

# Лекционное занятие 1.1.

## Понятие менеджмента: вид деятельности

Понятие менеджмента  
Менеджмент: вид деятельности  
Профиль новаторского менеджмента  
Деятельность и мастерство менеджера  
Типы и роли менеджеров

### Понятие менеджмента

Термин **management** в значениях «управление коммерческими делами»; «способ, манера обращения с людьми»; «власть и искусство управления»; «особый род умения» и «навыки администрирования» стал использоваться во второй половине XVII в.

Термин «менеджмент» имеет смешанные корни:

- латинское **manus** – рука, власть и сфера полномочий;
- итальянское **manneggiare** – управление собственностью;
- французское **manerie** – управление предприятием;
- английские **manage, manager, management** первоначально имели отношение к управлению лошадьми, искусству верховой езды. А слово «менеджер» понималось как искусный наездник, человек, способный укротить дикую лошадь.

За последние три столетия многое изменилось. Понятие «современный менеджмент» сегодня представляет собой, по сути, явление XX - начала XXI в.в. Настало время, когда отношения между людьми кардинально и стремительно изменились. Изменились и взаимоотношения менеджера, воздействующего на исполнителя, и исполнителя, испытывающего воздействие менеджера в процессе достижения целей и выполнения задач. Таким образом, мы вправе говорить о том, что в настоящее время менеджмент развивается как противоречивое единство двух сторон: менеджера (управляющего) и исполнителя (управляемого). *Менеджер* отличается определенной моделью поведения, применяет различные методы и инструменты воздействия на исполнителя для достижения целей организации и выполнения соответствующих задач. *Исполнитель* имеет свою модель поведения, отличается собственными качествами, которые в различной степени могут ему помогать или препятствовать в движении к цели и решении поставленных задач.

Следовательно, взаимоотношения менеджера и исполнителя, наиболее вероятно, могут развиваться по одному из двух направлений:

*Первое:* у сторон есть взаимное понимание и обоюдное стремление к достижению цели и выполнению задач. Менеджер ставит цели и задачи, сроки исполнения, обеспечивает исполнителя ресурсами. Исполнитель

выражает готовность активно работать над выполнением поставленных задач в назначенный срок, используя выделенные ресурсы. Эта ситуация потребует минимума обоюдных усилий, а цели, вероятнее всего, будут достигнуты не позднее установленного срока.

*Второе:* у сторон нет взаимного понимания. В этом случае ситуация может развиваться иначе. Для достижения целей и выполнения задач сторонам могут потребоваться новые усилия. Менеджеру, возможно, необходимо будет затратить дополнительное время и эмоции или привлечь какое-либо число сотрудников и дополнительные расходы для движения по обозначенному им пути. Исполнителю предстоит борьба с собственным эго: вступить в конфликт с менеджером, доказывая наличие альтернативного пути, или отказаться от сопротивления и следовать указаниям менеджера, или сменить место работы.

Взаимоотношения менеджера и исполнителя развиваются, испытывая мощное «давление» результатов информационной революции, к которой привело широкое применение цифровых технологий, сети Internet, облачных вычислений, больших объемов данных и т.п. Информационные технологии становятся в настоящее время важнейшим фактором изменений в менеджменте. Под влиянием информационных технологий меняется характер поведения как менеджеров, так и исполнителей; растут скорость подготовки и принятия решений, оборачиваемость ресурсов, интенсивность производства, динамика продаж, требования потребителя к качеству продукта и сервиса. Массовое использование различных вычислительных устройств и сети Internet как менеджерами, так и исполнителями создали условия для получения информации, которая стала источником новых конкурентных преимуществ для предпринимательских организаций. Все это повышает актуальность исследования трендов развития современного менеджмента, испытывающего растущее влияние информационной революции и, соответственно, возрастает необходимость показать положительный рост влияния информационных технологий на эффективность управления организациями будущего в образовательном курсе «Основы менеджмента организаций».

Если рассматривать менеджмент как систему взаимоотношений менеджера и исполнителя, целесообразно разделить термины «менеджмент» и «управление». Сравнительный анализ этих терминов представлен на слайде презентации (см. Презентация 1.1., слайд 9).

