



Е. Е. Айдаркина
Т. С. Ласкова

МЕНЕДЖМЕНТ

учебное пособие



УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2я73
А36

*Печатается по решению кафедры информационной экономики
экономического факультета Южного федерального университета
(протокол № 6 от 14 июня 2022 г.)*

Рецензенты:

доктор экономических наук, заведующая кафедрой информационной
экономики Южного федерального университета,
профессор *А. Ю. Никитаева*;
доктор экономических наук, профессор кафедры «Программное
обеспечение вычислительной техники» Южно-Российского
государственного политехнического университета (НПИ)
им. М. И. Платова, доцент *Е. Д. Стрельцова*

Айдаркина, Е. Е.

А36 Менеджмент : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2022. – 176 с.

ISBN 978-5-9275-4203-1

Учебное пособие представляет собой последовательное изложение основных теоретических положений дисциплины «Менеджмент». В книге подробно раскрыты теоретические основы менеджмента, а также представлены авторские кейсы, составленные на основании анализа реальных организаций и предприятий.

Данное учебное пособие предназначено для бакалавров, магистров, аспирантов, слушателей программ дополнительного профессионального образования, а также преподавателей и специалистов, занимающихся изучением общего менеджмента.

ISBN 978-5-9275-4203-1

**УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2я73**

© Южный федеральный университет, 2022
© Айдаркина Е. Е., Ласкова Т. С., 2022
© Оформление. Макет. Издательство
Южного федерального университета, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	6
Тема 1. Научные школы менеджмента	6
1.1. Школа научного управления	6
1.2. Административная школа управления.....	8
1.3. Школа человеческих отношений	11
1.4. Школа количественных методов	16
Тема 2. Понятие и сущность менеджмента	18
Тема 3. Функции менеджмента	21
3.1. Функция планирования	22
3.2. Функция организации	29
3.3. Функция координации	35
3.4. Функция мотивации.....	41
3.5. Функция контроля.....	50
Тема 4. Организация как объект управления	53
4.1. Понятие, сущность, виды организаций	53
4.2. Подходы к управлению организациями	58
4.3. Внешняя и внутренняя среда организации	64
Тема 5. Руководство, лидерство, власть	67
5.1. Понятие, сущность, виды руководства, лидерства и власти.....	67
5.2. Делегирование полномочий и ответственности.....	72
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ	83
Кейс 1. Система планирования автосервиса	83
Кейс 2. Организация работ в автосервисе.....	85
Кейс 3. Система мотивации автосервиса	90

Кейс 4. Система мотивации производственно-коммерческого предприятия.....	93
Кейс 5. Система мотивации персонала торгового предприятия.....	105
Кейс 6. Система технического контроля производственного предприятия	113
Кейс 7. Организационная структура предприятия по производству мебели.....	120
Кейс 8. Система планирования производственного предприятия.....	124
Кейс 9. Система организации работ на предприятии по производству мебели.....	127
Кейс 10. Система координации деятельности на предприятии по производству мебели	129
Кейс 11. Система мотивации персонала предприятия по производству мебели.....	133
Кейс 12. Система контроля предприятия по производству мебели	135
Кейс 13. Система управления персоналом торгового предприятия.....	138
Кейс 14. Организационная структура торгового предприятия.....	147
Кейс 15. Организационная структура языкового центра.....	154
Кейс 16. Система организации работ торгового предприятия	160
Кейс 17. Система управления персоналом Коммерческого банка.....	165
ЛИТЕРАТУРА	174

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Научные школы менеджмента

На протяжении эволюции развития человечества практика совместной работы и потребность объединения в группы способствовала накоплению опыта и формированию различных направлений и подходов к вопросу грамотного управления людьми, управлению, которое бы приводило к конечному, ожидаемому, прогнозируемому результату. Развитие и усложнение экономических, технологических и производственных процессов обусловили становление менеджмента как науки управления. Многообразие форм, методов и подходов к процессу управления привели к формированию ряда научных школ, каждая из которых внесла колоссальный вклад в развитие управленческой науки.

1.1. Школа научного управления

Данная школа активно развивалась и наращивала научные знания в период с 1885 по 1920 г. Возникновение научной школы управления началось с попытки найти наиболее эффективный способ использования всех видов ресурсов, в том числе и человеческих, в процессе трудовой деятельности. Согласно представителям данного научного направления, повышению эффективности труда может способствовать грамотная и жесткая структуризация элементов организации и подчинение этих компонентов единой цели. Грамотно составленная организационная структура, позволяющая всем элементам функционировать как единая система для достижения общей организационной цели, также нуждается в четко отлаженной системе всеобъемлющего контроля.

