Высшее профессиональное образование
БАКАЛАВРИАТ

А. М. СЕРГЕЕВ, И. А. ИВАНОВА

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНИК

Допущено
Советом Учебно-методического объединения
по образованию в области менеджмента
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений, обучающихся по направлению
подготовки «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)

Москва
Издательский центр «Академия»
2013

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.290-2я73
С322

Рецензенты:
руководитель программы «Стратегический менеджмент и предпринимательство» Московской международной высшей школы бизнеса, д-р техн. наук, профессор *А. Н. Сазанович*;
зав. кафедрой маркетинга ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», д-р экон. наук, профессор *И. И. Скоробогатых*

Сергеев А. М.

С322 Теория менеджмента : учеб. для студ. учреждений высш. проф. образования / А. М. Сергеев, И. А. Иванова. — М. : Издательский центр «Академия», 2013. — 320 с. — (Сер. Бакалавриат).

ISBN 978-5-7695-9585-1

Учебник создан в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»).

Рассмотрены основные концепции и подходы к управлению организацией. Показано формирование современного управленческого мировоззрения, навыков по принятию и реализации управленческих решений. Большое внимание уделено таким вопросам, как характер и содержание труда современного менеджера, мотивация сотрудников, стратегическое планирование, управление инновациями.

Для студентов учреждений высшего профессионального образования.

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.290-2я73

Оригинал-макет данного издания является собственностью Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом без согласия правообладателя запрещается

ISBN 978-5-7695-9585-1

© Сергеев А. М., Иванова И. А., 2013
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2013
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2013

ПРЕДИСЛОВИЕ

В какой бы сфере социальной или хозяйственной деятельности — производстве, торговле, финансах, рекламе или, может быть, политике — вы ни собирались применить свои силы, вам постоянно придется иметь дело с людьми. От того, насколько адекватно вы будете их оценивать, верно анализировать ситуацию и принимать правильные решения, будет зависеть эффективность вашей деятельности, а значит, и успехи карьеры. Необходимость этих умений неизмеримо возрастает, если вы хотите стать руководителем — управлять людьми, организовывать их совместную деятельность. Это можно сделать, только если понимать законы и закономерности процессов управления.

Наука об управлении в своей основе междисциплинарна и опирается на результаты исследований во многих отраслях знания. Теоретической и методологической основой курса «Теория менеджмента» является общее и функциональное управление организацией, а также социология, психология, философия. Сам курс рассматривается как теоретико-методологическая дисциплина, которая является фундаментальной базой для изучения таких взаимосвязанных дисциплин, как теория организации, организационное поведение, стратегический, инновационный и корпоративный менеджмент, управление персоналом и др.

Целью освоения курса «Теория менеджмента» являются изучение основных концепций и подходов к управлению организацией, разработанных наукой и практикой как за рубежом, так и в нашей стране, формирование современного управленческого мировоззрения, мышления, умений и навыков по принятию и реализации управленческих решений.

Понятие и сущность менеджмента меняются в соответствии с развитием человеческого общества, приобретают новые черты и особенности. Роль менеджмента, отношение к нему существенно трансформируются. В настоящее время значение управления как особого вида человеческой деятельности в жизни мирового сообщества значительно возросло, традиционные границы менеджмента расширились. Растет потребность в систематизации знаний о нем, создании современной системы взглядов на управление у студентов, посвятивших себя этой важной и увлекательной карьере. В связи с этим задача преподавателя состоит в том, чтобы помочь будущим менедже-

рам не только усвоить знания в этой области и в области сопряженных с ней экономических и социальных наук, но и сформировать и укрепить определенные навыки, необходимые для управления организацией в XXI в.

При изучении дисциплины «Теория менеджмента» упор должен делаться на конкретные механизмы и навыки развития лидерских качеств и использования поведенческих подходов к управлению, изучение методов поощрения инициативы и новаторства, всемерное расширение предпринимательской активности. Материалы для изучения основных вопросов курса «Теория менеджмента» следует разрабатывать как инструмент освоения конкретных управленческих технологий и навыков. Учитывая эти требования, в данном учебнике большое внимание уделено таким вопросам, как характер и содержание труда современного менеджера, мотивация сотрудников, стратегическое планирование, управление инновациями.