Понятие «управление» характеризует различные виды процессов воздействия субъекта на объект, происходящих в природе, науке, технике, экономике, обществе и повседневных делах каждого человека. Термин «управление» имеет глубокие корни и варианты самых различных толкований, которые означают не только всевозможную деятельность, но и названия различных систем, административных и структурных органов, осуществляющих функции управления, и т.д. Несмотря на то, что «управление» является привычным термином для русскоговорящего

населения, а английское слово «менеджмент» широко стало использоваться в российской практике сравнительно недавно, в отечественной науке эти термины чаще всего рассматриваются как идентичные и взаимозаменяемые.

Однако, на наш взгляд, понятие «менеджмент» имеет более узкую, специфическую сферу применения и рассматривается как наука и особый вид профессиональной деятельности, направленной на обеспечение эффективного функционирования людей в группах и организациях, в частности, взаимоотношений менеджера и исполнителей.

Понятие «управление», как и понятие «менеджмент», имеет несколько значений, но большинство из них касается организации управленческой деятельности коммерческих и некоммерческих образований, где это понятие полнее и конкретнее отражает содержание работы должностных лиц, выполняющих функции руководителя (менеджера). В сфере хозяйствования использование понятия «менеджмент» не всегда удачно согласуется с общепринятым определением управленческих процессов, что ведет в некоторых случаях к искажению их смыслового значения.

Итак, то, что фактически рассматривается в качестве менеджмента, а также применение этого термина в разных культурах может иметь более узкие или широкие границы в зависимости от научных, профессиональных или иных местных особенностей.

## Менеджмент: вид деятельности

**Менеджмент** – вид профессиональной деятельности, направленной на эффективное и рациональное достижение целей организации посредством выполнения функций планирования, организации, мотивации и контроля над использованием организационных ресурсов (Рис. 1). Определение включает ключевые идеи: функции, цели и ресурсы организации.

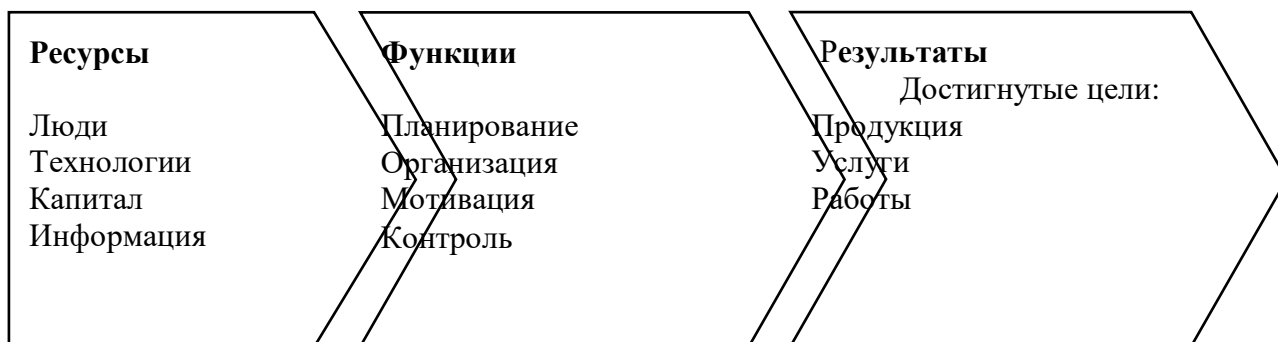


Рис.1. Процесс менеджмента

**Деятельность менеджера** – применение средств воздействия на исполнителей ради достижения цели организации, которой он руководит.

**Для этого менеджеру необходимо:**

- спланировать работу;

- расставить персонал и скоординировать его действия;
- принимать наилучшие управленческие решения;
- активизировать и стимулировать деятельность персонала;
- осуществлять контроль и учет выполненной работы;
- анализировать полученные результаты;
- разрабатывать и реализовывать меры по развитию.

