

# **ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ**

**«Начальник должен работать так, чтобы подчиненным было стыдно работать плохо»**

# Кафедра Менеджмента в Энергетике и Промышленности

- Наши контакты:
- Адрес: 111250, Россия, г. Москва,  
Красноказарменная улица, дом  
17, ауд. К-518, К-516, К-514.
- тел.: 8(495)362-78-82,  
8(495)362-77-06
- e-mail: [mit\\_info@mail.ru](mailto:mit_info@mail.ru);  
[vk.com/mer\\_inei](https://vk.com/mer_inei)



# Лекция 1

## Сущность и основные понятия менеджмента

- Изучаемые вопросы:
  - 1) **Понятие менеджмента;**
  - 2) **Подходы к менеджменту;**
  - 3) **Виды менеджмента;**
  - 4) **Десять заповедей менеджмента.**

## **Менеджмент можно рассматривать с трех точек зрения:**

- как научную дисциплину, поскольку она включает теоретическую основу (теории, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук;
- как практику, поскольку представляет собой совокупность процедур и видов управленческой деятельности, выполняемых в определённой последовательности и известных задолго до теоретических изысканий;
- как искусство, поскольку осуществление руководства и управления как сфера деятельности требует высокой степени умения, мастерства.

# **Понятие менеджмента**

- Слово «менеджмент» имеет английское происхождение и в переводе на русский язык означает управлять, руководить.

**Менеджмент = Управление.**



**Понятие менеджмента**

- В «Оксфордском словаре английского языка» **менеджмент** характеризуется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода административные навыки, орган управления.
- В «Толковом словаре русского языка» **менеджмент** определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.
- В «Современный экономический словарь» **менеджмент** определяется как совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственными персоналом с использованием достижений науки управления.

## Понятие менеджмента

В других источниках **менеджмент** определяется как:

- хозяйственное управление организацией в условиях рынка;
- вид профессиональной деятельности по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора;
- система научных знаний, составляющих теоретическую базу практического опыта в области управления и имеющих междисциплинарный характер;
- профессиональный состав управляющих — менеджеров, входящих в административный аппарат предприятия;
- руководство предприятия, фирмы, руководящий орган и др.



## Понятие менеджмента

- Система менеджмента – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое, реализующих процесс управления для достижения поставленных целей



**Понятие менеджмента**





- *Три главных подхода к менеджменту - классический, бихевиористический и с позиции "науки управления".*



**Подходы к менеджменту**

*Классическая интерпретация практики и теории менеджмента с функциональных позиций, основанная на следующих двух аксиомах:*

- основу менеджмента составляет процесс, одинаковый для всех организаций, т.е. имеющий универсальный характер;
- процесс менеджмента складывается из ряда действий, т.е. основных функций управления, выделенных в результате специализации труда, которые в совокупности составляют единое целое.

**Подходы к менеджменту**

- *Представители бихевиористической науки рассматривают менеджмент как процесс взаимодействия людей. Они полагают, что его задачи сводятся к изучению межличностных отношений.*

Поведенческие науки (бихевиоризм)  
(1950 - наст.вр.)



Дуглас Мак-  
Грегор, 1906 –  
1964 гг.,  
США



Фредерик  
Герцберг,  
1923-2000 гг.,  
США

- Основная цель: повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов
- Разработка мотивационных теорий

# Подходы к менеджменту

- Группа математиков, в основном представители "науки управления" (management science), тесно связанной с такой научной дисциплиной, как исследование операций (операционный анализ), рассматривают менеджмент как систему математических формул или моделей.

## Подходы к менеджменту

- *Ряд ученых склонны рассматривать менеджмент через призму процесса принятия решений, считая его основой теории менеджмента.*
- **Принятие решений** - важная составляющая менеджмента, необходимая при преобразовании исходных элементов в результаты деятельности. Это действие связано со всеми функциями менеджмента, но не исчерпывает их. Оно является лишь частью менеджмента. В функции менеджмента помимо принятия решений входит воздействие принимающих решений на тех, кто их реализует.

## **Подходы к менеджменту**

- С развитием кибернетики стало формироваться *понимание менеджмента как информационного процесса.*
- Посредством информационных процессов реализуются все функции менеджмента. Поэтому каждая организация создает информационную систему. Однако, несмотря на значимость информационного процесса, отождествлять с ним менеджмент нельзя. Это - один из важных аспектов менеджмента и условие его реализации.

## Подходы к менеджменту

- **Один из подходов к классификации** состоит в выделении следующих видов менеджмента:
- стратегический менеджмент;
- тактический менеджмент;
- оперативный менеджмент.