Учебник может быть полезен и для самоконтроля — он даст студентам возможность проверить и систематизировать знания, полученные на лекциях и семинарских занятиях, выявить пробелы в понимании тех или иных вопросов и самостоятельно подготовиться к зачету и экзамену по дисциплине «Теория менеджмента».

Глава 1

МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, ПОНЯТИЕ, ЭВОЛЮЦИЯ

1.1. Сущность и содержание менеджмента

Чтобы вести за собой людей, иди за ними.

Лао-Цзы

Изучив этот подраздел, вы узнаете:

- основные подходы к определению понятия «менеджмент»;
- о менеджменте как особой функции и процессе управления;
- менеджменте как профессиональном виде деятельности и аппарате управления;
- менеджменте как научной дисциплине и искусстве управления.

1.1.1. Основные подходы к определению понятия «менеджмент»

Наверное, каждому современному человеку известно, что термин «менеджмент» переводится с английского языка как «управление». И действительно, в реальной жизни мы часто употребляем эти слова как синонимы. Значит ли это, что можно поставить знак равенства между этими понятиями или все же имеются принципиальные различия? Если да, то в чем они?

Для начала давайте разберемся, какое из этих понятий более широкое, всеобъемлющее. Чем и кем можно управлять? Очевидно, что *объектов управления* множество. Ими могут выступать:

- машины и механизмы;
- физические и химические процессы (например, реакция ядерного синтеза);
- биологические процессы (например, управление ростом растений);
- разные системы, в том числе информационные, коммуникации в этих системах;
- отдельные индивидуумы и группы людей;
- организации и процессы, протекающие в этих организациях (например, бизнес-процессы).

И это далеко не полный перечень объектов, которыми можно управлять.

Таким образом, управление является более широким, обобщающим понятием по отношению к менеджменту.

Управление как целенаправленная деятельность человека включает в себя упорядочение, регулирование взаимодействия и создание условий для функционирования и развития объектов и процессов в природе, обществе и технике. Например, если речь идет о государственных органах любого уровня, то более правильно использовать термин «государственное управление».

Суммируя сказанное, можно сказать, что *управление* — это широкое понятие, используемое в любых организациях и системах, как в социальных, так и в технических, информационных и др.

Любая организация состоит из людей, поэтому в первую очередь является социальной. И в этом случае управление выступает как самостоятельный вид человеческой деятельности. Таким образом, *управление в социальных системах* — это:

- обособленная функция отдельных членов организации;
- особый, специфический вид профессиональной деятельности;
- всегда социальный процесс;
- с одной стороны — «искусство управления», с другой — регулярный технологический процесс, имеющий свои этапы и стадии;
- признак любой организации; она невозможна без управления.

К каким же объектам мы применяем термин «менеджмент» и чем отличается этот вид человеческой деятельности? Безусловно, когда речь идет об организации, как правило, коммерческой, работающей в условиях рыночной экономики, основной целью которой является получение прибыли.

Давайте вспомним, когда пришел в нашу страну и стал общеупотребительным термин «менеджмент»? Он появился в России вместе с кардинальными изменениями в экономике и жизни общества, перестройкой, отказом от командно-плановой экономики и переходом на принципиально новую систему хозяйствования, возникновением частной собственности на средства производства и свободного рынка. В сущности, приход менеджмента в России отразил необходимость создания принципиально новой системы управления, адекватной рыночным отношениям. В первую очередь именно управление организацией в условиях рынка получило название менеджмента.

Таким образом, *менеджмент* — это:

- понятие, вошедшее в российскую теорию и практику управления 15—20 лет назад;
- во многом синоним управления, при этом его особый тип, в первую очередь управление организационным поведением;
- понятие, характерное для коммерческих организаций, ориентированных на прибыль;

Заметки на полях

Слова «менеджмент» и «менеджер» встречаются еще в трудах Адама Смита и Джона Милля, причем они используются в отрицательном значении и противопоставляются собственнику бизнеса. Авторы высказывают недоверие к наемным работникам — управленцам, не являющимся собственниками. В современном понимании термин «менеджмент» был употреблен Фредериком Тейлором в его известной книге 1903 г. «Цеховой менеджмент». С тех пор за этим словом закрепилось по крайней мере три значения.

1. Совокупность лиц, занятых управленческим трудом (можно сказать «менеджмент компании», имея в виду ее руководящий состав). Эти люди, с одной стороны, не владеют бизнесом, а лишь управляют им, а с другой — ничего не производят лично.