**Предметом** деятельности менеджера являются:

- структура организаций;
- внешняя и внутренняя среда организаций;
- деловые коммуникации;
- методы менеджмента;
- выработка управленческих решений;
- динамика групп, власть и лидерство;
- управление персоналом;
- конфликты и их разрешение;
- этика менеджмента;
- эффективность управления организацией и т.д.

**Цель менеджера** – выполнение показателей формального плана по удовлетворению запросов людей в потребительских благах и услугах, которые производятся организацией.

**Метод достижения цели** – оптимальное сочетание административных и экономических рычагов управления с учетом действия внешних угроз и возможностей, сильных и слабых сторон организации.

**Менеджер** – руководитель, прошедший процедуры профессионального отбора и специальной подготовки в области управления организацией, способный к достижению поставленных собственником целей и задач, соответствующих уставу организации (Рис. 2).



Рис. 2. Менеджер как система обработки информации.

Деятельность менеджера отличается характерными чертами:

- организация и управление людьми, занятыми в процессах производства различных видов продуктов;

- использование в работе административных и экономических методов управления: подчинение культивируется административно, а экономические методы используются, чтобы пробуждать интересы работающих, мотивировать трудовую деятельность, стимулировать производительный труд и рациональное распределение ресурсов;

- внедрение инноваций (новых технологий, оборудования, товаров и услуг) для достижения долгосрочного успеха организации;

- видение перспектив развития организации;

- умение стратегически мыслить и разумно рисковать;

- умение принимать решения и брать ответственность на себя.

Чтобы осуществлять управленческую деятельность, необходимы и соответствующие черты личности. На менеджера возлагается ответственность за деятельность организации. Именно менеджеры отвечают за результаты использования ресурсов, которыми наделена организация для достижения целей, поставленных ее учредителями.

Для подчинения всей совокупности процессов и действий членов организации единой цели, менеджеры создают организационную структуру. Подчинение цели означает, что организация должна получать результат:

- прибыль;

- увеличение доходов участников организации;

- удовлетворение социальных потребностей и т.п.

Обязанность менеджера, таким образом, заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации.

**Эффективность организации** – это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация может выполнять свои функции, т.е. предоставить потребителям необходимые им товары и услуги.

**Рациональность действий менеджеров** – оценка количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (сырье, материалы, денежные средства и сотрудники, задействованные в производстве данного объема продукции или получении определенного результата). По сути, имеется в виду объем ресурсов, необходимый для производства товара или услуги. Рациональность может быть рассчитана как количество ресурсов, использованных для производства товара или услуги.

Менеджеры должны создавать условия для рациональной и эффективной работы организации. Деятельность менеджеров заключается в нахождении и применении способов повышения рациональности при одновременном стремлении к достижению целей компании по качеству обслуживания и удовлетворенности потребителей конечного продукта. Таким образом, главная обязанность менеджеров состоит в обеспечении высокой результативности работы, выраженной в степени достижения целей

организации при эффективном и рациональном использовании имеющихся ресурсов.

## **Профиль новаторского менеджмента**

**Предпосылки новаторского менеджмента.** Технологические, технические, экономические, социальные изменения, свойственные современному миру, обретают глобальный характер и имеют далеко идущие последствия для менеджеров и организаций, которые они возглавляют. В условиях, когда изменения являются скорее нормой, чем исключением, менеджерам надо находить инновационные способы решения проблем, с которыми встречаются руководители организаций в процессе деятельности. В результате, спектр классических способностей и навыков, традиционно свойственных менеджерам, дополняется новыми компетенциями, необходимыми для эффективного управления.

**Смысл новаторского менеджмента.** Для достижения традиционных целей (производство, прибыль, доходы, рыночная ниша и т.п.), адекватных модели экономического роста, менеджерам достаточно организовать иерархическую структуру управления и установить контроль над деятельностью людей. Ситуация меняется, когда кардинально возрастает значение инновационных решений для достижения высоких показателей не только количества, но и качества производства, отражающих его конкурентоспособность. В этом случае менеджеры должны обладать такими навыками, которые помогут лидерам мотивировать и увлечь людей, используя свой авторитет в процессе извлечения выгоды из результатов интеллектуального и физического труда сотрудников.