Основным представителем школы научного управления, ее создателем считается Ф. Тейлор. Оформление накопленных знаний в школу произошло в 1911 г., когда Ф. Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного управления». Именно Ф. Тейлор был первым, кто обосновал необходимость научного подхода к процессу организационного управления.

Тейлор интересовался эффективностью не человека, а организации. В его подходе по совершенствованию управления организацией приоритет был отдан инженерным решениям.

Данная теория предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на работника и его подчинение управленцу. Побудительным мотивом и движущими силами трудовой деятельности Тейлор считал получение материального вознаграждения за труд и заинтересованность в личной экономической выгоде.

Главные идеи в области менеджмента Ф. Тейлор сформулировал в виде принципов научного управления:

- 1) разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений и усилий работников;
- 2) абсолютное следование разработанным на научной основе стандартам и правилам;
- 3) подбор и обучение сотрудников, предоставление им таких рабочих мест, на которых они могут принести наибольшую пользу;
- 4) оплата по результатам труда;
- 5) использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- 6) поддержка дружеских отношений между рабочими и менеджерами (администрацией).

Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями – Г. Гантом, Ф. Гилбретом, Г. Эмерсоном. Они полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ.

Концепция научного управления стала переломным моментом, благодаря которому управление было признано самостоятельной областью научных исследований.

Заслуги школы научного управления состоят в том, что ее представители:

- обосновали необходимость научного управления трудом в целях повышения его производительности;
- выдвинули принципы научной организации труда;
- подошли к необходимости решения задачи эффективной мотивации труда.

Однако человеческий фактор практически оставался вне сферы внимания этой школы¹.

1.2. Административная школа управления

Административная школа управления (ее также называют «классическая школа управления») преследовала такие цели, как повышение эффективности больших групп людей и создание универсальных принципов управления, затрагивавших два основных аспекта:

- разработку рациональной структуры организации;
- построение на ее основе рациональной системы управления персоналом – бюрократической модели.

Анри Файоль (1841–1925), французский социолог, считается основателем административной школы управления. Заслуга Файоля заключалась в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению предприятием.

По утверждению Файоля, вначале необходимо создать продуманную структуру, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскивать подходящих работников, т. е. принцип соответствия работников структуре.

А. Файоль разработал 14 общих принципов управления, от которых, по его мнению, зависит успешное управление любой организацией:

- 1) разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);

¹ Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатиной. М.: ИНФРА-М, 2003. 720 с.

- 2) власть (право давать команды и нести ответственность за результаты);
- 3) дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации);
- 4) единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
- 5) единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);
- 6) подчинение индивидуальных интересов общим;
- 7) вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала);
- 8) централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);
- 9) скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным);
- 10) порядок (каждый должен знать свое место в организации);
- 11) справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-доброму);
- 12) стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);
- 13) инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);
- 14) корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, сплачивать коллектив).

Применение перечисленных принципов в практической деятельности должно носить гибкий характер, и всегда необходимо учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Классическая модель организации, сформировавшаяся на основе разработок Файоля и его последователей, базируется на четырех принципах:

- четком функциональном разделении труда;
- передаче команд и распоряжений сверху вниз;
- единстве распорядительства («никто не работает более чем на одного начальника»);

- соблюдении принципа диапазона контроля (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных), который предполагает, что при арифметическом росте числа подчиненных число возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастает в геометрической прогрессии (Л. Урвик).

Таким образом, согласно классической теории организации, последнюю нужно строить под работников¹.

Макс Вебер (1864–1920), немецкий социолог, примерно в то же время провел анализ деятельности бюрократических систем, построил модель идеальной бюрократии, основанную на жестко регламентированных принципах иерархической структуры, и сформулировал концепцию рационального управления. С его точки зрения, идеальная, наиболее эффективная система управления – бюрократическая.

Бюрократия в организации характеризуется:

- быстротой принятия решений;
- оперативностью в решении производственных вопросов;
- жесткостью связей, что способствует устойчивости бюрократических структур и четкой направленности на достижение целей организации.

Важнейшей идеей Вебера, принятой в управлении, стала концепция социального действия. Согласно этой концепции основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологиями, коммуникациями и управлением.

Однако для административной школы управления характерно игнорирование человека и его потребностей. Ее сторонники пы-

¹ Огарков А. А. Управление организацией: учебник. М.: Эксмо, 2006.

тались повысить эффективность организации в обход человека, посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации. В итоге административная школа, признавая значение человеческого фактора, не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда¹.

1.3. Школа человеческих отношений

Концепция «человеческих отношений» – новая школа теории управления – начинает развиваться в 1930-е гг. Эта школа зародилась в ответ на неспособность классической школы осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации и управления. Невнимание к человеческому фактору отрицательным образом сказывалось на работе «рациональных организаций», которым не удавалось повышать эффективность, несмотря на наличие ресурсов.

Элтону Мэйо (1880–1949), сотруднику Гарвардского университета, принадлежит особое место в создании теории «человеческих отношений». Этот американский социолог и психолог провел ряд экспериментов, получивших название «хоторнские эксперименты». Изучая влияние таких факторов, как условия, организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства, он сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве.

«Хоторнские эксперименты» положили начало исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических влияний в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях, выявлению роли отдельного человека и малой группы в организации.

Таким образом, положено начало использованию социологии и социологических исследований в управлении персоналом; в противовес подходу к работнику с позиций биологизма, когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект (научная и административные школы

¹ Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Колева. М.: Магистр, 2008.

управления), член организации стал рассматриваться с точки зрения социально-психологического подхода.

Мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, как считали сторонники научной школы управления, а разнообразные потребности, которые с помощью денег могут быть удовлетворены лишь частично.

Отличительная характеристика школы человеческих отношений – перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. Школа основывается на достижениях наук о человеческом поведении, т. е. социологии и психологии.

Основные идеи школы человеческих отношений:

- 1) управление – социально-психологический, а не экономический процесс;
- 2) в основе управления находится человек, неповторимая личность с его интересами, потребностями и мотивами;
- 3) человек – социальное существо, подчиняющееся законам коллектива; с природой человека несовместимы жесткая иерархия подчиненности и формализация организационных процессов, поэтому необходимо создать такие методы управления, которые регулировали бы поведение людей в группе, организации, могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника;
- 4) на производительность труда исполнителя влияют не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные;
- 5) управляющие должны устанавливать и поддерживать лояльные отношения с неформальными рабочими группами и их лидерами.

По мнению У. Уайта, которое он высказал в книге «Деньги и мотивация», в основе классической концепции лежат три ложных допущения:

- человек является рациональным животным, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды;
- каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид;
- к людям, как и к машинам, можно относиться стандартизованным образом.

Э. Мэйо и его последователи были убеждены, что конфликт между человеком и организацией можно полностью решить, если удовлетворить социальные и психологические потребности работников, причем предприниматели только выиграют, так как резко возрастает производительность труда¹.

В целом суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

- 1) человек – «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- 2) труд человека, если он интересен и содержателен, может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;
- 3) средний человек стремится к ответственности, и это качество нужно использовать на производстве;
- 4) роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и универсальными;
- 5) производственная организация – это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;
- 6) для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании, специализации труда².

М. Фоллет (1868–1933) была видной представительницей этой школы. Основная ее заслуга в том, что она попыталась соединить идеи трех школ управления – научного управления, административную и школу человеческих отношений.

Суть концепции М. Фоллет состоит в следующем:

- по мере укрупнения организации на смену концепции «окончательного, или центрального, авторитета» приходит теория «функционального, или плюралистического, авторитета»;
- нельзя решать проблемы организационной деятельности, руководства подчиненными с позиции силы;
- следует учитывать психологическую реакцию лиц, получающих приказы;

¹ Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004.

² Основы менеджмента.

- невозможно заставить работников выполнять задания удовлетворительно, если ограничиться только требованиями, приказами и убеждением;
- следует обезличить отдачу приказаний, т. е. работа должна быть организована так, чтобы и начальник, и подчиненный следовали тому, «что требует ситуация».

Фоллет считала, что конфликт в трудовых коллективах не всегда деструктивен; в некоторых случаях он может быть конструктивным. Она определила три типа разрешения конфликтов:

- «доминирование» – победа одной стороны над другой;
- «компромисс» – соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок;
- «интеграция» – наиболее конструктивное примирение противоречий, при котором ни одна из сторон ничем не жертвует и обе стороны выигрывают.

Эффективность управления, по мнению сторонников концепции «человеческих отношений», определяется: неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием работников, общим контролем, самодисциплиной, возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации, отказом от единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры организации работникам, а не наоборот.

Сторонники концепции «человеческих отношений» были едины во мнении, что жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека.

Таким образом, школа человеческих отношений сосредоточила свое внимание на человеческом факторе при достижении эффективности организации. Но проблема не получила своего решения в полной мере.