2. Как практика деятельности по управлению компанией (мы можем сказать «В этой компании хороший менеджмент», имея в виду, что хорошо организовано управление.

3. Как научная дисциплина, изучающая организационные, технологические и социальные аспекты управления.

- понятие, в современный период имеющее расширительный характер, — распространяется на некоммерческие организации, административную сферу;
- в настоящее время весьма популярное и конъюнктурное понятие, что является отражением большой общественной востребованности.

Таким образом, у менеджмента как типа управления есть следующие *отличительные особенности*:

1) управление в условиях рынка, что ориентирует фирмы на удовлетворение рыночных потребностей;

2) основной объект — человек; менеджер объединяет и координирует работу других людей;

3) постоянное повышение эффективности, стремление к минимизации затрат, связанных с ресурсами;

4) относительная децентрализация управления и свобода в принятии решений;

5) разработка стратегических целей и их постоянная корректировка в зависимости от состояния рынка.

До сих пор не существует единой точки зрения на определение понятия менеджмента. В настоящее время наиболее распространенной позицией является взгляд на него как на процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации. Эта точка зрения отражает подход к определению понятия «менеджмент» как к процессу. Кроме

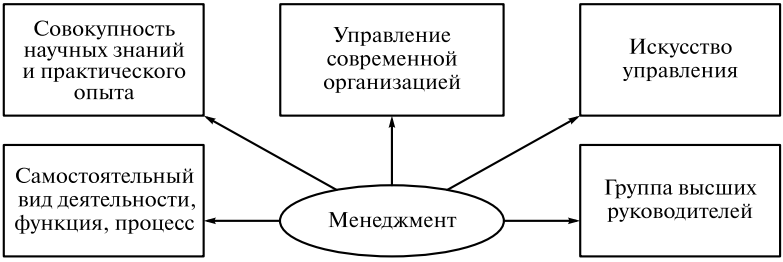

Рис. 1.1. Содержание понятия «менеджмент»

того, в определениях часто подчеркивается, что менеджмент — особый самостоятельный вид деятельности человека, который реализуется через выполнение управленческих действий — функций управления. Также менеджмент часто определяют как искусство управления; науку, т.е. совокупность научных знаний и практического опыта; как аппарат управления — группу людей, управляющих организацией (рис. 1.1).

1.1.2. Менеджмент как особая функция и процесс управления

Говорят, что у менеджмента как современного типа управления короткая история, но очень длинная предыстория. Как вид человеческой деятельности управление возникло значительно раньше, чем менеджмент, и именно оно стало той основой, на которой тот зародился и развился. Ведь человеческие организации существовали на всей протяженности истории человечества, и все они нуждались в целенаправленном воздействии — управлении.

По мнению ученых, управление как особый вид деятельности зародился примерно семь тысячелетий назад, с появлением общин и первичным разделением труда. Но только в XVIII в. оно выделилось в отдельную функцию, которая по своему назначению и содержанию значительно отличалась от производственной, и только на рубеже XX в. стало также особым видом профессиональной деятельности. Это было связано с появлением крупного машинного производства и развитием капитализма.

В своем историческом развитии управление прошло два важнейших этапа.

1. *Отделение от производственной функции*. Пока объем производства и, соответственно, управленческой деятельности был невелик, вплоть до позднего Средневековья во главе цеха или артели, как правило, стоял самый умелый и смекалистый работник, хозяин;

он же справлялся и с управленческими функциями. С развитием техники и ростом объемов производства собственник постепенно отошел от выполнения производственных функций и стал выполнять функции владельца бизнеса и управляющего.

2. *Отделение от собственности и собственника*. На рубеже XIX—XX вв. с появлением высокопроизводительного оборудования и ростом организаций управление значительно усложнилось. Собственники предприятий, которые в большинстве своем являлись и управляющими, уже не могли самостоятельно справляться с этим видом деятельности, что обусловило появление наемных профессионалов, ставших первыми менеджерами в современном понимании этого слова. Именно тогда менеджмент отделился от собственности и выделился в особый вид профессиональной деятельности, отличный от других видов деятельности в организации.

Разделение труда и его специализация — это постоянно развивающийся процесс, в котором известный российский экономист Г.Х. Попов выделил шесть стадий. Исходя из этого, можно перечислить *основные стадии возникновения и развития функций управления*:

1. Объем производства пока невелик, и управление осуществляет тот же работник, который выполняет и производственные функции.