**Роль новаторского менеджмента.** Новые условия развития производства предполагают изменение роли менеджеров, которые должны возглавить перемены, направить в нужное русло креативность и энтузиазм людей, найти общие ценности и вовлечь сотрудников в управление производством. Командная работа и сотрудничество становятся теми руководящими принципами, которые помогут менеджерам и работникам выработать модель поведения, адекватную представлениям и нормам современного предпринимательства. В подобных условиях роль менеджмента заключается в сосредоточении усилий на развитии организаций, адаптации людей к изменениям, мотивировании и координации их действий в процессе производства. Такой взгляд на менеджмент позволяет перейти от жесткого контроля к созданию культурных ценностей, которые позволят людям создавать рабочую обстановку, отличающуюся высокой производительностью и высоким уровнем сотрудничества.

**Значение новаторского менеджмента.** Инновации в товарах, услугах, системах менеджмента, производственных процессах, корпоративных ценностях и других аспектах организации обеспечивают

компаниям рост, изменение и процветание. В долгосрочной перспективе без инноваций не сможет выжить ни одна компания. В современном мире отрасли, технологии, экономики, государства и общества постоянно меняются, и менеджеры обязаны помогать своим организациям продвигаться вперед в непредсказуемых условиях, используя гибкость и инновационность.

Новаторский менеджмент, не отрицая значения классических принципов, использует новые принципы управления (таблица 1), которые полнее учитывают особенности современной экономики: глобальность процессов и явлений, рост неопределенности, рисков и конкуренции на рынках ресурсов и готовой продукции и т.д.

Таблица 1

Классические и новаторские принципы менеджмента

Принципы менеджмента	
Классические	Новаторские
Специализация	Разнообразие
Стандартизация	Конкуренция
Властная иерархия	Делегирование власти
Директивные указания	Поощрение инициативы
Автократия	Самоорганизация

Источник: составлено автором

Катализаторы новаторского менеджмента:

- видение проблемы;
- готовность к нетривиальным решениям;
- новые принципы и парадигмы решения проблем;
- отказ от стереотипов мышления.

### Деятельность и мастерство менеджера

**Деятельность менеджера.** Менеджеры в организациях занимают двойственное положение: с одной стороны, они руководят людьми, работающими в организациях; с другой, они сами являются сотрудниками этих организаций. Данное противоречие проецируется на деятельность менеджера: менеджеры формулируют цели развития организаций, они же организуют труд людей и производство для достижения целей. Этим противоречием порождается многообразие деятельности менеджеров.

Среди многообразия задач, стоящих перед менеджментом, мы выделяем управление людьми в качестве важнейшей. Для выполнения этой

задачи необходимо понимать специфику, предмет и средства труда менеджеров.

**Специфика труда менеджера** заключается, преимущественно, в умственном, творческом характере этого труда, в процессе которого постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, организация совместной деятельности становятся главным смыслом труда менеджера.

**Предмет труда менеджера** – информация, использование которой позволяет принимать решения, необходимые для изменения состояния объекта управления.

**Средства труда менеджера** – средства, позволяющие работать с информацией. Результат деятельности менеджера оценивается по степени достижения поставленной цели. Чтобы функционировать, менеджер должен обладать особыми качествами и компетенциями, иметь специальные знания и способности к использованию их в повседневной работе при управлении организацией.

На содержание и результаты труда менеджера оказывают влияние различные факторы, которые могут вызвать важнейшие изменения в труде менеджеров. Среди таких факторов мы выделяем:

- стремительное развитие технологий. Интернет и электронные коммуникации неузнаваемо изменили способы ведения бизнеса и осуществления деятельности менеджеров. Многие организации используют цифровые технологии, чтобы связать между собой своих работников и партнеров, рассредоточенных по всему миру. Благодаря новым технологиям у людей появилась возможность выполнять свою работу в любом удобном месте. Многие компании все чаще передают выполнение отдельных функций на аутсорсинг, что также требует координации деятельности организаций;