**Виды менеджмента**



- **Стратегический менеджмент** находится в центре внимания высшего руководства организации.
- Его **задачами** являются:
- выбор миссии и формирование стратегических (перспективных) целей, обеспечивающих устойчивое развитие компании ее лидерство на рынке, в отрасли, стране или мире;
- адаптация к изменениям, происходящим во внешнем окружении компании;
- постоянная ориентация компании на удовлетворение потребностей клиентов, потребителей, покупателей.

## Виды менеджмента

- **Тактический менеджмент** обеспечивает достижение стратегических целей путем постановки и реализации тактических планов компании.
- Тактический менеджмент реализуется на уровне руководства среднего звена. Он управляет процессами в таких сферах деятельности организации, как маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производство, управление финансами и кадрами и т.п.

## **Виды менеджмента**

- **Оперативный менеджмент** управляет реализацией оперативных планов. Действия осуществляются путем распределения задач и ресурсов, а также внесением необходимых корректировок в ход выполнения текущих заданий.
- Задачей оперативного менеджмента является принятие решений, способных быстро и вовремя корректировать производственные и другие процессы компании.

## Виды менеджмента

- В зависимости от функциональной принадлежности выделяют такие виды менеджмента, как:
- **Маркетинг-менеджмент.** Изучает финансовые рынки, создаёт новые каналы сбыта, формирует ценовую политику.



## Виды менеджмента

- **Финансовый менеджмент** – это выработка целей и задач управления финансами организации, планирование финансовой деятельности организации, разработка методов для эффективного управления финансовыми ресурсами организации.



**Виды менеджмента**

- **Государственный менеджмент – это** использование науки и искусства менеджмента на государственной службе.



**Виды менеджмента**

- **Логистический менеджмент** - это процесс администрирования логистической системы, т.е. выполнение основных управленческих функций (преимущественно с применением информационно – компьютерных технологий) для достижения целей логистической системы.



**Виды менеджмента**

- **Менеджмент персонала** – это качественное планирование использования трудовых ресурсов, их подбор, расстановка, обучение. Сюда же относится разработка системы мотивации и стимулирования персонала организации.



**Виды менеджмента**



- **Менеджмент качества** — управление процессами планирования, обеспечения и контроля качества продукции и услуг организации с целью улучшения качества продукции и услуг, производимых предприятием.



**Виды менеджмента**

- **Производственный менеджмент** позволяет контролировать производственные процессы организации, осуществлять основную деятельность предприятия с помощью координации действий и процессов.



## Виды менеджмента

- **Инновационный менеджмент** – организует работу с нововведениями, координирует использование научных открытий. Это управление подразумевает творческое настроение в коллективе, особый настрой работающего персонала, готового к постоянному экспериментированию и освоению новых технологий.



**Виды менеджмента**

- **Инвестиционный менеджмент** – это работа по управлению инвестициями, рациональное вложение капитала для получения прибыли в дальнейшем.



**Виды менеджмента**

- **Эккаунтинг-менеджмент** – это управление, основанное на тщательном сборе информации, её обработки и анализе, с дальнейшим сравнением показателей других организаций со схожим видом деятельности.



**Виды менеджмента**

- **Антикризисный менеджмент** – это управление процессами, сопутствующими процедуре банкротства организации. Например, управление в течение действия конкурсного производства или при заключении мирного соглашения.



**Виды менеджмента**

- **Проектный менеджмент** - такое управление, в котором непрерывный процесс как бы разбивается на отдельные конечные проекты, имеющие начало и конец. За каждым проектом закрепляется проектный менеджер, несущий ответственность за этот «кусочек работы».



## Виды менеджмента

1. Думай, прежде чем действовать: деньги не твои.
2. Хорошее управление есть следствие хорошей идеи.
3. Менеджер не доказывает собственной неправоты.
4. Доход должен превышать расход.
5. Возможности менеджмента всегда ниже требуемых.
6. Менеджер либо может выполнять свою работу, либо не может.
7. Не предпринимай действий, которые требуют сложных расчетов.
8. Если цель ложна, то и путь к ней ложен.
9. Если ты пытаешься сделать невозможное, то тебе не миновать провала.
10. Самый легкий способ делать деньги — перестать их терять.

## Десять заповедей менеджмента



## Лекция 2

# Менеджер, его основные функции и роли

- Изучаемые вопросы:
  - 1) **Сущность менеджера;**
  - 2) **Роли менеджера;**
  - 3) **Требования, предъявляемые к менеджеру;**
  - 4) **Структура деятельности менеджера и ее характеристики.**

- Понятие "**менеджер**" в современном понимании – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.



**Сущность менеджера**

- Термин "**менеджер**" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:
- • к **организатору** конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- • к **руководителю** предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- • к **руководителю** по отношению к подчиненным;
- • к **администратору** любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.



