

Светлана Сергеевна Шумал, А. В.
Хворостенко

Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы



**Светлана Сергеевна Шумал
А. В. Хворостенко
Менеджмент. Ответы на
экзаменационные вопросы**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6148074*

Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы. / А.В. Хворостенко, С.С. Шумал: Научная книга; Москва; 2009

Аннотация

Настоящее издание содержит примерные вопросы и ответы на экзаменационные вопросы по дисциплине «Основы менеджмента».

В книге раскрыты теоретические основы менеджмента, его школы, функции, цели, принципы, а также методология формирования всей системы управления.

Предназначено для студентов и преподавателей экономических специальностей

Содержание

1. Понятие менеджмента	4
2. Виды менеджмента	6
3. Общие функции менеджмента	8
4. Социально-психологические функции	10
5. Технологические функции менеджмента	12
6. Принципы менеджмента	14
7. Методы менеджмента	15
8. Школа научного менеджмента	17
9. Административная школа управления	18
10. Школа человеческих отношений	19
11. Современные отношения в менеджменте	20
12. Особенности российского менеджмента	21
13. Управленческий труд как вид человеческой деятельности	22
14. Менеджер: личные качества, знания и умения	23
15. Типы менеджеров	25
16. Роли менеджеров	26
17. Этика менеджера	28
18. Самоменеджмент	30
19. Эффективность и качество деятельности менеджера	31
20. Методологические основы оценки менеджмента	33
21. Результативность менеджмента	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

А.В. Хворостенко, С.С. Шумал

Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы

1. Понятие менеджмента

Слово «менеджмент» (management) переводится с английского языка по-разному. Основное толкование этого понятия – «управление». Глагол to manage («управлять») произошел от латинского manus – «рука». Если заглянуть немного в прошлое, то станет все ясно. Раньше этим термином обозначали умение управлять лошадьми. Сегодня же речь идет об управлении людьми, умении добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения.

Однако нельзя толковать слово «менеджмент» так однозначно. Из фундаментального Оксфордского словаря можно извлечь такие его толкования:

- 1) способ, манера общения с людьми;
- 2) власть и искусство толкования;
- 3) особого рода умелость;
- 4) административная единица.

Таким образом, термин «менеджмент» можно рассматривать с разных сторон.

Во-первых, менеджмент – это отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др.

Во-вторых, менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов.

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов:

- 1) тенденция развития организации;
- 2) специфические направления факторов развития экономики.

Содержание менеджмента можно рассматривать в трех аспектах:

- 1) как метод и искусство управления;
- 2) как вид деятельности и процесс принятия управленческого решения;
- 3) как аппарат управления деятельностью организации.

Категория менеджмента – это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Чтобы определить содержание менеджмента, необходимо выделить:

- 1) субъект и объект;
- 2) основные функции;
- 3) виды;
- 4) методы;
- 5) принципы.

1. Объектом менеджмента является организация как сознательно координируемое объединение для достижения установленных целей сообщества людей.

Субъект – менеджер, руководитель различного уровня, занимающий постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

2. Функции менеджмента определяет устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей.

Можно выделить три группы функций:

- 1) общие;
- 2) социально-психологические;
- 3) технологические.

Надо заметить, что все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру, можно сказать, даже систему менеджмента.

3. Виды менеджмента – определенные области управленческой действительности, связанной с решением определенных задач менеджмента.

Виды менеджмента можно классифицировать по двум признакам:

- 1) по признаку объекта;
- 2) по признаку содержания.

4. Методы менеджмента – это система правил и процедур, решение различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Можно выделить три группы методов в исследованиях:

- 1) методы управления функциональными подсистемами организации;
- 2) методы управления функциями менеджмента;
- 3) методы подготовки и принятия управленческих решений.

5. Принципы менеджмента – это общие закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Из этого можно сделать вывод, что менеджмент в России призван сделать информацию, опыт, знание и нововведение производительной силой.

2. Виды менеджмента

Как уже говорилось выше, виды менеджмента – это специальная область управленческой деятельности, связанной с решением определенных задач менеджмента.

Рассмотрим классификацию менеджмента по видам более детально.

Для этого структурируем их по двум признакам.

Виды менеджмента по признаку содержания

Нормативный менеджмент предусматривает реализацию философии предпринимательской политики, определяет позиции в конкурентной нише рынка и формирование общественных намерений.

Стратегический менеджмент осуществляет выработку линий поведения с учетом изменений в ее внутренней и внешней среде.

Стратегический менеджмент предполагает выработку наборов стратегий, их распределение во времени, формирование успешной организации, обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предполагает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Все вышеперечисленные виды менеджмента тесно переплетены друг с другом.

Виды менеджмента по признаку объекта

Управление организацией предстает в виде процесса существования определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и истолкованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Менеджмент организации включает в себя только те действия, которые связаны с установлением взаимосвязи внутри организации, с побуждением к осуществлению всех видов деятельности.

Инновационный менеджмент – особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение положительных результатов функционирования организации путем создания и использования в производственно-коммерческой деятельности инноваций.

В основе управления персоналом лежит ведение рациональных процедур управления кадрами, усиление внешнего контроля и централизации власти у руководителя. В системе управления персоналом работник рассматривается не как исполнитель трудовой функции, а как субъект трудовых отношений, активный элемент внутренней среды. Здесь на первый план выходят демократический и гуманистический подходы управления людьми.

Производственный менеджмент – это управление производственными процессами в организации, направленное на достижение поставленных целей по выпуску товаров и предоставление услуг. Эта отрасль управления занимает важное место в общей структуре менеджмента в связи с острой конкуренцией на рынке и ускоренным развитием технологий.

Менеджмент маркетинга – формирование и координирование свойств и характеристик продукции и услуг, а также управление этим процессом.

В основе финансового менеджмента лежит процесс финансового обеспечения предпринимательства, основанный на управлении денежными потоками предприятий и организаций.

Экологический менеджмент подразумевает управление экологическими процессами, кризисными ситуациями в этой сфере в целях приведения критического состояния окружающей среды к сбалансированности посредством рационального использования и распределения ресурсов.

Если говорить о международном менеджменте, то стоит отметить, что эта сфера управления касается макроэкономических отношений. Она касается внешнеэкономической дея-

тельности организаций, государств и отдельно хозяйствующих субъектов, что очень актуально в современных экономических условиях.

3. Общие функции менеджмента

Понятие «функция» имеет множество толкований. Само слово «функция» происходит от латинского *functio* и переводится как «обязанность, круг деятельности, назначение, роль». Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности, в т. ч. и в менеджменте.