- гибкость процесса труда. Менеджеры все чаще наделяют сотрудников дополнительной властью в расчете на то, что они будут самостоятельно использовать открывающиеся возможности и решать проблемы по мере их возникновения. Структуры становятся более плоскими, а работники низших уровней принимают решения, основываясь на общедоступной информации и руководствуясь миссией и ценностями организации. Практикуется широкий обмен знаниями вместо их накопления у менеджеров, и все сотрудники компании с помощью современных технологий поддерживают связь с более широким кругом коллег. Наиболее ценными являются быстро обучаемые сотрудники, обменивающиеся знаниями с другими, готовые работать в ситуациях повышенного риска, нестабильности и неопределенности. Сотрудники организации рассчитывают, что на протяжении своей карьеры они будут работать над разными проектами и в разных должностях, а не оставаться узкими специалистами в какой-то одной области;

- виртуализация процесса труда. Менеджмент вынужден трансформировать отдельные функции, координировать работу людей и



контролировать результаты в условиях гибкого графика работы, удаленного доступа к компьютерным сетям, виртуальных команд и т.д.;

- формирование новых компетенций менеджеров по результату происходящих изменений, переосмысление подходов к организации, направлению и мотивации персонала. Передовые управленческие практики предполагают отказ от командования и контроля в пользу управления адаптивными организациями;

- распространение лидерства по всем уровням управления организацией, предполагая передачу подчиненным дополнительных властных полномочий, чтобы стимулировать их творческие способности и генерирование новых идей. В новых условиях успех зависит от сотрудничества между функциональными подразделениями и иерархическими уровнями;

- способности к экспериментам и обучению приобретают ключевое значение, и менеджеры должны поощрять подчиненных обмениваться информацией и знаниями.

**Мастерство менеджера.** Для исполнения управленческой деятельности менеджер должен обладать широким спектром навыков:

- познавательные – явные способности воспринимать организацию как единое целое и выделять взаимосвязи ее частей: мышление менеджера, его умение получать, обрабатывать и использовать поступающую информацию для достижения целей организации. Менеджер должен представлять себе роль каждого подразделения в организации и положение компании в отрасли. Это предполагает наличие способностей к стратегическому мышлению, выявлению долгосрочных перспектив и решению проблем развития;

- работы с людьми и умение взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в отношении руководителя к сотрудникам. Менеджер с данными навыками мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации;

- технические – специальные знания и умения по использованию методов, технологий и оборудования, необходимых для организации производства, исследований и разработок;

Наряду с навыками менеджерам могут быть свойственны и недостатки, которые становятся особенно заметными в условиях быстрых изменений, нестабильности и кризисов. В нестабильное время менеджеры должны применять свои навыки и способности, максимально способствуя развитию организации. К числу факторов, препятствующих достижению искомых результатов, относятся:

- низкие навыки руководства коллективами;
- неумение создавать рабочие отношения;
- отсутствие сотрудничества и командной работы;

- неэффективные навыки и методы коммуникаций.

## Типы и роли менеджеров

Типология менеджеров раскрывает их положение в организационной иерархии (Рис. 3).

**Высшие менеджеры** (президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты) находятся на вершине пирамиды управления организацией. Они несут ответственность за все, что происходит в организации: от постановки целей и разработки стратегий до принятия решений и мониторинга последствий. В число их обязанностей входит, как правило, осуществление коммуникаций, формирование видения корпоративной культуры и поддержание предпринимательского духа. Высшие менеджеры должны во все большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