## Сущность менеджера

- Суть работы руководителя сводится к выполнению ряда **функций**, среди которых выделяют следующие:
- - Стратегическая;
- - Инновационная;
- - Административная;
- - Коммуникационная;
- - Социальная.

**Сущность менеджера**

- **Стратегическая** заключается в постановке целей организации, разработке стратегии и планировании.
- **Инновационная**, тесно связанную с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель создает условия для организационных преобразований, направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции и услуг, консультирует подчиненных.

**Сущность менеджера**

- **Административная**, объединяющая целый ряд подфункций:
- • контрольную (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки);
- • организационную (распределение полномочий, задач, ресурсов и проч.);
- • направляющую (постановка задач, координация работы исполнителей);
- • кадровую (подбор, расстановка, развитие персонала);
- • стимулирующую (убеждение и вдохновение работников, их поощрение и наказание).

## Сущность менеджера

- **Коммуникационная**, сводящаяся к налаживанию внутренних и внешних связей, проведению совещаний, переговоров, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, разрешению конфликтов, представительству.
- **Социальная**, выполняя которую руководитель поддерживает в организации благоприятный морально-психологический климат, формирует нормы поведения, помогает подчиненным в трудную минуту.

## Сущность менеджера

# Генри Минцберг включают роли руководителя:

- межличностные;
- информационные;
- связанные с принятием решения.

**Генри Минцберг**



▶ профессор менеджмента Университета Мак-Гилла и президент Общества стратегического менеджмента

## Роли менеджера



● **Межличностные роли.** Менеджеру приходится их выполнять с целью обеспечения взаимодействия управленческого состава с персоналом, а также с представителями внешних организаций. Межличностные роли включают:

- • роль главного руководителя;
- • роль лидера;
- • роль связующего звена.

## Роли менеджера

- *Главный руководитель* – в этой роли менеджер выполняет обязанности социального и правового характера (ходатайства, участие в церемониях, социальная защита персонала и т. д.).
- *Лидер* – менеджер выполняет все управляющие действия:
  - активизация деятельности, работы персонала;
  - стимулирование, мотивация;
  - работа с кадрами, связанная с необходимостью возглавить какое-то направление деятельности.
- *Связующее звено* – менеджер обеспечивает работу, предусматривающую налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка, участие в совещаниях).

## Роли менеджера

- **Информационные роли** обусловлены тем, что менеджер является информационным центром, в который стекается вся информация в связи с занимаемым им положением. Он оценивает эту информацию и распределяет ее как внутри, так и вне организации. Информационные роли включают:
  - роль приемника информации;
  - роль распространителя информации;
  - роль представителя.

## Роли менеджера

- *Приемник информации* – менеджер выполняет работу по поиску и получению, а также по обработке информации, которая осуществляется через средства коммуникации (почта, поездки, командировки, различные издания).
- *Распространитель информации* – все полученные данные менеджер должен проанализировать и целенаправленно передать сотрудникам фирмы, используя средства коммуникации (беседа, почта и т. д.).
- *Представитель* – менеджер участвует в заседаниях, передает информацию, необходимую для осуществления внешних контактов; он является экспертом по определенным, конкретным вопросам (вопросам данной отрасли).

## Роли менеджера

- **Роли, связанные с принятием решения,** – это совокупность всех видов решений, связанных с ресурсами, которыми обладает предприятие, а также решений на уровне внешних переговоров. Роли, связанные с принятием решения, включают:
  - Ведущий переговоры;
  - Устраняющий нарушения;
  - Распределитель ресурсов;
  - Предприниматель.

## Роли менеджера

- *1 - Ведущий переговоры* – менеджер выполняет представительскую функцию на всех значительных переговорах (он имеет при этом полные права, наделен полномочиями и ответственностью), где необходим высокий уровень дипломатичности.
- *2 - Устраняющий нарушения* – менеджер корректирует действия, когда возникают негативные ситуации в различных сферах управления (финансовой, межличностной, производственной и т. д.).
- *3- Распределитель ресурсов* – менеджер принимает самые важные решения по всем видам ресурсов, составляет различные графики, выполняет всевозможные действия, связанные с состоянием и выполнением бюджетов, распределением финансов.
- *4 - Предприниматель* – менеджер изыскивает все возможные варианты реализации новых идей внутри и вне организации, совершенствует методы воздействия на персонал, дает взвешенную оценку стратегической политике предприятия.

## Роли менеджера

● К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования:

- - Общие;
- - Специальные.



**Требования, предъявляемые к менеджеру**

- **Общие требования:**
- • ответственность за принимаемые решения;
- • аналитические способности, связанные со спецификой области;
- • психоаналитические способности;
- • организаторские способности;
- • способность к оптимизации;
- • коммуникабельность и т. д.

