

**А. Д. КОСЬМИН, Н. В. СВИНТИЦКИЙ,
Е. А. КОСЬМИНА**

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

*Рекомендовано
Федеральным государственным учреждением
«Федеральный институт развития образования»
в качестве учебника для использования в учебном процессе
образовательных учреждений, реализующих
программы среднего профессионального образования
по укрупненной группе специальностей
«Экономика и управление»*

*Регистрационный номер рецензии 432
от 28 ноября 2010 г. ФГУ «ФИРО»*

5-е издание, стереотипное



Москва
Издательский центр «Академия»
2014

УДК 005(075.32)
ББК 65.290-2я723
К71

Рецензенты:

зав. кафедрой маркетинга и рекламы факультета международного бизнеса
Омского государственного университета им. Ф. М. Достоевского, д-р экон. наук,
профессор *А. И. Ковалев*;
преподаватель высшей категории Колледжа легкой промышленности № 5
г. Москвы *М. А. Фегосова*

Косьмин А. Д.

К71 Менеджмент : учеб. для студ. учреждений сред. проф. образования / А. Д. Косьмин, Н. В. Свинтицкий, Е. А. Косьмина. — 5-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2014. — 208 с.

ISBN 978-5-4468-0521-1

Изложены вопросы, связанные с теорией и практикой современного менеджмента. Представлены современные точки зрения, различные школы и направления менеджмента. Особое внимание уделено функциям управления на основе целеполагания, принципам структурирования организации, механизму управления, процессу управления организацией, выбору стилей руководства и организационной культуры, тактике и стратегии управления конфликтами и стрессами.

Учебник может быть использован при изучении общепрофессиональной дисциплины ОП «Менеджмент» в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом для специальностей укрупненной группы «Экономика и управление».

Для студентов учреждений среднего профессионального образования.

УДК 005(075.32)
ББК 65.290-2я723

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

© Косьмин А. Д., Свинтицкий Н. В., Косьмина Е. А., 2011
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2011
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2011

ISBN 978-5-4468-0521-1

На нынешнем этапе развития экономики существенно усложнились задачи управления экономическими объектами. Управление осуществляется в условиях неопределенности социально-экономической и политической среды, неоднозначности правил хозяйствования.

Наметившиеся перспективы подъема российской экономики из кризиса невозможно осуществить без эффективно функционирующего механизма управления. Менеджмент же в России по-прежнему находится в стадии становления и развития. В связи с этим профессиональное образование не обходится без изучения теории управления, менеджмента организации. Только управление является необходимым условием достижения результатов в индивидуальном и, тем более, совместном труде.

Управление как вид деятельности уже давно существует в форме синтеза науки и искусства, причем удельный вес научных знаний постоянно возрастает. Вместе с тем и само искусство управления качественно изменяется в новых условиях, обогащаясь новыми формами, ассоциациями и представлениями.

Высокое искусство управления должно базироваться на фундаментальной научной основе, глубоких знаниях, в том числе в области философии, экономики, социологии, психологии, а также эстетики, этики, литературы, изобразительного искусства.

Изучение научных основ управления персоналом необходимо каждому менеджеру (руководителю) вне зависимости от того, на каком уровне управления и в какой сфере он работает. И руководство огромным предприятием, и руководство небольшим отделом, и управление финансами, и управление маркетингом — все это есть не что иное, как управление людьми, персоналом, занятым данной деятельностью.

В условиях социально-экономической нестабильности — кризисов, инфляции, безработицы — любой руководитель должен не просто своевременно реагировать на все эти явления, перестраивать работу своей фирмы и снижать уровень риска. Он обязан их прогнозировать, предвидеть и принимать заранее надежные и эффективные меры, повышая тем самым безопасность и устойчивость деятельности социально-экономических систем.

Мировой опыт показывает, что наибольших успехов добиваются те руководители, которые сочетают три качества: профессионализм, порядочность и личное обаяние (привлекательность, контактность). Высокий профессионализм предостерегает от незтичных поступков и усиливает личное обаяние, что позволяет руководителю добиваться неординарных, а подчас и выдающихся успехов.

В настоящем учебнике, состоящем из 11 глав, рассмотрен обширный круг вопросов теоретического и практического менеджмента. Этот материал поможет учащимся приобрести полноценные знания по культуре управления, необходимые умения и навыки.

Учебник в доступной форме знакомит читателя с понятием менеджмента (глава 1), историей его развития (глава 2), системным подходом в управлении и организациями как социально-экономическими системами (глава 3), функциями управления (глава 4).

Раскрыто понятие структуризации предприятия, приведены принципы построения структур и их типология (глава 5). В главе 6 анализируется механизм управления организацией. Доходчиво изложен процесс управления как триединство функционирования, технологии коммуникаций и решений (главы 7, 8 и 9).