2. Объем производства и, соответственно, управленческой деятельности увеличивается, и появляется необходимость выделения специального работника или работников, которые реализовывали бы только управленческие функции.

3. Объем управленческих работ возрастает настолько, что над работниками, осуществляющими управление, появляется некий управляющий, т.е. возникает иерархия управления.

4. Возрастает сложность управленческой деятельности, и осуществляется специализация управленческих работ по видам деятельности.

5. Объем работ по специальным функциям управления и число работников, занятых в их реализации, становятся настолько велики, что внутри каждого вида управленческой деятельности появляются руководители и выделяются структурные подразделения (отделы, группы), т.е. окончательно оформляются иерархия управления и организационная структура управления.

6. В ходе специализации от некогда единого управления обособливается так много специализированных видов деятельности, что появляется потребность в выделении особого вида управленческой деятельности, отличного от других, — интегрированного руководства. Задача руководства заключается в том, чтобы синтезировать и координировать любые виды управленческой деятельности в организации.

Управление как функция реализуется через выполнение специфических повторяющихся управленческих действий, называемых *функциями управления*. Они появились в ходе развития и специализации управленческого труда как особого вида трудовой деятельности. Речь идет о функциях, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей организации, где этот процесс осуществляется. Поэтому они называются общими (основными).

Функция управления — это совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью, нужных для решения задач организации.

Несмотря на реальность существования управленческих функций, во многом это понятие — научная абстракция, поэтому подходов к их классификации достаточно много.

Состав функций впервые предложил основатель классической административной школы управления Анри Файоль в 1916 г. Согласно его мнению, это пять логически связанных между собой видов деятельности:

1) предвидение и разработка политики;
2) построение организационной структуры;
3) распорядительство;
4) координирование;
5) контроль и регулирование.

С развитием теории и практики управления представители разных управленческих школ неоднократно пересматривали состав и содержание функций управления, поэтому в современных работах можно встретить различные подходы к их определению. Например, Г. Х. Попов считает, что такой функции, как координация (координирование), нет вообще, но есть функции целеполагания, прогнозирования и распорядительства, а известный экономист А. Г. Аганбегян предлагает в книге «Управление и эффективность» (М., 1981) только три функции: организацию, планирование и координацию. Ряд специалистов выделяют в подходе А. Файоля к определению процесса управления функцию лидерства как использование влияния руководителя для мотивации работников. Но в целом большинство ученых придерживаются классификации А. Файоля. Согласно этому, актуализированному на настоящий момент, подходу выделяется пять основных функций управления:

- *планирование* — определение целей, разработка стратегии, составление планов;
- *организация* — группирование и распределение задач, функций, полномочий и ответственности, установление иерархии, проектирование организационной структуры;
- *координация* — взаимная увязка действий людей и подразделений;

Рис. 1.2. Взаимосвязь функций управления

- *руководство* — мотивация и стимулирование подчиненных, направление их действий, разрешение конфликтов в коллективе, выбор эффективных каналов взаимосвязи;
- *контроль* — управленческий и финансовый учет, отчетность, анализ выполнения планов, сопоставление результатов с планами, оценка и внесение корректив.

Взаимосвязь между основными функциями управления может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис. 1.2). Стрелки показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса управления и стимулированием труда работников. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Таким образом, *процессом управления* называется последовательное выполнение основных функций управления. Он предполагает взаимосвязь отдельных управленческих функций, их протяженность во времени и в пространстве, интеграцию всех видов деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку и их направленность на достижение целей организации. При этом внимание фокусируется на взаимосвязанности отдельных управленческих действий, каждое из которых, в свою очередь, является процессом.

Процесс управления требует определенных затрат времени, материальных и других ресурсов.

Для того чтобы выполнить каждую функцию управления, приходится решать целый ряд проблем и принимать множество решений, в результате которых объект приводится в желаемое состояние. В сущности, все взаимосвязанные управленческие действия направлены на принятие решений для реализации целей организации. Поэтому процесс управления также можно определить как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, разработкой, принятием и выполнением управленческих решений.

1.1.3. Менеджмент как профессиональный вид деятельности и аппарат управления

Когда говорят «менеджмент компании», нередко подразумевают аппарат управления как обязательный орган любой современной организации.