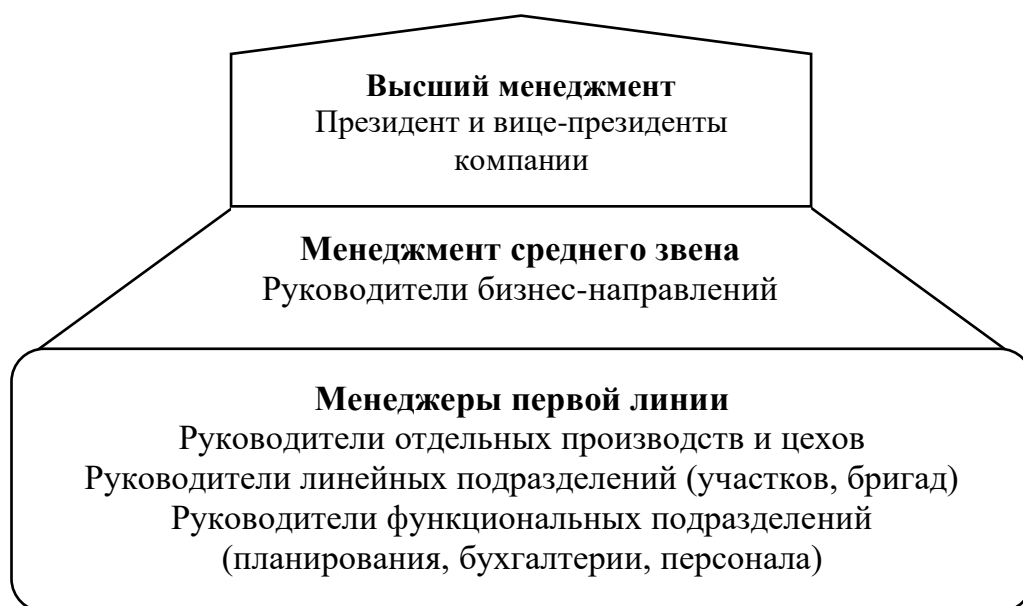


Рис. 3. Уровни иерархии менеджмента организации

**Менеджеры среднего звена** занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших подразделений организации. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

**Менеджеры первой линии** несут непосредственную ответственность за производство (мастера производственных участков, линейные менеджеры, офис-менеджеры и т.д.). Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять

техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

**Функциональные менеджеры** отвечают за работу отделов, выполняющих одну из функций, необходимую для работы всей организации. Их подчиненные обладают схожими навыками и опытом (отделы рекламы, продаж, кадров, финансов, и т.д.).

**Линейные менеджеры** несут ответственность за деятельность производственных и маркетинговых отделов, выпускающих и реализующих товары или услуги.

**Менеджеры проектов** выполняют жизненно важную роль в современных организациях, но функционируют, как правило, вне иерархии. При создании новых товаров они координируют взаимодействия маркетологов, финансистов и производственников. По мере сокращения уровней иерархии, перехода к горизонтальным структурам, потребность в менеджерах проектов возрастает. Одно из основных требований к таким руководителям – управленческие навыки, так как для достижения успеха проекта им необходимо координировать работу самых разных сотрудников.

**Роль менеджера** – набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение важнейших управленческих функций (планирование, организацию, лидерство и контроль). Для понимания особенностей деятельности менеджера роли подразделяются на категории, но в реальной жизни менеджмент не может осуществляться в виде набора независимых действий, поэтому все роли находятся в постоянном взаимодействии. Основные роли могут быть сгруппированы:

1. Информационные роли: описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие массивов информации.

1.1 *Наблюдатель* предполагает получение информации из множества источников (от руководителей, коллег и подчиненных, средств массовой информации, внешних субъектов).

1.2 *Проводник и оратор* – прямая противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передает текущую информацию другим людям в организации и за ее пределами.

2. Межличностные роли предполагают акцент на отношения с другими людьми и использование навыков работы с людьми.

2.1 *Глава* проводит в подразделении церемонии и различные символические мероприятия.

2.2 *Лидер* мотивирует подчиненных, для оказания влияния использует коммуникации.

2.3 *Связующее звено* создает условия для устойчивости информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами.

3. Роли, связанные с принятием решений. Становятся заметными в процессе подготовки к управленческому решению.

3.1 *Предприниматель* заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее.

3.2 *Пожарный* занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчиненными или подразделениями организации.

3.3 *Распределитель ресурсов* связан с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов.

Выполнение ролей зависит от факторов:

- место менеджера в организационной иерархии;
- природные способности и навыки менеджера;
- тип организации;
- цели организации и т.п.

Менеджерам периодически приходится исполнять разные роли в разные периоды времени. Чтобы знать, какая роль требуется в тот или иной момент времени, менеджеры должны контролировать организацию и ее среду.