В учебнике затронуты вопросы инфраструктуры менеджмента организаций (руководство: власть и влияние, стили руководства, организационная культура) (глава 10), а также управления конфликтам и стрессами (глава 11).

Все темы учебника сопровождаются контрольными вопросами. Приведен словарь основных терминов менеджмента организаций.

Авторы надеются, что предлагаемый учебник окажет обучающимся помощь в освоении теоретического и практического менеджмента.

ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент (англ. *management*) в переводе буквально означает «руководство», так как происходит от латинского слова *manus* — рука. Первоначально этим словом обозначали умение объезжать диких лошадей. Позже термин «менеджмент» стал относиться к области умения владеть оружием и управления колесницами. Современный смысл слово «менеджмент» приобрело благодаря американскому инженеру-изобретателю Ф. У. Тейлору в начале XX в.

В современной России термин «менеджмент» используется как синоним отечественного понятия «управление на предприятии»; однако сам термин «управление» намного шире понятия менеджмента, поскольку применяется ко всем видам человеческой деятельности:

- 1) в неживой природе (управление автомобилем, агрегатным станком);
- 2) живой природе (управление процессами по выращиванию микроорганизмов, животных, растений);
- 3) обществе (управление государственными учреждениями, организациями, трудовыми коллективами);
- 4) грамматике (управление глаголами) и т. п.

Не каждое управление можно назвать менеджментом: социалистическое управление хозяйством с распределительной экономикой, централизованным планированием и командно-административной системой не являлось менеджментом, но каждый менеджмент правомерно считать управлением предприятиями (организациями, учреждениями).

К настоящему времени нет единого определения менеджмента и вряд ли оно возможно, поскольку областью применения менеджмента являются многие виды человеческой деятельности, которыми надо управлять для получения намеченного результата. Вместе с тем ученые-экономисты, юристы, социологи заняты разработкой понятийного аппарата данной научной дисциплины.

В энциклопедических словарях, как отечественных, так и зарубежных, менеджмент определяется как управление предприятием (организацией, учреждением) и персоналом; совокупность принципов, методов, средств и форм управления процесса производства товара (продукции, услуги, идеи), разработанных с целью повышения эффективности производства. В Оксфордском словаре английского языка менеджмент толкуется как способ общения с людьми, механизм осуществления власти и искусство управления, особого рода умелость и навыки выполнения административной работы.

В современной литературе менеджмент и управление организацией рассматриваются как взаимозаменяемые понятия.

Менеджмент — это аппарат управления организацией. Нередко под словом «менеджмент» понимают всех менеджеров организации как особую группу людей (управляющие, менеджеры), профессионально исполняющую управленческие функции, играющую роли тех, кто принимает решения (Г. Минцберг), исполняет информационные, межличностные роли.

Менеджер — это управляющий, категория персонала организации; это наемный профессиональный управляющий, профессиональный руководитель, а не инженер или экономист, или тем более практик без образования, занимающийся управлением. Профессиональная принадлежность к менеджерам предполагает, что определенным субъектом освоена необходимая сумма знаний, что он владеет управленческой методологией, придерживается неких стандартов деятельности и поведения, умеет ставить перед собой и другими людьми цели и владеет методами их достижения, т. е. руководит и управляет персоналом, обладает соответствующей культурой.

Конечная цель менеджмента — обеспечение производительности, эффективности (прибыльности) организаций путем рациональной координации деятельности персонала в сферах организации процессов коллективного и индивидуального труда, производства и управления в рыночных условиях хозяйствования. В задачи менеджмента входит:

- определение целей создания, функционирования и развития организаций;
- разработка стратегии развития;
- выявление приоритетных целей и их очередности, разработка планов работы;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- создание эффективной функциональной и организационной структуры;
- мотивация персонала, стимулирование работы;
- координация процессов достижения целей;

- постоянный контроль за эффективностью работы;
- текущее регулирование процесса достижения поставленных целей;
- управленческий анализ результатов производительно-экономической деятельности и управления.

Менеджмент как вид деятельности. Любая деятельность организованных систем требует управления. Менеджмент — это особый вид деятельности, который связан с выполнением управленческих функций: планирования, организации, контроля и т. п. Методы (способы) и технология реализации функций менеджмента лежат в основе профессиональной управленческой деятельности любого управленца — менеджера.