Аппаратный подход к управлению предполагает повышенное внимание к проблемам проектирования и развития его структур, централизации и децентрализации в распределении функций управления, связям между ячейками и уровнями управления. Менеджмент должен определить организационные размеры структурных подразделений, их права и обязанности, систему взаимодействия и информационных связей с другими подразделениями, масштаб управления и охват контролем. Он обязан поставить задачи перед подразделениями и наделить их необходимыми ресурсами. От умелого решения всех этих вопросов и своевременной корректировки и изменения структуры очень сильно зависит успех функционирования организации.

Люди, *занятые в аппарате управления*, непосредственно осуществляют процесс управления посредством профессионального выполнения управленческих функций. В современных организациях они называются менеджерами, или руководителями.

Менеджер — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются главными фигурами, ключевыми людьми в компании.

Менеджер и его роли. Исследования показывают, что управленческая работа по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой. Например, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Характер труда менеджеров вытекает из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для своевременного и эффективного достижения этих целей. Выполняя такие функции, менеджеры непрерывно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желаемого.

Сама специфика решаемых менеджером задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, главный смысл и содержание которого — постановка целей, разработка приемов и способов их достижения, а также организация совместной деятельности.

У менеджеров особый предмет труда — информация. Работая с ней, они принимают решения, нужные для изменения состояния управляемого объекта. При этом разнообразие задач вызывает необходимость в сборе, обработке, передаче и использовании самой

разнообразной информации, касающейся организации в целом, ее отдельных элементов и подсистем, а также внешней среды.

Один из известнейших исследователей в области теории управления, Генри Минцберг, изучая характер и содержание работы менеджеров, выделяет одну общую черту управленческой работы — так называемые *роли руководителя*, которые заставляют их вести себя определенным образом. Менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений, и именно это определяет их служебное поведение.

В своих работах Г. Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию управленческих решений.

1. *Межличностные роли*:
- главный руководитель;
- лидер;
- связующее звено в системе управления.

2. *Информационные роли*:
- приемник информации;
- распространитель информации;
- представитель информации.

3. *Роли, связанные с принятием решений*:
- предприниматель;
- устранитель нарушений;
- распределитель ресурсов;
- ведущий переговоры.

Чтобы выполнять сложные и ответственные функции по управлению организацией, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе.

Можно выделить целый ряд требований к личности и профессиональной компетенции менеджеров:
- высокое чувство долга и преданности делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- уважительное и заботливое отношение к людям в организации, особенно к своим подчиненным;
- способность критически оценивать свою деятельность, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию — свои знания и умения;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать людей;
- понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента;
- знание должностных и функциональных обязанностей, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации;

- умение разрабатывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и высокий уровень неопределенности;
- умение использовать современные информационные технологии и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе;
- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние техники, технологии, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, конкуренция, динамика спроса на продукцию и т.д.;
- владение наукой и искусством управления человеческими ресурсами;
- способность управлять ресурсами организации, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- знание опыта менеджмента в других организациях и отраслях, а также зарубежного опыта управления;
- умение налаживать внешние связи организации.

Для того чтобы обладать этими качествами, человек должен постоянно учиться, работать над собой и профессионально расти.

От качества исполнения менеджером этих ролей зависит качество управления организацией или ее подразделением.

Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд причин:

- менеджеры обеспечивают выполнение организацией основного предназначения и способствуют достижению ее целей;
- они устанавливают и координируют взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
- менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- они являются основным информационным звеном связи организации с окружением;
- менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации и др.

Управленческая деятельность в организации отличается чрезвычайным разнообразием. Теоретики менеджмента предложили множество моделей, которые по-своему верно описывают те или иные особенности труда руководителя, но ни одна из них не в состоянии полностью охватить сущностное содержание этой деятельности и передать специфику, которая отличает руководство от всех иных профессий. Этот труд сложен и многогранен, тем не менее существуют универсальные подходы к анализу сущности труда менеджера, и в первую очередь это уровни вертикального и горизонтального разделения управленческого труда.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления в организации: высшего, среднего и низшего (перво-

го); горизонтальное — основано на структурном построении организации как системы, в составе которой кроме собственно производства могут быть подсистемы, специализирующиеся на маркетинге, финансах, исследованиях и разработках и т. д.

