



**УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ**

**Е. Л. Маслова**

---

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**УЧЕБНИК**



Елена Маслова

**Менеджмент**

«Дашков и К»

2015

УДК 65  
ББК 65.29

**Маслова Е. Л.**

Менеджмент / Е. Л. Маслова — «Дашков и К», 2015

В учебнике рассматриваются теоретико-методологические основы менеджмента, его функции. Освещаются вопросы стратегии развития компании, внутрифирменного планирования, мотивации и контроля в менеджменте, организации личного труда руководителя (самоменеджмента). Анализируются коммуникационный менеджмент и информационное обеспечение управления, основной продукт труда руководителя, т. е. управленческие решения, их разработка, принятие и реализация. Особое внимание уделено роли человеческого фактора в управлении организацией в условиях рыночной экономики. Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Экономика», преподавателей, практических работников, а также всех тех, кто интересуется современными проблемами менеджмента.

УДК 65  
ББК 65.29

© Маслова Е. Л., 2015  
© Дашков и К, 2015

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	7
1.1. Сущность менеджмента, его место и роль в рыночной экономике	7
1.2. Менеджер в системе менеджмента	15
1.3. Менеджмент как наука	24
Конец ознакомительного фрагмента.	30

# Е. Л. Маслова

## Менеджмент. Учебник для бакалавров

### ВВЕДЕНИЕ

Настоящий успех в бизнесе никогда не приходит случайно. Добиться долговременного успеха можно, лишь постоянно используя эффективное управление. Управление в бизнесе носит название менеджмента (от английского слова management – управление).

Что же такое менеджмент? Менеджмент – это управление фирмой в условиях рыночной экономики, в котором участвуют ее собственники, предприниматели, профессиональные менеджеры, работники. Это умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

В определении “скрыты” виды и содержание управленческой деятельности.

Во-первых, умение. Чтобы добиться успеха, надо знать, как это сделать, и уметь применить свои знания на практике. В менеджменте есть свои приемы и “правила игры”, и предлагаемый учебник поможет студентам научиться всему этому. Во-вторых, достижение поставленных целей. В главе 2 “Функции менеджмента” раскрываются сущность и методы планирования, организации, контроля как функций менеджмента, правила постановки целей, которые должны быть выбраны и поставлены верно.

И наконец, в-третьих, люди, их мотивы и значимость для эффективной деятельности предприятия.

Все это рассматривается в разд. 2.4 “Мотивация как функция управления” и в гл. 4 “Человеческий фактор в управлении”.

Но осуществляет все это руководитель (менеджер). Именно он работает с информацией (разд. 3.1 “Коммуникационный менеджмент. Информационное обеспечение управления”), именно он принимает правильные решения (разд. 3.2 “Управленческие решения: разработка, принятие и реализация”).

Управленческая ответственность тяжелым бременем ложится на плечи руководителя. Огромный объем информации, с которой он работает, часто приводит руководителя к стрессам, ему всегда не хватает времени на эффективную деятельность. Решению этой проблемы посвящен разд. 3.3 “Организация личного труда руководителя (самоменеджмент)”.

Таким образом, целью настоящего учебника является анализ и преподнесение студентам знаний в области управления, передача глубокого и цельного представления о менеджменте, разъяснение природы и сущности отношений, лежащих в основе эффективного функционирования и развития организаций (предприятий).

Задачей освоения учебной дисциплины “Менеджмент” является целенаправленная подготовка специалистов новой формации, эффективно владеющих современным инструментарием менеджмента.

Содержание учебника базируется на общих межнациональных принципах науки и практики менеджмента, одновременно с этим учитывает особенности современного российского менеджмента. При подготовке учебника были учтены и использованы точки зрения на менеджмент известных зарубежных и отечественных авторов. Огромная благодарность профессору А. К. Семенову, с которым мне посчастливилось работать более 20 лет.

Данный учебник предназначен для студентов всех форм обучения, а также для самостоятельного изучения менеджмента. Содержание учебника соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по направлению подготовки 080100 Экономика (квалификация “бакалавр”).

Учебник включает в себя: введение, пять глав основного текста, в каждой из которых имеются контрольные вопросы, список литературы. Основной текст выстроен логически, начиная с теоретико-методологических основ менеджмента до главы, посвященной раскрытию сущности и подходам к оценке эффективности управленческого труда.

Содержание текста позволяет студентам овладеть основами менеджмента, в том числе понять функции и технологии менеджмента. Отдельная глава посвящена роли человеческого фактора в управлении.

С помощью контрольных вопросов имеется возможность проверить знания по данной дисциплине. Приведенный список литературы позволяет студентам более глубоко изучить менеджмент.

# Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Сущность менеджмента, его место и роль в рыночной экономике

### Менеджмент, его сущность и содержание

*Менеджмент* – это особый тип управления. В экономической литературе известно много определений менеджмента (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Сущность менеджмента

Различают менеджмент в широком и узком смыслах этого слова. В широком смысле менеджмент – это управление фирмой в условиях рыночной экономики, в котором участвуют ее собственники, предприниматели, профессиональные менеджеры, работники. В узком смысле менеджмент включает только деятельность профессиональных менеджеров по планированию, организации, мотивации, контролю деятельности фирмы и ее персонала.

При всех различиях в понимании менеджмента общим является то, что он связан с людьми. Это положение подтверждают следующие определения: менеджмент – процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям. Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

По мере развития рыночной экономики, роста материального благосостояния трудящихся возрастает роль социальных и психологических методов управления. Менеджер становится больше воспитателем и наставником, чем контролером и администратором. Если кратко сформулировать психологические отличия рыночного управления (менеджмента) от административно-командного управления, то они состоят в личностном факторе человеческой психологии. В рыночной экономике организации представляют собой не только технические и организационные системы, но и своеобразные социальные общности.

Кроме того, широко известны и другие определения менеджмента:

Менеджмент – особый тип управления предпринимательской фирмой в условиях рыночных отношений;

Менеджмент – это деятельность, которая в соответствии с целями и задачами бизнеса разрабатывает планы, определяет, что и когда надо делать, кто будет выполнять намеченное и как оно было сделано с последующим обязательным контролем за результатами работы.

### **Виды менеджмента**

Менеджмент охватывает все сферы деятельности организации. Вместе с тем можно четко определить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента. Поэтому выделяются отдельные виды менеджмента:

- *Производственный* – система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого товара на конкретном рынке. Включает вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления производством, сбыта и фирменного обслуживания товара.

- *Финансовый* – система обеспечения устойчивости, надежности и эффективности управления финансами. Включает формирование и планирование финансовых показателей с соблюдением научных подходов и принципов менеджмента, баланса доходов и расходов, показателей эффективности использования ресурсов, рентабельности работы и товаров.

- *Инновационный* – система управления инвестициями, вкладываемыми собственниками в развитие всех видов инноваций. Включает построение организационных структур, выбор направлений инноваций, оптимизацию инвестиций, разные аспекты управления персоналом в период перемен.

- *Торговый* – процесс управления основными аспектами деятельности торгового предприятия. Призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного торгового предприятия, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Другие виды менеджмента: менеджмент социальной сферы, банковский, налоговый, организационный, международный.

### **Соотношение понятий: менеджмент и управление**

Управление и менеджмент не идентичные понятия. Термин “управление” используется в социально-экономических, технических, биологических и других системах.

Менеджмент лишь одна из форм управления – управление социально-экономическими процессами посредством и в рамках организации, акционерных обществ.

Менеджмент (от англ. – управление, заведование, организация):

- практическая деятельность по управлению производственной, коммерческой или иной организацией, преследующая определенные цели;

- теория (наука) управления организацией;

– в современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

Термин “менеджмент” употребляется применительно к управлению хозяйственной деятельностью. Для других целей используются иные термины: государственное управление, общественное управление, организация, администрирование. В настоящее время ряд авторов считают эту позицию устаревшей. Государственные, общественные и иные организации также могут использовать многие принципы и методы менеджмента для достижения высокой эффективности своей деятельности.

Менеджмент и управление различаются и объектом воздействия. Так, в менеджменте объектом являются люди, а в управлении объектом могут быть производственные, товарно-материальные и иные ресурсы, производственные, торгово-технологические процессы.

## **Роль менеджмента в развитии экономики и деятельности предприятий**

Субъектами рыночного управления являются:

- собственник;
- предприниматель;
- профессиональный менеджер;
- члены трудового коллектива.

Однако следует заметить, что рыночное самоуправление обеспечивает интересы собственников, но не решает задачи развития экономики, защиты государства и граждан, функционирования социальной инфраструктуры, гарантий социальной защищенности населения. Эти функции осуществляются государством.

*Государственное регулирование* осуществляется в двух видах:

• *прямое* (антимонопольное законодательство, госконтроль цен, сертификация продукции, госзаказы, субсидирование приоритетных отраслей и т. п.);

• *косвенное*:

– правовое регулирование;

– экономическое (налоговая система, ценовая, амортизационная, финансово-кредитная политика);

– социальное (трудовые отношения, социальные гарантии занятости, установленная государством минимальная оплата труда, индексация заработной платы бюджетникам, пенсий, стипендий, пособий).

Конкретные соотношения рыночного самоуправления и государственного регулирования проявляются в различных формах рыночной экономики:

• *либеральной* – господство свободной конкуренции и ограниченное вмешательство государства в экономику (например, в США);

• *смешанной* – сочетание различных форм собственности и развитая система госрегулирования;

• *социально-ориентированной* – развитые социальные функции государства, активная роль работников в управлении (например, в Швеции).

Итак, давайте разберемся, в чем заключается роль менеджмента в деятельности фирм. С помощью высококвалифицированных специалистов-менеджеров:

- обеспечивается существование фирмы на рынке;
- разрабатывается стратегия развития организации;
- определяются и достигаются цели предприятия;
- так как целей, как правило, несколько, определяется их приоритетность;
- координируется работа всех подразделений;
- контролируется эффективность деятельности фирмы;

- рационально используются материальные и трудовые ресурсы;
  - осуществляется стимулирование работы сотрудников;
  - обеспечивается сочетание интересов собственника, трудового коллектива и потребителей;
  - обеспечивается сведение к минимуму рисков ситуаций;
  - вырабатывается система мероприятий для решения проблем;
  - определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения;
  - распределяются полномочия и ответственность за выполнение конкретных задач.
- На практике цели руководства и работника прямо противоположны (рис. 1.2):
- потребности работодателя: больше производительности труда работников, меньше платить;
  - потребности работников: меньше работать, больше получать заработную плату.



**Рис. 1.2.** Взаимозависимость потребностей работодателя и работников

Белые и черные кружки (в сердцевине) – это общие цели компании (и работников, и руководства). Каждый понимает, что чем успешнее и выгоднее работает компания, тем больше благ он получит, работая на нее – выше заработная плата, престиж, гордость за свою работу. Найти компромисс между потребностями работников и руководства – наиболее важная задача на сегодняшний день для компаний, так как часто именно правильная кадровая политика – залог успеха на рынке.

### **Опыт менеджмента за рубежом и пути его использования в отечественной практике управления**

Прямое заимствование чужого для страны менеджмента неэффективно. Вследствие особых исторических и географических условий развития России даже при переходе к рыночному управлению управленческое регулирование со стороны государства должно быть в России относительно сильнее, чем в других странах.

Примерно в начале 70-х гг. прошлого века в зарубежной литературе по менеджменту появилось понятие “национальные особенности менеджмента”, с помощью которого начали

обозначать то самобытное, своеобразное и неповторимое, что свойственно системе и процессу управления, работе руководителей в данной стране.

Национальный менеджмент обусловлен историей развития страны, ее культурой, традициями, обычаями, моральными ценностями. Исследование национальных стилей управления стало одним из характерных научных направлений, что объясняется следующими обстоятельствами:

- Другой стиль управления – это зеркало, в котором отражается собственный стиль. Чтобы совершенствоваться, нужно уметь сравнивать.
- Изучать национальный менеджмент – значит осваивать неповторимый управленческий опыт, перенимать то ценное, что может быть трансформировано к условиям данной страны.
- Систематическое изучение зарубежного опыта выступает как одно из необходимых направлений совершенствования “своего” управления.
- Чтобы успешно управлять предприятием на территории другой страны, нужно уметь совместить свой стиль со стилем управления, характерным для другой страны.

Вместе с тем не следует абсолютизировать национальные стили. При взаимодействии различные стили, как правило, успешно адаптируются.

В последнее время в связи с интенсификацией международных деловых отношений, затронувших весь мир, происходит сглаживание национальных особенностей деловых отношений. Однако по-прежнему следует большое внимание уделять особенностям поведения другой стороны, учитывать национальную культуру.

Прежде чем перейти к описанию конкретных национальных стилей, рассмотрим несколько вопросов, носящих более общий характер.

Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, политическое и государственное устройство. Все это оказывает влияние на деловые отношения.

Одним из параметров национального стиля менеджмента является механизм принятия решения (единоличное, коллективное, коллегиальное). К этому же параметру относится степень самостоятельности в принятии решений на переговорах. Необходимо ли менеджерам (и тем более, специалистам) каждый раз при малейших изменениях ситуации запрашивать инструкции? Являются ли эти инструкции, как правило, очень жесткими или допускают значительную свободу действий?

Наиболее существенное влияние на национальный стиль оказывают ценностные ориентации, идеологические и религиозные установки, особенности восприятия, мышления. Они определяют суть поведения менеджера.

Знание правил поведения, обусловленных культурными традициями, в том числе менеджером, имеет огромное значение для бизнеса. Оно позволяет избежать многих недоразумений и ненужных трений.

Итак, следует отметить, что общие черты менеджмента – принципы, методы, организационные формы и технологии – не меняются в зависимости от страны. Вместе с тем национальные особенности, в частности, оказывают серьезное влияние на развитие менеджмента в отдельных странах. На основе изучения практики управления в разных странах определены и раскрыты черты ряда национальных систем менеджмента – американского, английского, западногерманского, японского и др. Особенности американской и японской систем менеджмента приведены в табл. 1.1.

В японском стиле преобладает неторопливость и основательность, нет системы прямых наказаний, обычно о нерадивом сотруднике складывается неблагоприятное мнение.

В американском менеджменте присутствует внешняя демократичность, большое внимание уделяется карьерному росту сотрудников.

## Особенности современного российского менеджмента

Менеджмент в России развивался в особых условиях, к которым прежде всего следует отнести исторически сложившиеся особенности: негативное отношение к предпринимательству и уравнильное распределение; коллективистская идеология. Для российского менеджмента характерно следующее:

Таблица 1.1

### Особенности зарубежного менеджмента от “А” до “Я”

<b>Американская модель</b>	<b>Японская модель</b>
Управленческие решения принимаются индивидуально	Управленческие решения принимаются коллективно
Преобладает индивидуальная ответственность	Преобладает коллективная ответственность
Жесткая, формализованная структура управления	Гибкая структура управления
Формализованная структура контроля	Неформальная организация контроля
Индивидуальный контроль менеджера	
Быстрая оценка результатов труда, продвижение по службе	Замедленная оценка результатов труда и служебный рост
Ориентация управления на личность	Ориентация управления на группу
Преобладание формальных отношений с подчиненными	Преобладание неформальных отношений с подчиненными
Узкоспециализированные руководители	Руководители универсального типа
Оплата труда по индивидуальному вкладу	Оплата труда по результатам работы группы, стажа
Карьера находится в зависимости от личных результатов	Решающим фактором в карьере является выслуга лет
Наем на короткий период	Пожизненный найм

1) наличие авторитарной системы во многих организациях, подавление инициативы подчиненных;

2) менеджеры высшего звена избегают делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента, пытаются все сделать сами, лично контролировать. Причины этого: недоверие к подчиненным, недостаточная квалификация последних, но главное – неумение эффективно мотивировать наемных менеджеров;

3) значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителем, а не от их квалификации и результатов работы. Имеет место бесправие наемных работников, произвол руководства. Это связано с безработицей и низкой культурой менеджеров и наиболее сильно проявляется в малых городах;

4) в ситуации сотрудничества российские бизнесмены, предприниматели и менеджеры видят в значительной мере конфликт интересов;

5) отечественные участники, с точки зрения зарубежных коллег, подходят довольно странно к переговорам. Если, обсуждая деловое предложение, канадцы (впрочем, как и многие другие бизнесмены) рассуждают так: мы объединяемся, чтобы увеличить размер “пирога”, и тогда каждый получит больше. Российские предприниматели часто ориентированы на иную стратегию. Они считают, что размер пирога известен, и задача заключается в том, чтобы захватить себе кусок побольше;

6) зачастую без начальника не принимается ни одно решение;

7) руководство организаций делает упор на осуществление функции контроля (в смысле надзора);

8) специфическое отношение к ошибкам: главное найти виноватого и наказать его, вместо того чтобы найти причины, приведшие к ошибке в работе, и сделать все, чтобы она больше не повторялась. Никто, как правило, не интересуется, чему можно научиться на той или иной ошибке;

9) не распространено обучение сотрудников. Так, в периоды кризисов одной из главных статей расходов, которую решают сократить с целью экономии ресурсов, является статья расходов на обучение персонала;

10) решения администрации подчиненными принимаются практически безоговорочно. Довольно редко подчиненный решается спорить с руководителем, даже если тот принял ошибочное решение;

11) подбор работников среди знакомых и родственников;

12) законы, предписания и правила не имеют обязательного характера. Правила и законы могут сознательно игнорироваться в зависимости от ситуации и применяющих их лиц. Причем труднее всего в этом случае иностранцам, которые не могут понять, как отбираются законы, которые все-таки выполняются;

13) правовой нигилизм, незнание законов работниками, да и менеджерами в том числе;

14) большое внимание общим целям, а не тому, как можно сделать;

15) избежание риска;

16) неуважение к людям и игнорирование этики управления;

17) в отдельных случаях резкая смена настроений в отношении партнера. Эмоциональная сторона, как отмечают многие иностранные партнеры, является важной частью россиян. Интересно, что же думают *иностранцы о российских работниках*. Они отмечают, что россиянам свойственны:

- неуправляемость, неорганизованность российских специалистов;
- здесь надо постоянно проверять, началась ли работа, какая ее часть выполнена;
- излишняя эмоциональность, склонность переносить свои переживания на работу. “К примеру, если ему босс говорит: ты опаздываешь – это сразу создает напряжение, – говорит англичанин К. Грэм, генеральный директор тренинговой компании. – Для немцев и французов это обычный рабочий процесс. Русский воспринимает это в штыки: босс меня не любит”<sup>1</sup>;
- пессимизм и негативизм;
- отношение к деньгам (зачастую считается постыдным о них говорить, например в процессе прохождения собеседований при найме на работу);
- неравномерность темпа работы: “спячка – раскочка – горячка”. Этому, впрочем, есть объяснение: россияне испокон веков занимались в основном сельским хозяйством, и большая часть года приходилась на зимний период, во время которого крестьяне отдыхали;
- изобретательность при решении задач в условиях ограниченности времени. Причем иностранцев больше всего удивляет, что в процессе “горячки” россияне делают качественные вещи;

---

<sup>1</sup> *Малыхин М.* Не алкоголики, а разгильдяи // Ведомости. – 2006. – № 86.

- сила русских в потрясающем умении найти выход из любой ложной ситуации, стрессоустойчивость;
- непунктуальность россиян;
- спонтанность: если в швейцарском офисе компании PricewaterhouseCoopers собрания планируются за неделю, то в Москве – за день или два. Здесь все происходит быстро – если долго думать, можно упустить интересные возможности;
- недостаточная мобильность: россияне не хотят работать по регионам даже для повышения по службе и повышения квалификации;
- дружбу ценят дороже денег. Европейский или американский менеджер, привыкший стимулировать производительность труда работников или лояльность к компании размером оклада, просто оказывается в растерянности, когда ему заявляют: “Не нужны мне ваши деньги, останусь работать на прежних позициях, поскольку здесь работают мои друзья”;
- японцы отмечают недостаточную лояльность российских работников компании.

Итак, менеджмент – это управление предпринимательской фирмой, целью которой является получение прибыли. Субъектами рыночного управления могут быть собственник, предприниматель, профессиональный менеджер и члены трудового коллектива. Именно деятельность менеджеров обеспечивает существование фирмы на рынке. Менеджеры разрабатывают стратегию развития организации, рационально используют материальные, финансовые и трудовые ресурсы, согласуют интересы собственника, работников и потребителей.

## 1.2. Менеджер в системе менеджмента

### Личность менеджера

Не умоляя приоритета финансовых, коммерческих подразделений компаний и их руководителей, хотелось бы отметить, что человеческий фактор, особенно в XXI в., – это один из ресурсов, который является фактором конкурентоспособности любой организации.

Личность – это и наши внутренние наклонности, и опыт, который мы приобретаем с возрастом. Личность определяется нашей физиологической, психологической конституцией и формируется личной и коллективной историей.

В настоящее время наряду с профессиональными навыками возросли требования работодателей к психологическим, имиджевым, поведенческим характеристикам претендента<sup>2</sup>. Компании предъявляют вполне определенные требования к психологическому типу сотрудника. Чем выше уровень позиции в компании, тем важнее личностные качества.

Для анализа и оценки личности человека социологами разработана модель, которая включает следующие качества<sup>3</sup>:

- 1) деловые (образование, знания, опыт);
- 2) способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- 3) культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
- 4) характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- 6) направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
- 7) возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
- 8) здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Рассмотрим более подробно такое личностное качество, как темперамент. Темперамент определяет динамику психической деятельности человека, но не характеризует его убеждений, взглядов, интересов, не является показателем большей или меньшей общественной ценности личности, не определяет ее возможности (не следует смешивать свойства темперамента со свойствами характера или со способностями)<sup>4</sup>.

*Холерик* резок и прямолинеен, находчив в споре, предрасположен к конфликтам, не умеет слушать других, плохо работает с неодушевленными предметами, с компьютером, не годен к длительным деловым переговорам.

В качестве руководителя возможности ограничены; может быть руководителем, если заместитель флегматик.

*Сангвиник* начинает дело с увлечением, но редко доводит до конца; неустойчив в симпатиях и антипатиях; быстро принимает решения; быстро приспосабливается к меняющейся ситуации; неконфликтен, контактен, легок в общении, умеет слушать; ориентируется на одушевленные предметы.

Идеально подходит для руководства.

*Флегматик* ориентирован на неодушевленные предметы и самого себя; постоянен и последователен в делах; устойчив в симпатиях и антипатиях; равнодушен к похвале; реакция

<sup>2</sup> Седых А. Н. Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Изд-во МГОУ, 2011. – С. 11.

<sup>3</sup> Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИТК “Дашков и К<sup>о</sup>”, 2010. – С. 387.

<sup>4</sup> Седых А. Н. Указ. соч. – С. 18.

на изменяющуюся обстановку, как правило, запаздывает; трудно устанавливает эмоциональную связь с собеседником; собеседник его заинтересует, если он заинтересован в нем; незамечен при работе с документами.

Идеально подходит на должность бухгалтера.

*Меланхолик* отличается обостренная чувствительность к окружающему миру, ранимость и необщительность. Он не верит в свои силы, склонен к подозрительности, к образному, а не понятийному мышлению.

Прекрасные предпосылки для творческой деятельности (например, в области создания рекламы).

К личностным характеристикам менеджера можно также отнести:

1. Лидерские качества. Так как менеджеры традиционно обеспечивают стабильность функционирующей системы, им должны быть присущи качества лидера, без которых многие управленческие задачи просто нельзя решить.

2. Эмоциональный интеллект. Несомненно, умение контролировать свои эмоции и создавать вокруг себя благоприятную атмосферу является для современного менеджера одной из значимых способностей. При этом нередко упускается из виду один нюанс: управлять эмоциями – не значит подавлять их, а понимать, при каких обстоятельствах эмоции “работают”, а при каких нужно опираться на сухой расчет.

3. Имидж руководителя. От того, насколько удачен имидж руководителя, во многом зависит восприятие компании общественностью, ее имидж среди клиентов и партнеров, ее привлекательность на рынке труда. Имидж руководителя является образцом для его подчиненных.

4. Эффективное управление своим временем с помощью правильного планирования и организации дня.

## Уровни менеджеров в организации

В зависимости от позиции менеджеров в организации их функции, решаемые задачи будут различаться. Вместе с тем каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем организации или подразделения.

Принято различать три уровня менеджеров в организации (рис. 1.3):

- *высший* – совет директоров, президент, вице-президенты. Отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Определяют и решают стратегические, перспективные задачи;

- *средний* – руководители отделов, цехов, филиалов. Координируют и контролируют работу младших начальников;

- *низовой* (линейный) – мастера, руководители участков, групп, начальники отделов. Непосредственно руководят рабочими и другими работниками. Занимаются больше решением оперативных вопросов.



Рис. 1.3. Уровни менеджеров

Работа менеджеров низового звена также характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для реализации решений весьма короткий. Легко осуществлять контроль их работы.

Менеджеры среднего звена решают преимущественно тактические задачи. Работа менеджеров высшего звена, как правило, не имеет четкого завершения, содержит значительный риск. Различают также менеджеров *линейных*, которые возглавляют организации, подразделения, и *функциональных*, которые руководят функциональными подразделениями (управление персоналом, финансовый департамент (отдел) и т. п.).

С. Паркинсон и М. Рустомжи кроме того выделяют *производственных* менеджеров, занимающихся технической стороной производства, выпуском продукции, создающих требуемые материально-технические условия работы, и *административных*, которые занимаются обеспечением общих условий работы, организацией совместной деятельности, финансами, планированием, правом, экономической безопасностью, PR (связями с общественностью) и т. п.

## Роли менеджеров

Роль – это ожидаемый набор действий или поведения, определяемых работой.

Минцберг выделяет 10 ролей (рис. 1.4), сгруппировав их в три группы:

- роли, связанные с межличностными коммуникациями;
- информационные роли;
- роли, связанные с принятием решений.

*Профессионализм менеджера* – владение специальными знаниями и навыками в области управления, организации производства (коммерции), способность работать с людьми в различных сферах.

**Основные требования к менеджерам.** Есть разные подходы к описанию требований к менеджерам. Например, менеджер должен иметь:

- *Организаторские способности:*
  - адаптационная мобильность;
  - контактность;
  - стрессоустойчивость;



**Рис. 1.4.** Роли менеджеров по Минцбергу

Более подробно роли менеджера в процессе управления описаны в табл. 1.2.

*Таблица 1.2*

**Роли менеджера в процессе управления по Минцбергу**

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>	<b>Характер деятельности</b>
<b>Межличностные роли</b>		
Руководитель (главный руководитель)	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных, направленные на совмещение потребностей организации и сотрудников
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>	<b>Характер деятельности</b>
<b>Информационные роли</b>		
Получатель информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую, специализированного характера), которую, понимая, успешно использует в интересах своего дела; выступает как “нервный центр” внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации: часть этой информации носит только фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы, инструктаж)
Представитель организации	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
<b>Роли, связанные с принятием решения</b>		
Предприниматель	Изыскивает возможности роста организации (внутри организации и за ее пределами); разрабатывает и запускает “проекты по совершенствованию”, приносящие изменения; контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Обеспечивает корректировочные действия, когда организация оказывается пе-	Участие в совещаниях по обсуждению стратегических и текущих вопро-

Роль	Описание	Характер деятельности
	ред неожиданными нарушениями	сов, 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, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах (менеджер в ходе переговоров принимает решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации)	Ведение переговоров

– доминантность, т. е. властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

- *Умение управлять людьми:*

- знание своих подчиненных;

- психологическая компетентность;

- умение устранять неспособных с целью удержания единства коллектива и обеспечения эффективности функционирования фирмы.

- *Лидерские качества:*

- четкое видение будущего и путей движения к нему;

- умение вести за собой людей.

При подготовке бакалавров по направлению “Экономика” учитываются требования ФГОС ВПО<sup>5</sup>, в соответствии с которыми бакалавр готовится к следующим видам профессиональной деятельности:

- расчетно-экономическая;

- аналитическая, научно-исследовательская;

- организационно-управленческая;

- педагогическая.

*Организационно-управленческая деятельность* – это:

- участие в разработке вариантов управленческих решений, обосновании их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений;

- организация выполнения порученного этапа работы;

- оперативное управление малыми коллективами и группами, сформированными для реализации конкретного экономического проекта;

- участие в подготовке и принятии решений по вопросам организации управления и совершенствования деятельности экономических служб и подразделений предприятий раз-

<sup>5</sup> ФГОС ВПО по направлению подготовки “Экономика” (квалификация (степень) “бакалавр”). Приказ Министерства образования и науки РФ от 21 декабря 2009 г. № 747.

личных форм собственности, организаций, ведомств с учетом правовых, административных и других ограничений.

### Компетенции менеджеров

Для успешного выполнения данной деятельности у студентов формируются следующие основные компетенции:

- *общекультурные:*
  - способность логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);
  - готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
  - способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);
  - способность к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства (ОК-9);
  - осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-11);
- *профессиональные:*
  - способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач (ПК-4);
  - способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы (ПК-5);
  - способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10);
  - способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-11).

В настоящее время при подготовке бакалавров предпочтение (в соответствии с ФГОС) отдается не качествам менеджеров, а их компетенциям. Компетенции принципиально отличаются от триады “знания, умения, навыки”. ... Возникает потребность в новых компетенциях. Отдельные предприятия создают свои каталоги управленческих и личностно-деловых компетенций руководителя.

Так, например, к компетенциям руководителя относятся:

- Планирование деятельности подразделения – умение составлять оптимальные планы деятельности подразделения, определять необходимые ресурсы. Умение определять и учитывать возможные риски при планировании деятельности подразделения.
- Мотивация и развитие подчиненных – мотивация работников на достижение высоких результатов и профессиональное развитие. Планирование и контроль реализации программ обучения и развития работников, направленных на удовлетворение как текущих, так и будущих потребностей подразделения в квалифицированных кадрах.
- Сплочение коллектива – создание комфортной рабочей атмосферы и формирование приверженности работников коллективу и организации в целом. Максимальное использование индивидуальных способностей, знаний и умений членов коллектива. Предоставление равных возможностей для их реализации.
- Деловая коммуникация – умение свободно общаться, используя разные способы коммуникаций (устные и письменные). Умение изменять свой стиль общения в зависимости от ситуации и аудитории.
- Умение отстаивать свою позицию – умение обосновывать и отстаивать свою позицию, преодолевать скептицизм окружающих. Умение оказывать влияние на оппонентов, убеждать в своей правоте.

• Взаимодействие в коллективе – умение устанавливать конструктивные рабочие отношения с другими работниками для достижения общих целей. Умение видеть и наилучшим образом использовать возможности, знания и опыт всех членов коллектива.

В заключение подчеркнем, что менеджер – это тот, кто умеет организовать свою работу так, чтобы она укладывалась в расписание “с 9 до 18”; он умеет поставить дело так, что оно не разваливается с его уходом в отпуск и не останавливается с его отъездом в важную командировку; он знает все, что ему необходимо знать, и знает, у какого специалиста он может выяснить то, что ему самому знать необязательно; он работает с организацией дела, а не с самим делом.

## Ответственность менеджера

Ответственность – объективная обязанность отвечать за поступки и действия, а также их последствия. Ответственность – определенный уровень негативных последствий для субъекта в случае нарушения им установленных требований. Ответственность – обязательство выполнять намеченные задания и обязательства, необходимая мера материальной, административной, уголовной или другой ответственности за их невыполнение<sup>6</sup>.

Ответственность индивидуальная – ответственность лица за выполнение функций, связанных с его служебным положением в организации. Менеджер, как и любой работник, должен осознавать свою ответственность за эффективное использование прав, которыми наделен для выполнения своих обязанностей.

По принципу абсолютной ответственности менеджер отвечает за все, что происходит в подчиненном ему коллективе, в том числе несет ответственность перед вышестоящим руководителем за реализацию поставленных задач, а также перед своими подчиненными за правильно поставленные задачи, обеспеченность ресурсами для выполнения этих задач, рациональное распределение ресурсов и их использование работниками и т. п.

Ответственность менеджера – это способность максимально учитывать обстоятельства, предвидеть развитие событий, готовность отвечать за свои решения.

В рыночной экономике неверные решения менеджера, особенно топ-менеджера могут “дорого обойтись” организации. В иностранном менеджменте принято страховать бизнес. Пример Сбербанк, который в 2009 г. объявил публичный тендер на страхование ответственности своих топ-менеджеров, – это пока исключение для российской практики.

Основания для предъявления претензий к директорам компаний<sup>7</sup>:

- плохое руководство и контроль;
- низкое качество принимаемых решений, отсутствие должной осмотрительности при принятии решений;
- ошибки, неточности или неполное раскрытие информации, допущенные в финансовой отчетности, инвестиционных декларациях и проспектах эмиссии;
- неосмотрительные инвестиции, в том числе ошибочная политика в отношении сделок слияний и поглощений;
- неправильная оценка инвестиций и сделок;
- проведение закупок без тендеров;
- несоблюдение порядка проведения крупных сделок и сделок, в которых имеется заинтересованность;
- растрата средств компании;
- использование инсайдерской информации<sup>8</sup>;

---

<sup>6</sup> Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: ИКЦ “Маркетинг”, 2002. – С. 119.

<sup>7</sup> Источник: [www.ingos.ru](http://www.ingos.ru) сайт СК “Ингосстрах”.

<sup>8</sup> Инсайдерская информация – существенная публично не раскрытая служебная информация компании, которая в случае

- нарушение антимонопольного законодательства;
- нарушение трудового законодательства: неправомерное увольнение сотрудников, расовая, возрастная, половая или любая другая дискриминация.

Итак, менеджер является ключевой фигурой системы управления, его деловые и личные качества влияют на результат деятельности руководимого объекта. Характер задач менеджеров разного уровня отличается. Линейный руководитель непосредственно руководит исполнителями, решает оперативные вопросы, менеджер высшего уровня отвечает за стратегию развития организации и несет при этом колоссальный груз ответственности.

## 1.3. Менеджмент как наука

### Особенности менеджмента как науки

Цель менеджмента как науки – разработка теории управления, научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивое, надежное, перспективное и эффективное функционирование систем управления.

Менеджмент как наука носит комплексный характер, охватывает психологические, технические, экономические и другие аспекты, кроме того, является междисциплинарной наукой. Можно назвать менеджмент прикладной наукой, так как эта наука разрабатывает не только общие принципы, методы управления, но и подходы достижения высокой прибыльности, конкурентоспособности организаций и предприятий или иных целей путем рациональной организации производственного (торгового) процесса и развития технико-технологической базы организации (предприятия).

Как известно, менеджмент возник во второй половине XIX в.

### Эволюция менеджмента

*Условиями возникновения менеджмента:*

- отделение капитала-собственности от капиталафункции;
- возрастание масштабов производства;
- возникновение большого количества субъектов рынка, усложнение связей между ними;
- развитие конкуренции и неустойчивость рыночной экономики;
- неспособность собственника справиться со все возрастающими трудностями управления;
- появление крупных корпораций, где менеджмент отделяется от самоуправления собственника и предпринимателя;
- возрастание требований к управлению;
- успехи ученых управленцев;
- рассредоточение собственности между акционерами – появление новой функции управления акционерным капиталом;
- рассредоточение собственности и, соответственно, функций управления между различными субъектами рыночных отношений.

Кроме перечисленных условий отделения менеджмента в специальную науку и отдельную специальность потребовалось изменение рыночных отношений и самого человека как производителя и потребителя.

*Установки менеджмента:*

- Формирование среднего класса. Появление и расширение доли среднего класса – необходимая установка менеджмента, так именно представители среднего класса являются основными потребителями производимых товаров и услуг.
- Конкуренция, свойственная человеку. Включает механизм соревновательности, обязательность борьбы за первенство на рынке, за потребителей.
- Необходимость права частной собственности. Частные предприятия быстрее перестраиваются, адаптируясь к изменениям на рынке.

- Компромисс между партнерами. Несмотря на значимость конкуренции, нельзя забывать и о сотрудничестве. Многие вопросы, например по разделению сфер влияния, решаются путем переговоров сторон.
- Индивидуализм. Рыночной экономике более свойственно приписывать успех индивидуальным заслугам работников. Хотя, как уже было отмечено ранее, японскому менеджменту свойственно считать успех результатом деятельности группы.
- Прагматизм. Еще А. Смит сформулировал принцип прагматизма: “Дай мне то, что нужно мне, и ты получишь то, что нужно тебе”.
- Высококвалифицированная рабочая сила. Эта установка менеджмента особенно актуальна в настоящее время. Современные производства и сфера оказания услуг настолько высокотехнологичны, что требуют подготовленных и квалифицированных работников и специалистов. В настоящее время многие работники заняты узкоспециализированным трудом, и заменить их не так просто, как раньше.
- Верность слову, честность, пунктуальность. Перечисленные этические нормы являются общепризнанными, так как их нарушение ведет к экономическим потерям не только для самого нарушившего, но и для предприятия, которое он представляет.

### **Научные и методологические основы менеджмента**

По нашему мнению, начинать изучать менеджмент как науку и искусство нужно с истории менеджмента (более подробно см. учебники по истории менеджмента, например<sup>9</sup>). Специалисты по менеджменту выделяют несколько подходов к менеджменту:

- 1) с позиции выделения различных школ в управлении;
- 2) процессный;
- 3) системный;
- 4) ситуационный.

Родоначальником менеджмента считается Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии.

### **Школа научного управления (1885–1920). Ф. Тейлор**

Первой школой менеджмента считается школа научного управления.

Главной задачей школы научного управления было повышение эффективности производства, т. е. поиск лучших способов решения задач управления при помощи использования научного анализа (наблюдение, замеры, нормирование). Представители этой школы занимались отдельным работником. Отбор работников и их подготовка осуществлялся в соответствии с задачами предприятия, предлагали стремиться к достижению соответствия типов работников видам работ, которые они должны будут выполнять.

Работников обеспечивали необходимыми ресурсами, обязательно материально стимулировали. Вводилась оплата труда, способствующая росту выработки. Каждый работник должен был быть ответственным за свои функции.

Большое внимание уделялось рационализации выполнения трудовых операций, изучению соотношения затрат и результата.

Ф. Тейлор и его последователи осознали ведущую роль человеческого фактора. Они совершенно справедливо отмечали, что источником поступков людей являются потребности. Они пытались совместить интересы труда и капитала, реализовать философию сотрудничества

---

<sup>9</sup> История менеджмента: учеб. пособие / Под ред. Э. М. Коротко-ва. – М.: Инфра-М, 2010.

на капиталистических предприятиях. Рассматривали научный менеджмент как действенное средство сближения интересов всех работников благодаря росту их благосостояния и налаживанию тесного сотрудничества с хозяевами и администрацией.

Заслугой данной школы является отделение управленческих функций от производства.

Недостатки школы:

- работник рассматривался не как личности, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач;
- мотивы поведения социальных групп и психология работника не учитывали.

### **Классическая, или административная, школа (1920–1950). А. Файоль**

А. Файоль и его последователи понимали, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера предприятия, уровня менеджера в управленческой иерархии и т. п.

Целью школы являлось создание универсальных принципов управления, следование которым, несомненно, приведет организацию к успеху.

Классическая школа:

- занималась совершенствованием управления организацией в целом;
- впервые были разработаны общие принципы управления организацией;
- дана классификация функций (предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль). Предвидение – разработка программы действий на перспективу и текущий период. Организация – обеспечение предприятия всем необходимым (например, материальными ресурсами). Распорядительство – получение наибольшей пользы и выгоды от подчиненных. Координация – достижение соответствия и согласованности частей предприятия (рационализация связей). Контроль – проверка исполнения в соответствии с принятой программой;
- сформулировано понятие организационной структуры и принципы построения организационных структур.

Недостатки школы: не уделялось внимания социальным аспектам трудовых отношений.

### **Школа человеческих отношений (1930–1950). М. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу**

Представители школы человеческих отношений считали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что неизбежно приведет к увеличению производительности их труда.

Рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, например консультации с работниками и предоставление им широких возможностей общения на работе. Считали, что в системе управления есть три существенных фактора: люди, финансы и технологии. Причем фактор “люди” занимает первое место.

Авторы утверждали, что менеджмент – психологически насыщенная система управления. Поэтому менеджеру нужно владеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т. д. Бережное отношение к персоналу обеспечивает успех в бизнесе.

Школа человеческих отношений предполагает:

- управление межличностными отношениями;
- учет влияния сил, порождаемых взаимодействием коллег в трудовом коллективе;
- учет влияния социально-психологического климата в коллективе на производительность труда работников;

С помощью психологии пытались помочь людям в раскрытии их способностей и повышении производительности труда.

### **Школа поведенческих наук – бихевиористская (1950 – н/в). Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор**

Основная цель данной школы – повышение эффективности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов. В связи с этим считали, что работнику в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей.

Человек – самый важный элемент в системе управления. А удачно подобранная команда единомышленников и партнеров является важнейшим условием успеха организации. Авторы рассчитывали на повышение эффективности организации в результате улучшения ее человеческих ресурсов, осуществляли исследование различных аспектов социального взаимодействия работников в трудовом коллективе. Недостатки: не могли дать ответы на все вопросы, которые ставила жизнь.

В рамках последних двух школ разработаны теории:

- мотивации;
- лидерства;
- управления персоналом;
- конфликтологии.

### **Количественная школа (1950 – н/в). Р. Акофф, Н. Винер, В. Парето, В. Глушков и Л. Канторович (СССР)**

Школа возникла в связи с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и ЭВМ. Основана на исследовании операций, построении моделей, задании им количественных значений, сравнений и описаний полученных результатов и выборе наиболее предпочтительных вариантов решений. Данная школа предполагает замену словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

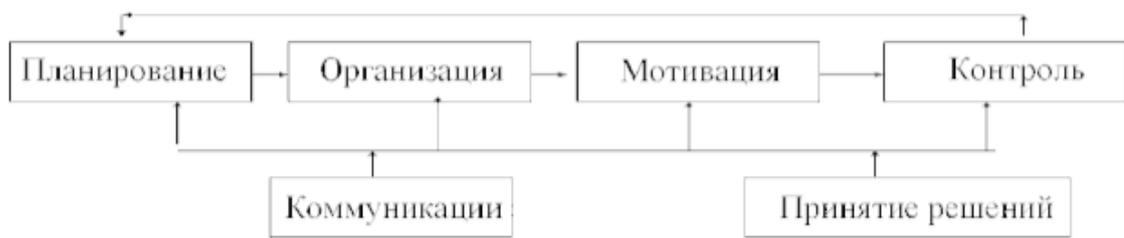
Количественный подход базируется на использовании в управлении данных точных наук – математики, статистики, инженерных наук, предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций, а также использование количественных измерений при принятии решений.

Данный подход стали больше применять с развитием вычислительной техники и информационных систем управления.

### **Процессный подход (1920 г. – н/в)**

Первоначально процессный подход предложил А. Файоль. Управление рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных действий, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений, а процесс управления как сумма управленческих функций (рис. 1.5). Процессный подход отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку. При этом руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность.

Процессный подход отличается от функционального подхода, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими.



**Рис. 1.5.** Менеджмент как процесс

### **Системный подход (конец 1950-х гг. – н.в.). Дж. Пол Гетти и Питер Ф. Друкер**

До XX в. практически никто не задумывался над тем, как управлять системно, эффективно. Людей в основном интересовало, как заработать больше денег, завоевать политическую власть, но не то, как управлять организациями. Понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей, развивалось в течение длительного периода – начиная с середины XIX в. до 20-х гг. XX в.

Авторы системного подхода предлагали рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технологии), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Кроме того, они рассматривают организацию в единстве составляющих ее частей, которые переплетают ее с внешним миром.

*Система* – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системы бывают:

- открытые (зависят от внешней среды);
- закрытые (не зависят от внешней среды).

Определение переменных и их влияние на эффективность организации – главный вклад системного подхода, который позволяет комплексно оценить деятельность любой системы управления на уровне конкретных характеристик. Это помогает анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявлять характер проблем входа, процесса и выхода (рис. 1.6).



**Рис. 1.6.** Системный подход в управлении<sup>10</sup>

<sup>10</sup> lib.rus.ec/i/41/204641/\_56.png

При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе “вход” перерабатывается в “выход”. Важнейшие принципы системного подхода:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза, логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

### **Ситуационный подход (1960-х гг. – н.в.)**

В соответствии с ситуационным подходом приемы управления и принятия решений предлагается обязательно увязывать с конкретной ситуацией. Соответственно, появилась возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Авторы считают, что отсутствует единый “лучший” способ управления деятельностью организации, так как существует множество конкретных факторов как в самой организации, так и в окружающей среде. Самым эффективным является тот метод управления, который наиболее соответствует сложившейся ситуации.

Ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию.

Еще в 1920-е гг. о “законе ситуации” говорила М. Фоллетт, но разработан этот подход лишь в конце 1960-х гг.

В ситуационном подходе сохранена концепция процесса управления, однако специфические приемы руководства конкретной организацией могут значительно варьироваться. Для наиболее эффективного достижения целей организации нужно увязывать конкретные приемы с определенными ситуациями.

### **Методы и законы управления**

**Методы управления** – способы, средства воздействия управляющего субъекта на объект управления (работник, коллектив, организационно-экономический объект управления) с целью достижения поставленной цели.

Различают методы прямого и косвенного (когда создаются условия для достижения высоких результатов) воздействия, формальные и неформальные. Кроме того, выделяют общие методы – экономические, административные (организационные), социально-психологические и психологические. *Экономические методы* – совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления:

- методы, используемые федеральными и региональными органами (налоговые системы и кредитно-финансовые механизмы страны и региона);
- методы, используемые предприятиями (система материального поощрения работников; ответственности за качество и эффективность работы, система штрафов и порицаний, снижения или полного снятия льгот; экономические нормативы функционирования организации – фондовооруженность и производительность труда, нормы рентабельности, внутривозвратный расчет).

## **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.