Управление как процесс. Выполнение функций управления осуществляется во времени и предполагает затраты ресурсов и труда: живого труда человека или просто труда, прошлого труда или средств управленческого труда (оргтехники), предметов труда — информации. Система последовательных, происходящих во времени действий по преобразованию ресурсов управления в результаты и есть процесс управления. В данном процессе последовательно, в форме замкнутого цикла выполняются общие функции управления (планирование, мотивация, контроль и т. п.). Одновременно с ними выполняются процессы:

- принятия управленческих решений;
- коммуникаций в управлении (прием, хранение, переработка, передача, архивация, ликвидация информации, просто общение).

Первичными результатами процесса управления являются решения по изменению состояния производственной системы организации. Новое состояние системы порождает новый цикл управления.

Менеджмент как наука управления. Наука управления — самостоятельная отрасль знаний, имеющая свои рабочие категории:

- предмет;
- объект исследования;
- методы исследования проблем управления;
- решаемые задачи.

Наука управления производством — это система знаний о закономерностях и принципах (правилах, рецептах) рационального построения, функционирования (оперативного и тактического) и развития (стратегии) системы управления с целью обеспечения прибыльного хозяйствования и повышения качества работы управленческого персонала.

Предметом науки управления являются *отношения управления* — сложный комплекс устойчивых взаимосвязей людей и кол-

лективов в процессе управляющего взаимодействия. Отношения в производстве осуществляются в вещной форме через движение сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, всех видов энергии при создании готовой продукции. Вещный обмен становится главной формой связей как между основными производственными звеньями, так и внутри них.

Отношения управления реализуются через информацию, отражающую формы связей в процессе управления производством, которое у каждой организации собственное (продажи, услуги, идеи и т. п.). Эти отношения появляются в связи с развитием производительных сил и ростом масштабов производства.

Кооперация труда объединила большие массы участников производственного процесса, что повлекло за собой необходимость разделения труда на непосредственно производственный (изготовление продукции, производство услуг, разработка идей) и управленческий труд, направленный на достижение общего результата в совместной работе.

Соответственно, отношения управления возникают:

1) между участниками производственного процесса при решении технических, технологических, организационных, экономических и социальных вопросов;

2) между участниками процесса управления при выполнении функций управления;

3) в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления.

Типологически это можно представить как отношения:

- между управляющей и управляемой системами (субъектом и объектом);
- внутри управляющей системы (между ступенями управления: мастер — начальник цеха; звеньями по горизонтали: плановый отдел — бухгалтерия);
- между руководителями и подчиненными в каждом звене управления (отношения субординации);
- между руководителями и подчиненными разных звеньев управления (начальник цеха и мастера производственных участков) — отношения координации.

Кроме того, различают отношения управления: межличностные, индивидуальные и коллективные, простые и сложные, непосредственные (в форме приказа, распоряжения), косвенные (в форме совета, консультации, информации).

Объектом исследований науки управления является производственная система, включающая в себя производственный процесс и производственную инфраструктуру (виды обслуживания основного производства), объединяемые одним собирательным словом — *производство*.

Производство, как и все системы, объекты, вещества, подчиняется закону иерархии или пирамиды, суть которого состоит в расчленении целого на ступени (уровни) по вертикали от сложного до простого (мировое хозяйство — народное хозяйство — рабочее место). Иерархия производства — важнейший компонент объекта науки управления.

Методы изучения проблем управления можно разделить на две группы — общие и частные:

1) *общие методологические подходы* к изучению явлений, связей, отношений:

- диалектический (движение и развитие);
- исторический (учет прошлого опыта);
- комплексный (рассмотрение исследуемого явления в связи с другими явлениями и экономическими процессами);
- системный (рассмотрение управления как совокупности систем);

2) *специальные (частные) методологические подходы*:

- статистические;
- экономико-математические;
- социологические (анкетирование, интервьюирование);
- экономический анализ;
- организационное проектирование;
- графические и др.

К задачам управления с точки зрения практики можно отнести:

- внесение определенной упорядоченности в производственный процесс;
- организацию совместных действий людей;
- достижение согласованности, координации действий;
- повышение результативности производственно-хозяйственной деятельности коллектива предприятия.

Менеджмент как искусство. Научиться рисовать хорошие картины можно в профессиональной школе, однако искусным мастером, творцом нужно еще и родиться, а также уметь учиться. Менеджмент — это сплав интуиции, научных принципов, эмпирических (добытых опытом) правил управления, фундамент сложнейшего искусства управлять собой и другими. Русское слово «управление» и английское «менеджмент» — синонимы, означающие как функцию, так и группу людей, ее осуществляющих. Вместе с тем для специалистов-профессионалов в этих терминах есть определенные различия. Термин «управление» в большей степени применим к ситуации, когда речь идет об обезличенной, формальной, информационной, организованной структуре (системе); менеджмент подчеркивает роль профессионального лидера, руководителя, создателя новых социально-экономических систем.