Вертикальная дифференциация управленческого труда. Такое разделение связано с иерархией управления в организации (рис. 1.3). Чем больше ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности.

Менеджеры высшего уровня — это люди, занимающие ключевые посты в организации, администрация предприятия. На этом уровне занято в среднем всего 3—7 % общего числа управленческого персонала:

- менеджеры-собственники;
- генеральный директор или президент;
- аппарат управления организацией в целом.

Менеджеры высшего уровня наделены полномочиями решать следующие главные проблемы функционирования и развития организации:

- определение миссии и общей цели развития организации;
- разработка долгосрочных стратегий развития;
- формирование организационной структуры управления;
- управление человеческими ресурсами организации;
- распределение прибыли организации;
- маркетинговая политика, продажи, ценообразование;
- переговоры и разрешение конфликтов;
- установление отношений с другими участниками рынка.

Менеджеры среднего уровня — самый многочисленный слой, составляющий по некоторым данным 50—60 % общей численности

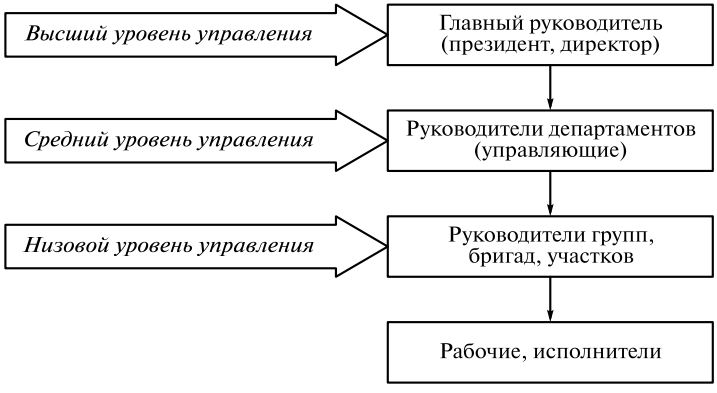

Рис. 1.3. Вертикальное разделение труда в организации

управленческого персонала. Он включает в себя менеджеров, возглавляющих структурные подразделения, отделения и отделы организации, а также занимающих должности заместителей руководителей, менеджеров отделов маркетинга, производства и других функциональных подразделений организации.

Менеджеры среднего уровня выполняют следующие функции:

- руководство и контроль за ходом работ;
- принятие оперативных решений;
- обеспечение коммуникаций, передача информации сверху вниз и снизу вверх;
- планирование работ;
- организация работ;
- мотивирование сотрудников;
- поддержание внутренних и внешних контактов;
- составление отчетов.

Менеджеры низшего (*первого или низового*) *уровня* — это менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда (работников организации, непосредственно производящих продукцию или услуги) и несущие прямую ответственность за их работу. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Горизонтальная дифференциация управленческого труда. Это разделение отражает степень дифференциации труда между отдельными структурными единицами. Чем крупнее организация, чем больше в ней сфер деятельности, требующих специализированных знаний и навыков (рис. 1.4), тем более сложной она является и тем больше в ней функциональных сфер (подсистем):

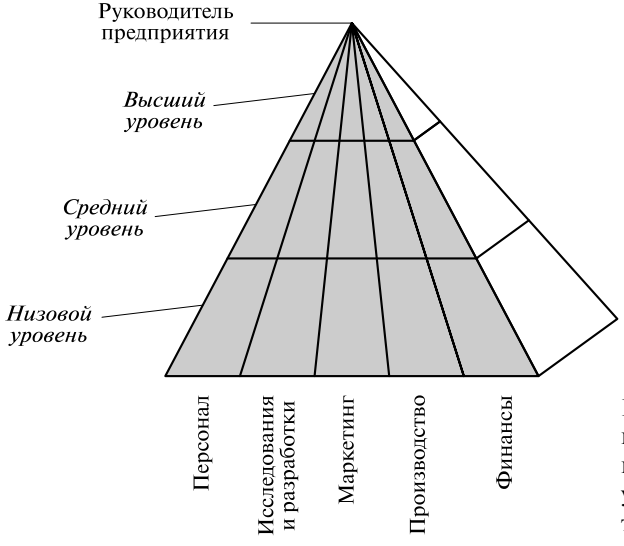

Рис. 1.4. Вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда