обслуживающий персонал и др. К младшему обслуживающему персоналу принадлежат уборщицы, курьеры, водители легковых автомобилей и служебных автобусов и тому подобное.
- К номенклатуре должностей работников, фонд оплаты труда которых учитывается в расходах на содержание аппарата управления, не входят лица, занятые технологической подготовкой производства, конструкторскими и проектными работами