Школа поведенческих наук в существенной мере отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись преимущественно на методах налаживания человеческих отношений. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Херцберг являются наиболее видными представителями поведенческого (бихевиорист-

ского) направления. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

По мнению А. Маслоу, у человека существует одна система (иерархия) потребностей, а по мнению Ф. Херцберга, две – качественно различные и независимые:

1. Факторы актуализации, или мотиваторы, – труд и все получаемые благодаря ему признания: достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, ответственность, возможность роста. Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Это сильные мотивационные стимулы, результатом становится качественное исполнение работы.
2. Факторы атмосферы (или гигиенические) – условия работы и окружающая среда: оплата труда, гарантия занятости, политика и деятельность компании, условия труда, статус, технический надзор, отношения с начальниками, коллегами, подчиненными, безопасность труда.

Внешние факторы способны ослабить внутреннюю напряженность в организации, но их влияние носит кратковременный характер и не может привести к глубоким изменениям в поведении работников.

Наиболее сильными стимулами эффективности труда Херцберг считал не «хорошую зарплату», а интерес к работе и вовлеченность в трудовой процесс. Без денег люди себя чувствуют неудовлетворенными, но при их наличии не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность труда.

Чрезмерное расчленение работы на мелкие операции, по мнению Херцберга, лишает человека ощущения завершенности и полноты работы, приводит к снижению уровня ответственности, подавлению действительных способностей работника, появлению чувства бессмысленности труда, падению удовлетворенности работой.

Не человека следует приспособлять к работе, а работа должна отвечать индивидуальным способностям человека. Эта идея

впоследствии воплотилась в адаптивных, гибких организациях, сетевых компаниях.

Основными достижениями школы поведенческих наук считаются:

- использование приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности труда;
- применение науки о человеческом поведении для формирования организации таким образом, чтобы потенциал каждого работника мог быть использован полностью;
- был сделан вывод о том, что для достижения эффективности управления социальной организацией необходимо научиться управлять поведением людей как членов этой организации¹.

1.4. Школа количественных методов

Данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию таких наук, как математика, кибернетика, статистика.

Представителями этой школы являются Л. В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В. В. Новожилов, Л. Бергаланфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Поэтому целесообразно проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, решать на основе исследования операций и математических моделей.

Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удастся пользоваться математикой» является основанием для присвоения этой школе другого названия: «школа науки управления». Эта школа применила экономико-математические методы, теорию исследования операций, статистику, кибернетику и подобное для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления.

¹ Мазилкина Е. И. Менеджмент: учеб. пособие для сред. проф. образования. М.: ИНФРА-М, 2017. 197 с.

Исследование операций – применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. При этом подходе вначале исследования уточняется проблема. Затем разрабатывается модель ситуации. После ее создания переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение.

В настоящее время количественные методы управления получают новое развитие в связи с широким использованием компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в большей мере приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в возникновении теории принятия решений. Первоначально это теоретическое направление основывалось на использовании алгоритмов выработки оптимальных решений. Позднее начали применяться количественные (прикладные и абстрактные) модели экономических явлений, таких как модель затрат и выпуска продукции, модель научно-технического и экономического развития и т. п.

Вклад школы науки управления в теорию менеджмента:

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, в том числе экономико-математических.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.
3. Использование информационных технологий в управлении.
4. Разработка общей теории управления.

Влияние школы науки управления растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов¹.

¹ Кнышова Е. Н. Менеджмент: учеб. пособие для сред. проф. образования. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015.

Тема 2. Понятие и сущность менеджмента

Термин «management» американского происхождения и не переводится на русский язык дословно. В русском языке аналогом понятия «менеджмент» является термин «управление», однако это не совсем корректно.

Управление – это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления.

Понятие «управление» намного шире понятия «менеджмент», так как его можно применить:

- к различным видам человеческой деятельности (управление самолетом, автомобилем);
- к различным сферам деятельности (управление государством, неживой природой, биологическими системами и др.);
- к органам управления (управление функциональными и другими подразделениями в общественных, государственных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Виды управления:

1. Биологическое управление – управление биологическими процессами с учетом законов природы, закономерностей развития тех или иных организмов (птицеводство, селекция, животноводство и т. д.).

2. Социальное управление – процесс воздействия на общество, социальные группы, отдельных индивидов с целью упорядочения их деятельности, повышения уровня организованности социальной системы. Оно включает:

- экономическое управление (промышленностью, строительством);
- политическое управление (воздействие на внутреннюю и внешнюю политику);
- управление социальной сферой (труд, быт, здоровье, образование, досуг).

3. Техническое управление – это организация целенаправленного нормального и эффективного функционирования технических систем и протекающих в них технологических процессов на основе познания и использования естественных физических, химических и других законов и вытекающих из них закономерностей.