Функции менеджмента определяет состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей. Выделяют три группы функций менеджмента:

- 1) основные;
- 2) социально-психологические;
- 3) технологические.

К основным функциям относятся целеполагание, планирование, организация, контроль и оценка. Рассмотрим их более подробно.

Основная функция менеджмента характеризуется полнотой содержания, устойчивостью структуры и масштаба категории, системностью и универсальностью использования на разных уровнях управления и в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция выделяет вид процесса управления и средств воздействия на сферу менеджмента.

Целеполагание ориентирует общую структуру менеджмента во времени и пространстве путем постановки, определения и формирования целей организации.

Цели – конкретные конечные желаемые результаты, которых стремятся достичь все субъекты организации в процессе совместной деятельности.

Планирование – установление и конкретизация целей развития организации, определение средств их достижения, сроков и последовательности реализации.

В организации базовую роль играют маркетинговый план и бизнес-план как исходные условия и определенная классификация для иных планов (финансовая, социального развития, подготовки кадров).

Организация – деятельность по выполнению задач, поставленных на этапе планирования.

Организация управления – формирование условий устойчивости и гибкости экономической системы на основе комплексного подхода.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование видов работ, необходимых для выполнения организацией деятельности, определения по каждому виду деятельности компетенции, ответственности. На базе этих данных определяются перечень и профессиональный состав персонала, технология управления, система информационного обеспечения. При организации формируются уровни управления. Все подразделения организации взаимосвязаны между собой. В качестве отдельного звена может выступать должность, дело, служба, подразделение.

Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей, развитие путем совершенствования обнаруженных проблем и изменений внешней среды.

Контроль объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления, анализом информации о процессах и результатах деятельности, оценкой процессов развития и достижения целей, эффективности стратегии, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Оценка сопутствует и завершает любой процесс управления. Особое значение в управлении имеет оценка прогноза, диагностика, оценка стратегии и тактики деятельности, а также вариативность развития. Оценку развития связывают с измерением, т. е. с определением свойств объекта в сравнении с нормой.

4. Социально-психологические функции

Для эффективного управления предприятием менеджер должен уделять особое внимание своим подчиненным. Каждый член трудового коллектива обладает индивидуальным мировоззрением, вкусом, увлечениями и способностями, которые в значительной степени формируются под воздействием окружения.

Информация о данных сторонах жизни работника позволяет руководителю эффективно реализовывать социально-психологические функции, которые включают в себя делегирование менеджером своих полномочий и мотивацию подчиненных.

Делегирование – это передача полномочий по решению задач руководителем своим подчиненным. При этом ответственность за выполнение данной работы не делегируется.

Полномочия – это право использовать соответствующие для выполнения определенной задачи ресурсы предприятия и координировать усилия определенных сотрудников на ее выполнение.

Ответственность – это необходимость, обязанность отдавать отчет в своих действиях, поступках. Объем ответственности влияет на заработную плату работника.

При передаче полномочий по выполнению работы сотрудник, их делегировавший, несет за них полную ответственность. Полномочия делегируются соответствующей должности, а не человеку, который ее занимает. Таким образом, если человек уходит с занимаемой им должности, то он теряет и свои полномочия.

Руководителю очень важно знать психологические особенности своих подчиненных, для того чтобы подобрать на должности соответствующих людей, т. к. от этого зависит результат выполнения поручаемых им работ, ответственность за которые лежит на менеджере.

Для того чтобы принятые на должность сотрудники хорошо выполняли работу, необходимо их стимулировать, т. к. без этого делегирование полномочий не будет иметь смысла.

Способность стимулировать сотрудника и побуждать его к выполнению работы с минимальными затратами для себя и предприятия в целом определяет профессионализм менеджера. В связи с этим особое внимание в управлении предприятием уделяется мотивации работников.

Мотивы – это движущие силы, которые побуждают человека выполнять определенную работу ради удовлетворения собственных потребностей.

Мотивация – это воздействие на человека с целью побуждения его на выполнение определенной деятельности с помощью пробуждения в нем определенных мотивов.

Мотивация человека может осуществляться с целью побуждения его к выполнению определенной работы и с целью повышения влияния на него (воспитания). Достижение второй цели – достаточно трудоемкий процесс (особенно с целью воспитания), поэтому менеджеры зачастую ограничиваются первым.

Работник может выполнять работу в соответствии с личными качествами (трудолюбием, ответственностью) или под воздействием своих потребностей, которые он может удовлетворить в результате выполнения определенных функций. Для руководителя наиболее привлекательна первая группа сотрудников, но, к сожалению, таких меньшинство. Так как мотивирование работников основывается на возможности удовлетворения его нужд и потребностей, то руководителю необходимо знать уровень жизни подчиненного, состав его семьи, примерное окружение, а также его интересы и увлечения.

Данная информация позволит ему эффективнее влиять на персонал и поручать ему ту работу, которая будет выполнена с максимальной отдачей и результатом. В связи с этим менеджеру приходится уделять значительное внимание условиям труда работников, обеспе-

чивать социальные гарантии, которые привлекают людей на предприятие, заботиться о психологическом климате и обеспечивать ту заработную плату, которая приведет к нему необходимых сотрудников.

Данные условия, за исключением психологического климата, на создание которого может не потребоваться особых затрат, но результат будет благоприятным, должны соответствовать не только потребностям сотрудников, но и возможностям организации.

Таким образом, социально-психологические функции основываются на знании менеджером не только профессиональных качеств сотрудников, но и их психологических особенностей, связанных с их чертами характера, уровнем жизни, кругом общения и др.

В связи со сложностью данных функций в последнее время им уделяется все больше внимания как во всем мире, так и в нашей стране.

5. Технологические функции менеджмента

Эффективность работы предприятия зависит от слаженности технологических процессов организации. Степень слаженности и качества данных процессов в свою очередь зависит от работы аппарата управления, результатом которой являются управленческие решения.

Управленческое решение – это продуманное действие, следствием которого является осуществление какого-либо действия для достижения цели организации или воздержание от него.

Процесс принятия решений является достаточно трудоемким, т. к. он является одновременно наукой и искусством, требующим учета объективных факторов и чутья руководителя.

Управленческое решение должно удовлетворять следующим требованиям:

- 1) всесторонней обоснованности;
- 2) правомерности;
- 3) непротиворечивости;
- 4) своевременности;
- 5) обеспеченности ресурсами;
- 6) ясности и лаконичности.

От того, насколько грамотные решения принимаются руководителем, зависит успех организации. Но, т. к. данный процесс не лишен субъективизма, успех его принятия и реализации во многом зависит от сложившейся ситуации, под воздействием которой менеджером могут быть допущены ошибки или неизбежные потери.

Качество управленческого решения определяется на основе сравнения потерь и выгод, получаемых предприятием, а также дальнейшими возможностями его развития.

Значительное влияние на реализацию технологических функций менеджмента имеет также система коммуникаций.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, опытом и сведениями. Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия, и менеджер тратит на нее от 50 до 90 % своего рабочего времени.

Коммуникации позволяют координировать деятельность как внутри предприятия, так и налаживать внешние контакты. Система коммуникаций позволяет доводить до сведения сотрудников решения аппарата управления и влиять на слаженность их работы. От ее качества зависит оперативность и точность выполняемых заданий, а также разработка управленческих решений.

Важное значение для предприятия имеют **внешние коммуникации**, которые представляют собой обмен информацией, происходящий между предприятием и внешней средой, позволяющий ему быть в курсе потребностей реальных и потенциальных покупателей, работы контрагентов и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

Коммуникации внутри предприятия можно разделить на два вида: вертикальные и горизонтальные.

Вертикальные осуществляются между руководителем и подчиненными, а **горизонтальные** – между сотрудниками одного уровня.

Помимо этого, коммуникации могут быть вербальными и невербальными, и менеджер должен владеть ими обеими в совершенстве.

Вербальные коммуникации представляют собой словесное общение – как устное, так и письменное, тогда как невербальное происходит посредством жестов и мимики. Невер-

бальное общение является гораздо более сложным, чем вербальное, т. к. зачастую оно происходит на подсознательном уровне и менеджер должен уметь адекватно воспринять посылаемые ему сигналы.

Данные виды коммуникации закладываются в основу делового общения, включающего в себя деловые совещания, переговоры, переписку, публичные выступления.

В настоящее время в России и во всем мире уделяется огромное внимание коммуникационным технологиям, т. к. их развитие происходит с огромной скоростью. Это связано еще и с тем, что ничто так не ценится в современных условиях, как оперативная и точная информация, которая определяет успех фирмы.

6. Принципы менеджмента

Управленческая деятельность осуществляется в соответствии с определенными принципами, такими как:

1) **сочетание научности и творчества** заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках, но в некоторых случаях в связи с невозможностью их применить принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;

2) **целенаправленность** предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;

3) **сочетание специализации и универсальности** предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы, с одной стороны, а с другой – решаемые проблемы являются составляющей деятельности фирмы и строятся на общих принципах;

4) **последовательность** базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве. К примеру, сначала следует определить необходимый штат сотрудников, а после этого заполнять вакансии, а не наоборот. Некоторые работы имеют **циклический характер**, т. к. повторяются периодически. Так, например, периодически или непрерывно должны проводиться маркетинговые исследования покупательского спроса или составляться планы работы предприятия на будущий год;

5) **непрерывность** предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида. К примеру, инженерный проект, на который затрачиваются значительные средства, должен быть реализован на практике;

6) **сочетание централизованного руководства и самоуправления** выражается в принятии решений на местах в соответствии с постановлениями и указаниями менеджера;

7) **концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе** ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культурой, с помощью этого облегчается процесс принятия решений, а следовательно, увеличивается эффективность работы;

8) **обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы** выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, т. к. подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но диспропорция в обратную сторону подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, т. к. инициатива оказывается наказуема;

9) **состязательность участников управления** позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения победителя (достигшего наиболее высоких результатов);

10) **предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений** основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем то, которое в приказном порядке спускается от руководства.

Перечисление можно продолжать, но данные принципы лежат в основе деятельности не только менеджера, но не теряют своей актуальности и в других ситуациях.

7. Методы менеджмента

Главной целью деятельности организации является получение прибыли. Но эффективная работа невозможна, если она не структурирована и не регулируется принципами ведения управленческой деятельности, в соответствии с которыми разрабатываются методы достижения целей.

Методы управления подразделяются на организационно-правовые, административные, экономические и социально-психологические.

1. Организационно-правовой метод определяет основные границы, направление деятельности фирмы, ее организационно-правовую форму, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала и многое другое. Данный метод является своеобразным каркасом, в рамках которого функционирует предприятие.

2. Административный метод управления предполагает, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении спускаемых указаний, зачастую основанном на принуждении. Данный метод применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, слишком узкий выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных.

В результате применения административного метода достигается поставленный результат, но не предоставляется возможность его развития.

Другой отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности. Как следствие – эффективность этого метода значительно ограничивается, т. к. не учитывает и не использует все возможности организации.

3. Экономический метод основан на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность. Данный метод в совокупности с административным может привести к высоким результатам.

Это связано с тем, что наряду с дисциплинированностью и ответственностью за принимаемые решения на предприятии стимулируется инициативность работников и, как следствие, повышается эффективность организации. В результате предприятие получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии участникам работ или всем сотрудникам.

Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (зарботная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

4. Но экономические методы не всегда столь эффективны, как хотелось бы. Это может быть связано с тем, что материальное вознаграждение удовлетворяет основные потребности работника и у него возникают потребности более высокого порядка (см. теорию мотивации Маслоу).

А также применение данного метода может не оказывать весомого влияния на творческих личностей, занятых интеллектуальным трудом. В данном случае наиболее эффективным методом руководства является социально-экономический. Он был сформулирован в 20-е гг. XX в. Социально-психологические методы подразделяются на два вида воздействия:

1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными;

2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом. Все вышеперечисленные методы не

стоит противопоставлять, т. к. наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

8. Школа научного менеджмента

Школа научного управления – одно из первых основных направлений изучения менеджмента. Главное направление исследований этой школы состояло в поиске наилучших способов выполнения работы с учетом основных производственных факторов: техники и работника. Производился отбор более эффективных методов деятельности в целях рационального взаимодействия этих факторов.

Основными яркими деятелями этой школы являются Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Каждый из них внес свой значительный вклад в развитие науки управления.

Основоположником школы научного направления является Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915). Он не был ни ученым, ни профессором школы бизнеса, а был простым рабочим и дослужился до менеджера. На основе его взглядов родилось целое течение, которое называется «тейлоризм».

Основными принципами данного течения являются:

- 1) научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- 2) отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профессиональный отбор и профессиональное обучение;
- 3) сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ (нормирование и оплата труда);
- 4) равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Тейлор считал, что управление – это тактика. Преподавание науки управления он видел на базе промышленного инжиниринга. Мысль о том, что менеджеры должны принимать решения, а рабочие – выполнять их, была всеобщей в то время. Другой видный деятель этой школы и великий менеджер того времени Генри Форд частично соглашался с Тейлором, но в свою очередь выдвинул ряд собственных только ему идей.

Основные направления Генри Форда:

- 1) высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч, но не более;
- 2) обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Каждый представитель данной школы внес свой вклад в ее развитие. На основе этого сложились общие принципы, характеризующие всю школу:

- 1) использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи;
- 2) отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач и их обучения;
- 3) обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;
- 4) систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;
- 5) выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс;
- 6) утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки и формирования функций менеджмента.

Основной заслугой данной школы является доказательство того, что управление – это самостоятельная специальность и организация в целом выиграет, если планировать и управлять проведением работ будут не те рабочие, которые их выполняют, а те, которые умеют управлять профессионально.

9. Административная школа управления

Административная школа управления – это одно из основных направлений развития и изучения менеджмента, направленное на разработку универсальных принципов управления организацией. Ее яркие деятели – А. Файоль, Д. Муни, Л. Урвин.

Анри Файоль (1841–1925) со своей административной концепцией управления стал основоположником этой школы. всю жизнь он проработал в компании по переработке угля. На основе этой французской компании он сформировал ряд идей, вниманием которых была управленческая деятельность. Сущность его взглядов заключалась в том, что успех любой организации зависит в первую очередь от того, насколько менеджер умеет правильно организовывать и осуществлять свою работу.

Отличительной особенностью взглядов Файоля было то, что он рассматривал организацию как единый организм, который выполняет основные функции: производство, сбыт, использование капитала, осуществление безопасности (людей, товаров) и управление.

На последней функции организации Файоль и остановился наиболее конкретно.

Особой заслугой Анри Файоля была разработка четырнадцати принципов управления, которые он извлек из своей практики.

Многие из этих принципов (разделение труда, власть и ответственность, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение и централизация, справедливость и стабильность рабочего места для персонала, инициатива и корпоративный дух) используются и в наше время многими управляющими и дают результативные плоды.

Идеологи этой школы считали, что управленец должен быть образованным во всех сферах: административной, финансовой, коммерческой. Эти знания помогут ему правильно и эффективно использовать предложенные принципы и достигнуть поставленных целей в управлении.

Главной заслугой административной школы управления было создание универсальных принципов управления, структуры организации и управления работниками. Также впервые были озвучены пять функций менеджмента:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) распорядительность;
- 4) координация;
- 5) контроль.

Эти функции впоследствии совершенствовались и исследовались другими школами, но свое авторство оставляют именно за административной концепцией управления.

10. Школа человеческих отношений

Школа человеческих отношений расценивает человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Основными представителями этой школы являются Г. Мюнстерберг, В. Скотт, М. Фоллет, Р. Лайкерт, Э. Мейо, А. Маслоу.

Каждый из них внес свои принципы, выросшие в общую для всей школы совокупность идей.

Вальтер Дил Скотт (1869–1955) считал, что управленцы должны смотреть на своих подчиненных с точки зрения общественного признания их заслуг.

Великий теоретик науки управления Мари Паркет Фоллет (1868–1933) выдвинула идею о гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. По ее мнению, менеджер должен быть в первую очередь признанным рабочими лидером, а не опираться на должностную власть. Главным условием успешной организации является гармония взаимоотношений между управляющими и подчиненными. Фоллет считала, что менеджер должен действовать по ситуации, а не опираться на принципы управления.

Огромный вклад в развитие школы человеческих отношений внес Абрахам Маслоу (1908–1970). Он разработал нашедшую широкое применение «пирамиду потребностей». В соответствии с его учением человек имеет сложную иерархию потребностей, которые с помощью правильной мотивации менеджер должен направлять на достижение целей организации.

Также он выдвигает особую управленческую функцию, получившую название «управление». Он характеризует ее как создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно достигает и своих личных целей.

Основной заслугой школы человеческих отношений является доказательство того, что разработанные операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к высокой производительности труда. Не менее важным фактором является сила взаимопонимания между людьми, их потребности, которые лишь косвенно могут быть удовлетворены при помощи денег. Главным шагом к эффективной организации является применение эффективных приемов управления человеческими отношениями.

11. Современные отношения в менеджменте

Управленческая мысль постоянно развивается, выдвигаются все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. Практика бизнеса и управления всегда оказывалась сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль. Это дает толчок для более глубокого исследования науки менеджмента и в наши дни.

В современном менеджменте преобладают три тенденции:

- 1) осознание значения материально-технической базы современного производства и услуг;
- 2) усиление внимания к организационной культуре и к демократизации управления;
- 3) усиление международного характера управления.

В системе современного менеджмента важное место занимает менталитет каждой страны. От национальных особенностей зависит взаимодействие менеджера и подчиненных, методы управленческого воздействия начальства на работников и, естественно, различие взглядов теоретиков и практиков на управленческую науку.

В России наука управления начала изучаться совсем недавно. Можно сказать, что менеджмент в нашей стране – наука новая и известная в основном по зарубежному опыту. Это связано с существовавшим долгое время командно-административным режимом. Эта политическая система в нашей стране не позволяла развиваться личности в организации, потому что все управленческие решения принимались людьми свыше, в основном правительственными чиновниками. В связи с переходом России к рыночной экономике управленческая наука начала активно изучаться, стали появляться яркие менеджеры. Однако все они в основном опираются на зарубежный опыт, потому что собственной практической и теоретической базы не существует.

Если говорить о современной российской модели управления, то можно сказать, что во многих организациях она стала значительно отличаться от прошлой. Если раньше ее можно было охарактеризовать как централизованную власть, подталкивающую к политике закрытых дверей и вынужденному участию для выживания, то сейчас картина значительно изменилась. Современная российская модель управления позаимствовала многие черты у американской. Стали делегироваться полномочия и использоваться безвредная политика. У менеджеров проявилось реальное участие в целях организации и желание брать на себя ответственность за принятые решения.

Российские современные отношения в менеджменте продолжают совершенствоваться и развиваться. Это обстоятельство очень важно для развития нашей страны. Россия кипит, потому что для нее открылись бескрайние горизонты политики и бизнеса.

12. Особенности российского менеджмента

Прежде чем говорить о российском менеджменте, необходимо отметить, что национальной концепции управления в нашей стране не существует, а менеджмент в России представляет собой симбиоз европейского и азиатского стилей менеджмента. Но, несмотря на это, существуют некоторые характерные особенности управления, связанные с российским менталитетом:

- 1) неуважение и несоблюдение собственных законов;
- 2) отношение к государству как к органу, который несет на себе всю ответственность за неудачи предпринимателей и поэтому обязан им постоянной поддержкой;
- 3) специфическое отношение к собственности, основанное на принципе: «ты здесь хозяин, а не гость, тащи отсюда каждый гвоздь»;
- 4) стремление получить много и сразу, а не заниматься кропотливой работой.

В России можно выделить несколько специфических групп руководителей. К первой группе относятся управленцы, которые являются выходцами из советских руководящих структур (партии, комсомола). В большинстве своем это люди, не имеющие экономического образования и привыкшие работать на основе старых диктаторских методов. Работники для них по старой бюрократической системе – винтики, личность которых не имеет для них особого значения. Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной работе подчиненных, но реально проблемы заключаются в их низкой квалификации.

Ко второй группе руководителей можно отнести т. н. «новых русских». Главной их целью является быстрое получение прибыли, при этом законность используемых для этого методов первостепенного значения не имеет. К подчиненным такие начальники относятся с пренебрежением и позволяют себе в обращении с ними откровенное хамство. Подобный способ ведения дел позволяет получать огромную прибыль, но на долгосрочное существование такому предприятию рассчитывать невозможно.

К третьей группе относятся руководители «нового поколения». Они обладают соответствующим уровнем знаний и образования и на практике стремятся применять современные знания в области управления независимо от того, относятся они к европейскому или азиатскому стилю управления, главное, что во главу угла для них ставятся человеческие отношения. В последние годы таких руководителей становится все больше.

В России стиль управления предприятием зависит во многом и от региона, в котором он расположен, что обуславливается многонациональностью нашего государства.

13. Управленческий труд как вид человеческой деятельности

Управление представляет собой осознанную и целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, живой и неживой природы, техники.

Элементы, на которые направлена эта деятельность, образуют объект управления. Направление управленческой деятельности называется субъектом управления, которым может быть отдельный человек или группа людей. Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде должности или совокупности должностей, образующих подразделение управления.

Управленческая деятельность – это специфическая разновидность трудового процесса, которая характеризуется всеми присущими ему элементами: предметом труда, средствами труда и самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация, в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение.

Средствами управленческого труда является все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией, – от компьютеров, телефонов до органов человеческого тела.

Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляющегося человеком в виде нервно-психических усилий. Помимо управленческого, в организации бывают другие виды управленческого труда – инженерный, конструкторский и др. Процесс умственного труда состоит из операций (слушание, чтение).

Сложность управленческого труда обуславливается:

1) масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых принципов;

2) степенью новизны принимаемых решений, размером требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов;

3) степенью оперативности, самостоятельности, ответственности. Управленческий труд существует в 3-х формах:

1) эвристического труда (совокупность действий по анализу и изучению тех проблем, которые стоят перед организацией);

2) административного (осуществляется в нескольких формах: распоряжения, контроль, обмен информацией);

3) оперативного (техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией).

Посредством управленческого труда осуществляется взаимодействие между субъектом и объектом управления, реализующее управленческие отношения.

Чтобы такое взаимоотношение было эффективным, нужно выполнить ряд условий:

1) субъект и объект должны соответствовать друг другу, быть совместимыми, обладать относительной самостоятельностью, осуществлять между собой двустороннее взаимодействие;

2) должны быть заинтересованы.

14. Менеджер: личные качества, знания и умения

Менеджеры – это люди, которые добиваются реализации целей организации за счет других людей. То есть это руководители или администраторы.

Значительное время преобладал диктаторский стиль управления, где работники были винтиками в руках своих руководителей, но в последнее время человеческому фактору уделяется все большее внимание. Исходя из этого требования, предъявляемые к руководителю, значительно изменились: сегодняшний менеджер должен быть твердым, но справедливым. Он должен относиться к своим сотрудникам, как к членам семьи.

На практике этот принцип наиболее широко используется в японском менеджменте, где принадлежность к фирме как к семье воспитывается с детства.

В результате своей деятельности менеджер проявляет себя с нескольких сторон:

1) управляющий, обладающий полномочиями, которые позволяют ему руководить группами людей;

2) лидер, ведущий за собой подчиненных на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств;

3) дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и контрагентами, при этом не потеряв своего авторитета и не уронив престиж фирмы;

4) воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплоченный коллектив и направить усилия своих работников в нужное русло;

5) инноватор, который постоянно совершенствует деятельность на своем предприятии в соответствии с современными тенденциями;

6) просто человек, у которого есть свои склонности, увлечения, определенный уровень развития, образования и культуры и который достоин быть примером для окружающих.

Для эффективной работы менеджер должен обладать авторитетом, который позволяет ему влиять на подчиненных. Авторитет основывается на формальном статусе менеджера и завоеванном уважении.

Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета, т. к. властные полномочия не компенсируют недостатков характера.

По мере своей деятельности менеджеру приходится работать с различными людьми. В их число входят партнеры и конкуренты. Их поведение может быть угрожающим и вызывающим, но общаться с ними, несмотря ни на что, необходимо предельно корректно, при этом менеджер должен уметь вести переговоры и торговаться.

Другой категорией людей, с которыми приходится общаться менеджеру, являются руководители различных уровней. С ними нужно четко и недвусмысленно формулировать свои мысли, придерживаясь только фактов.

Третьей группой людей являются подчиненные. В общении с ними нужно быть строгим, но доброжелательным. От их работы зависит успешность деятельности фирмы и карьера самого менеджера.

Помимо вышеперечисленных категорий, руководителю приходится общаться с коллегами, которые ему не подчиняются, но от взаимоотношений с ними зависит продуктивность работы фирмы. В данном случае, как и с партнерами, менеджеру необходимо умение вести переговоры и убеждать.

В конце 60-х гг. XX в. Г. Минтцберг выделил три роли менеджера.

Во-первых, это коммуникационная (координационная) роль. В ее рамках менеджер организует взаимодействие своих сотрудников.

Во-вторых, информационная роль, т. е. менеджер занимается приемом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы предприятия.

В-третьих, руководитель принимает решения, которые ложатся в основу работы предприятия.

Все эти функции взаимосвязаны, т. к. информация позволяет менеджеру принимать решения, которые доводятся до сотрудников и потом ими выполняются.

В конечном итоге можно сделать вывод, что менеджер должен быть разносторонним человеком, который выполняет широкий спектр работ, а следовательно, несет на себе большой объем ответственности. Данные характеристики и придают менеджеру особое значение на предприятии.

15. Типы менеджеров

Как уже говорилось ранее, менеджеры – это управленцы, руководители, т. е. сотрудники организации, имеющие подчиненных непосредственно им сотрудников.

В любой организации перед менеджером стоят следующие задачи:

- 1) определение перспективных и текущих целей и задач, планирование;
- 2) распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация;
- 3) установление и поддержание коммуникационной связи между собой и подчиненными;
- 4) контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности;
- 5) изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня;
- 6) проведение собраний, совещаний и участие в них;
- 7) деловое общение, беседы, переговоры с менеджерами организации, заказчиками и другими лично и по телефону;
- 8) работа с документами;
- 9) самоменеджмент.

Можно выделить три типа менеджера.

Первый тип – менеджер высшего звена. К этому типу относятся руководители организации, его заместители. Менеджеры высшего звена формируют цели организации и ее подразделений, разрабатывают долгосрочные планы. Особенностью данного типа управленцев является обеспечение успешного взаимодействия организации с внешней средой, ее адаптации к различным переменам.

Второй тип – менеджер среднего звена. К этому типу относятся руководители организации, которые являются подчиненными менеджеров высшего звена, но в то же время в своем непосредственном подчинении имеют руководителей. Они координируют работу нижестоящих руководителей и управляют отдельными специализированными подразделениями и функциями.

Третий тип – низкий уровень. К этому типу относятся руководители, не имеющие в подчинении руководителей. Они осуществляют организацию работников, занятых основной деятельностью. Особенностью менеджеров низшего уровня является то, что они обеспечивают контроль за использованием сырья и оборудования.

16. Роли менеджеров

Если говорить о ролях менеджеров в организации, необходимо отметить, что деятельность руководителя может быть направлена на следующие объекты:

- 1) управление деятельностью;
- 2) управление ресурсами;
- 3) управление людьми;
- 4) управление информацией.

Роль – это совокупность ожиданий окружающих по отношению к занимающему определенную должность индивиду. Рассмотрим все основные роли менеджера.

Роль главы

Прежде всего в любой организации менеджер является символом, лицом фирмы. Статус высшего руководителя требует от него

выполнения ряда официальных обязанностей. Менеджер должен приветствовать, встречать и контактировать с важными персонами, руководителями других фирм и представителями закона, подписывать документы и заключать договоры.

Роль лидера

Эта роль определяет отношения руководителя с подчиненными. Менеджер обеспечивает выполнение всех нужд сотрудников, необходимых для эффективной работы организации. Руководитель занимается набором кадров, обеспечивает их адаптацию и повышение квалификации, продвижение по служебной лестнице и мотивирует их труд.

Роль связующего звена

Эта роль менеджера связана с взаимодействием руководителя с внешней средой. Отношения за пределами организации должны быть направлены на взаимовыгодное удовлетворение интересов ее участников. Менеджер стремится построить прочную и эффективную сеть, состоящую из клиентов-потребителей, чиновников, поставщиков и самой фирмы.

Роль наблюдателя

Менеджер наблюдает, анализирует, делает выводы на основе полученной информации. Это позволяет ему осознать важность процессов, протекающих в организации и во внешней среде.

Роль проводника

Любой менеджер обладает определенным объемом информации, часть которой он передает своим подчиненным и руководителям (если такие имеются). Это необходимо для действия организации как единой команды, что в наибольшей мере обеспечивает выполнение поставленных целей и задач, достижение эффективного результата.

Роль оператора

Менеджер является распространителем информации за пределами организации. От имени компании он выступает с докладами на конференциях, представляет подразделения на совещаниях и передает определенные сведения в средства массовой информации.

Роль предпринимателя

Менеджер несет ответственность за разработку большинства проводимых в организации процессов, разрешение возникающих проблем. Также он осуществляет поиск новых возможностей, разработку эффективных проектов.

Роль пожарного

Любому руководителю приходится сталкиваться с неожиданными проблемами или изменениями во внутренней и внешней среде, которые могут повлечь за собой нежелательные последствия. В этой ситуации менеджер должен вовремя «затушить» очаг возгорания проблемы.

Роль распределителя ресурсов

Как уже говорилось выше, менеджер должен уметь управлять ресурсами. Эта роль обуславливает принятие эффективного решения о выборе между альтернативными потребностями в денежных ресурсах, закупках оборудования, найме персонала и распределении этих ресурсов между подразделениями организации.

Роль участника переговоров

Менеджеру приходится общаться с другими организациями, представителями заинтересованных групп.

В этой роли руководитель выступает ответственным представителем компании во всех переговорах, который согласовывает проекты с головным офисом, обсуждает условия сделок или их изменение с партнерами по бизнесу.

В какой роли менеджер ни выступал бы, эффективность его деятельности зависит от его личных качеств, знаний, умений и этики.

17. Этика менеджера

Этика – это одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом изучения которой является мораль. Основа данного предмета была заложена Аристотелем, который и ввел данный термин.

Но этика бизнеса не может сводиться только к понятию морали, а должна быть инструментом, с помощью которого менеджер принимает свои решения. К сожалению, в нашей стране деловая этика рассматривается лишь как совокупность моральных принципов, возможность применения которых на практике не изучается. В России этика менеджера понимается прежде всего как правила поведения руководителя в деловом окружении (деловой этикет).

В западных странах этика четко подразделяется на этикет и управленческую (прикладную) этику. Этика поведения менеджера рассматривается с точки зрения моральных аспектов различных функций управления, таких как маркетинг, управление персоналом, PR, оказание профессиональных услуг, взаимодействие с контрагентами и конкурентами, слияние и поглощение фирм и т. д. Деловая этика предполагает тяжелый выбор оправданных с точки зрения нравственности и следующих целям деятельности решений. На основе этого следует подчеркнуть, что в ряде случаев этическое поведение не может быть не только установлено законодательно, но даже иметь четкие границы. Этика ведения бизнеса основывается на удовлетворении интересов максимального числа участников рынка. Таким образом, этика базируется на уважении интересов как своей фирмы, так и интересов партнеров. Этика менеджера по отношению к конкурентам предполагает использование только «чистых» методов борьбы.

Этика менеджера подразделяется на три взаимосвязанных уровня в соответствии с уровнем компании.

Мировой уровень предполагает осуществление менеджером своих рабочих функций на основе общечеловеческих ценностей, зафиксированных в «принципах международного бизнеса» – Всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями стран США, Западной Европы и Японии. Данные принципы отражают деятельность руководителя и предприятия в целом с нескольких сторон: социальная ответственность перед сотрудниками предприятия (создание для них благоприятных условий работы), акционерами, клиентами и населением в целом; модернизация технологий, маркетинга и коммуникаций; повышение доверия к бизнесу; уважение к законодательству и соблюдение правовых норм; верховенство моральных ценностей во всех направлениях деятельности фирм; поддержка и помощь в развитии международной торговли; охрана окружающей среды.

Соответствие деятельности предприятий данным нормам является приоритетным по отношению к национальным и корпоративным кодексам и правилам.

Макроуровень – это моральные принципы, реализуемые в отраслевом или национальном кодексах бизнес-этики. Ее неотъемлемой составляющей является уважение к частной собственности

и свободной конкуренции, предоставление достоверной информации и отсутствие дискриминации на рынке труда. Социальные контакты заключаются на макро– и микроуровнях.

Микроуровень предполагает реализацию моральных норм в объеме отдельного предприятия, его партнеров и конкурентов. В данном случае предполагается отсутствие дискриминации в отношениях с поставщиками и покупателями, сотрудниками предприятия и его руководством, менеджерами и инвесторами (акционерами). Макроуровень предполагает решение этических проблем частного характера.

К сожалению, зачастую на наших предприятиях еще не искоренилась привычка к достижению целей любыми способами. Естественно, что этика и мораль являются последним элементом, которому в таких случаях уделяется внимание. Но в связи с выходом наших предприятий на международные рынки менеджерам приходится подчиняться общим правилам ведения работы, в т. ч. и этическим нормам, что способствует развитию экономики России в целом.

К сожалению, идеальных управленческих решений не существует. В случае если возникает вопрос об этической оправданности принимаемого действия, то оно оценивается с точки зрения отношения лиц, получающих от него пользу и вред. Если количество людей, которым наносится ущерб в результате принятия данного решения, меньше, чем получающих пользу, то принятие данного решения с этической точки зрения считается оправданным.

Для эффективной реализации управленческой этики менеджер в первую очередь должен проявлять особое внимание к данному вопросу, а во вторую – эта задача должна быть общей для всех членов коллектива.

18. Самоменеджмент

Самоменеджмент руководителя начинается с организации своей деятельности. Данный процесс предполагает четкое планирование своего рабочего и свободного времени.

На рабочем месте менеджер обязан четко распланировать свой рабочий день в соответствии с теми обязанностями, которые ему необходимо выполнить. Для этого руководителю рекомендуется проранжировать по степени важности и срочности стоящие перед ним задачи. Помимо этого, следует четко распределить время на их выполнение с небольшим запасом для разрешения экстренных вопросов. Следующим моментом, который позволяет руководителю экономить свое время, является составление графика выполнения своих служебных обязанностей, где фиксируются все выполненные и невыполненные дела.

При всем вышесказанном следует учесть, что работа менеджера в первую очередь заключается в его умении общаться и руководить людьми. Следовательно, для эффективной работы предприятия ему необходимо постоянно поддерживать свой авторитет у подчиненных, а для этого руководитель должен совершенствовать свои личные и профессиональные качества. Менеджер должен быть терпим и справедлив, но тверд и уверен в себе. Воспитание в себе этих качеств и постоянный самоконтроль являются залогом успешной работы руководителя.

Помимо организации своего трудового процесса, руководитель должен уметь и отдыхать. Способность легко расслабиться и быстро собраться с мыслями позволяет менеджеру не накапливать утомление, которое зачастую приводит к раздражительности, падению внимания и, как следствие, снижению продуктивности работы как его самого, так и предприятия в целом. В данном направлении разработано достаточно большое количество способов релаксации, таких как прослушивание успокаивающей музыки, установка в офисе аквариума, медитация и т. д.

Таким образом, подводя итог, следует отметить, что самоменеджмент (способность менеджера организовать свою собственную работу) не менее важен для успешной работы предприятия, чем другие факторы внешней и внутренней среды.

19. Эффективность и качество деятельности менеджера

Менеджер – это специально подготовленный руководитель, который наделен полномочиями и ответственностью, соответствующими его должности.

Профессиональность является неотъемлемой характеристикой менеджера и зависит от его компетентности, самостоятельности, предприимчивости, инициативности, готовности к риску и других характеристик, которые определяются спецификой сферы деятельности организации.

На качество деятельности менеджера оказывают влияние трудовые отношения в коллективе и отношения собственности. Управление трудовыми отношениями осложняется постоянным изменением менталитета работников, их активности, стремлением к самореализации и способностями взаимодействовать в трудовом коллективе (совместимостью). Отношения сотрудников в рабочей группе являются одним из основных направлений работы менеджера. Сложность работы, вытекающая из отношений собственности, заключается в их постоянном развитии, вследствие чего изменяются интересы и потребности людей. Оба этих фактора влияют на изменение мотивации работников и, как следствие, трансформируют методы воздействия на них, используемые руководителями.

Несмотря на актуальность проблемы влияния собственности на работу менеджера, она изучена в недостаточной степени. В то же время очевидна разница между предпринимателем как собственником и менеджером как наемным сотрудником: предприниматель в ходе работы рискует всем своим имуществом, а менеджер – лишь своим заработком.

В то же время объединяет их то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики и ответственность за деятельность фирмы у менеджера не меньше. Роль менеджера заключается в обеспечении процесса развития предприятия, который реализуется в ходе анализа возможных направлений развития, их выявлении и разрешении возникающих конфликтов (противоречий), возникающих в процессе производственной деятельности и в системе общественных отношений. Для успешной реализации своей роли менеджер должен быть наделен экономическими, гуманитарными и юридическими знаниями, а также способностью использовать их в совокупности.

Следует отметить, что использование на предприятии командно-административной модели управления, еще не изжившей себя в нашей стране, становится все более неэффективным, т. к. она подавляет инициативу работников, а ничто так не ценится в наше время, как новые прогрессивные идеи и информация.

Для того чтобы менеджмент в организации оставался прогрессивным, необходимо систематически проводить аттестацию менеджеров и оценку их деятельности с позиций ее качества, результативности и эффективности.

Все характеристики качества менеджмента имеют свои особенности, но в комплексе они оказывают свое влияние на конкурентоспособность организации в целом и ее продукцию в частности.

Объекты управления или сферы деятельности, в которых работает менеджер, определяются спецификой его деятельности. Условиями эффективного менеджмента являются результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, а также благоприятный социально-психологический климат.

Оценка эффективности менеджмента заключается в анализе работы менеджера и управленческого аппарата. В результате данной оценки определяется результативность управленческих структур, их эффективность, качество выполняемой работы, развитость

партнерских отношений, социально-психологический климат, имидж и деловая культура организации.

Особое внимание при оценке деятельности менеджера следует уделить внутренней атмосфере организации и качеству внешних связей, т. к. затраты на их организацию нельзя определить в денежном выражении и в большей степени они зависят от личности руководителя.

Помимо этого, значимость внешних связей определяется необходимостью реализации продукции или услуг, выявлением конечных результатов деятельности и оценкой отдельных ее видов. Результаты работы менеджера, как и результаты деятельности организации, оцениваются не только с точки зрения их прибыльности, но и безопасности для окружающей среды и человека.

Оценка деятельности менеджера может производиться его вышестоящим начальством, экспертной комиссией, независимыми оценочными центрами, коллегами и подчиненными. Оценка работы менеджера может осуществляться с помощью тестов, деловых игр, собеседования и анализа выполненной работы. Источники, используемые для оценки работы, так же разнообразны и включают в себя статистические и фактические материалы, отчеты, приказы, экспертные оценки и прогнозы. Обработка данной информации может производиться с помощью моделирования и информационных технологий и техники.

Для того чтобы не снижалось качество деятельности менеджера, анализ и аттестацию его работы следует проводить регулярно. По результатам аттестации разрабатываются рекомендации по повышению эффективности работы менеджера и дальнейшему формированию его карьеры. Данная деятельность особенно важна для российских предприятий в современных условиях как главная предпосылка развития экономики и общества.

20. Методологические основы оценки менеджмента

В связи с постоянно возрастающей скоростью жизни и глубокими переменами во всех ее областях, а значит, и экономики, как в нашей стране, так и во всем мире обостряется проблема эффективности менеджмента. В результате повышаются требования к гибкости, маневренности и предприимчивости управленческой деятельности. В связи с этим возрастает научное и практическое значение критерия эффективности в процессе принятия руководителем решений.

Беспреданно возрастающий объем знаний ведет к обособлению менеджмента из общих функций работы организации и возникновению «управленческой услуги», которая концентрирует свое внимание на решении конкретной управленческой проблемы с полным технико-экономическим обоснованием. Кроме разделения труда, высокая скорость увеличения знаний приводит к большим затратам на совершенствование и перестройку систем управления экономикой. При этом следует учитывать большую скорость морального износа как оборудования, так и методов работы. В результате возрастает значение методов, оценивающих альтернативные варианты развития систем менеджмента. Данные варианты анализируются с точки зрения эффективности менеджмента.

В сложившихся обстоятельствах возникает вопрос о наиболее эффективной сфере инвестирования – производственной или управленческой. Наибольшее значение он приобретает при разработке конкурентных преимуществ и направлений деятельности предприятия.

Существенной проблемой в современной системе менеджмента оказалась нехватка менеджеров, способных решать возникающие задачи в быстро изменяющихся обстоятельствах, т. е., помимо хозяйственных навыков, возросла необходимость принимать решения в условиях неопределенности, сопровождающихся значительными рисками и ответственностью. Переквалификация управленческих кадров в соответствии с современными рыночными условиями предусматривает разработку программ обучения теории и методологии менеджмента в первую очередь в области обоснования управленческих решений и выбора условий для их реализации. Данная деятельность основана на потребности оценки организации с позиций эффективности и результативности менеджмента.

Результативность и эффективность менеджмента основываются на необходимости предварительной оценки существующих положений о менеджменте на основе трактовки понятия «управление» как трудовой деятельности и системы отношений, воплощаемой в процессе этой деятельности.

Цель управленческой деятельности как трудовой деятельности – это разработка и воплощение управленческих решений в коллективе, обеспечивающем взаимодействие в процессе их реализации. Вследствие этого менеджмент рассматривается как управленческое воздействие и взаимодействие. Объектом этого воздействия является человек и его профессиональная деятельность, в результате которой происходит изменение ее характеристик и создание конечного результата. Управляющее воздействие и взаимодействие включают в себя как деятельность, так и бездеятельность, способную повлечь за собой замедление развития производственно-хозяйственных систем.

Следует отметить, что в процессе деятельности организации управляющее воздействие постепенно переходит в управляющее взаимодействие.

Управляющее воздействие находит свое отражение и воплощение в управленческом решении, процесс выработки и реализации которого и представляет собой процесс управления. Вследствие этого само управляющее воздействие представляет собой завершающую

часть процесса управления. На этапе воплощения управленческого решения процесс управления переходит в производственно-хозяйственную деятельность.

На этапах разработки решений управление выражается в виде информационно-аналитической работы, включающей отбор сведений, выбор альтернатив и др.

Управленческая деятельность требует определенных затрат, включающих затраты времени, средств производства, информационных технологий, труда менеджеров и др. Данные затраты овеществляются в продукте труда и входят в себестоимость производства, их относят к затратам на управление.

При анализе производственно-хозяйственной деятельности значительное внимание уделяется выделению управляющей и управляемой частей, уровней управления, а также всей совокупности внешних и внутренних связей, обнаруживающихся в процессе функционирования и развития организации. В результате этого объектами управления становится взаимодействие между управляющей и управляемой частями предприятия, их элементами, а также все виды взаимодействия с внешней средой. Таким образом, взаимодействие оказывает влияние на условия трудовой деятельности, а через них – на саму деятельность и ее результат.

Вследствие этого можно сделать вывод, что управляющее воздействие и взаимодействие являются составными частями производственной трудовой деятельности, преобразуют ее и влекут за собой результаты, адекватные качеству и эффективности управления. Уровень качества и эффективности зависит от механизмов и форм реализации управляющего воздействия и взаимодействия.

Воздействие может классифицироваться по признакам, принципам и методам управления, управленческим решениям, результатам и последствиям принимаемых решений. Управленческое воздействие может направляться как на всю организационную деятельность, так и на ее отдельные части.

В последнее время значение взаимодействия повышается над воздействием как способом одностороннего управленческого вмешательства и регулирования. Это связано с тем, что наибольших результатов организация может достичь только при разработке решений совместными усилиями работников. В результате повышается значение квалифицированных кадров.

21. Результативность менеджмента

Результативность менеджмента представляет собой способность системы управления создать условия для реализации намеченных целей, удовлетворяющих определенную общественную потребность, создающую условия для стабильного развития социально-экономической системы.

Результативность менеджмента определяется степенью и количеством достигнутых целей предприятия за определенный срок и зависит от деятельности всех ступеней аппарата управления, которые должны быть сконцентрированы на достижении единой цели организации.

Цель менеджмента заключается в создании условий долговременного существования и развития организации, которые возможно реализовать при грамотном влиянии на персонал и партнеров. В связи с переходом российской экономики к рыночным отношениям цели организации приходится подстраивать под потребности общества и экономику в целом.

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.