**Требования, предъявляемые к менеджеру**



- **В аналитико-исследовательской деятельности:**
- • оценка перспективности идей;
- • анализ хода работ и учет собственных ошибок;
- • выявление и оценка внешних и внутренних факторов воздействия;
- • выработка различных вариантов решений (многовариантность);
- • разработка стратегической и тактической деятельности.

**Требования, предъявляемые к менеджеру**

- ***В коммерческо-экономической деятельности:***
- • оценка экономических последствий принимаемых решений;
- • выработка новых коммерческих идей получения прибыли;
- • знание предпосылок банкротства;
- • оценка финансового состояния предприятия.

**Требования, предъявляемые к менеджеру**

- **В социально-психологической деятельности:**
- • умение вызывать обоснованное доверие со стороны подчиненных;
- • мотивация труда и воспитание подчиненных;
- • принципиальность и убежденность;
- • ответственность за принятие решений;
- • оценка своих действий с точки зрения этики и морали;

**Требования, предъявляемые к менеджеру**

- ***В организационно-управленческой деятельности:***
- • выделение и решение первоочередных задач;
- • нахождение нестандартного решения в условиях неопределенности;
- • способность ориентироваться в сложной ситуации;
- • распределение заданий и определение ответственности среди исполнителей;

**Требования, предъявляемые к менеджеру**

- В Японии важнейшими требованиями считают: профессионализм; компетентность; высшая ответственность и достоинство; способность к риску; чувство нового (предпринимательские способности); высокая работоспособность; чувствительность (восприятие настроений персонала и оценка ситуации, профессиональная интуиция).
- В США основное внимание сосредотачивают на: умении владеть собой; четких ценностях; наличии личной цели; постоянной потребности в саморазвитии; навыках (опыте) решения проблем; творческом подходе; умении влиять на окружающих; умении мотивировать работу (понимать особенности труда, исполнителей); способности распределять работу и оценивать ее качество;

## Требования, предъявляемые к менеджеру

- *В Польше от менеджера требуют:* умение организовать групповую работу; энергичность; воля; рассудительность; высокие нравственные качества; ответственность...
- К Французским менеджерам предъявляется следующая структура требований: внешние данные – 1%; авторитет – 4%; техническая компетентность – 8%; жизненный опыт – 10%; неординарность – 36%; «дар божий» – 41 % (деловое общение, умение ладить с людьми и т. д.).

## **Требования, предъявляемые к менеджеру**

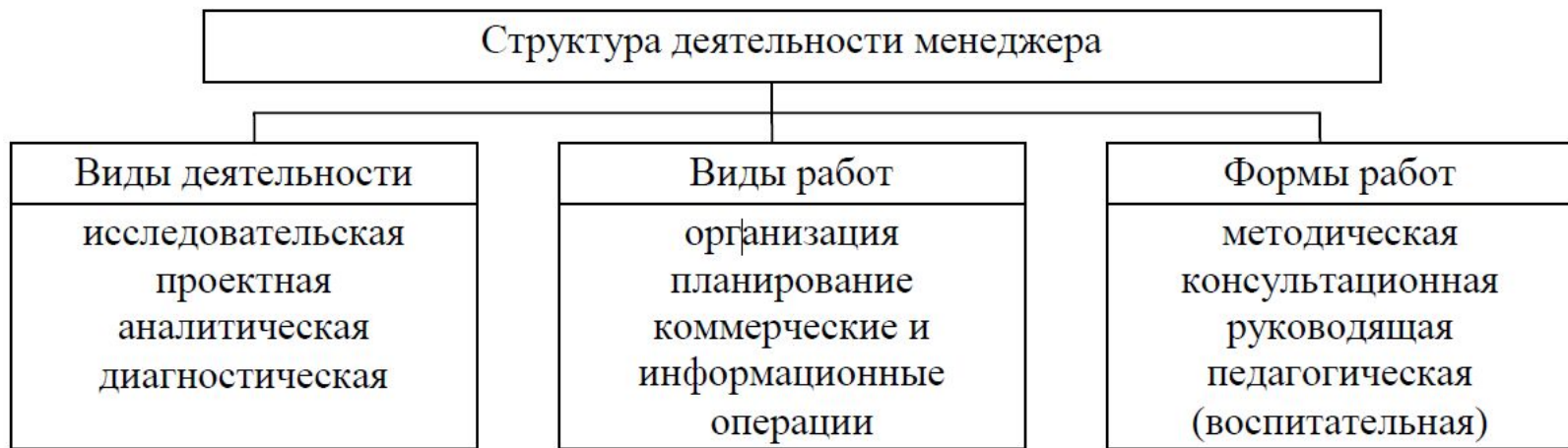


Рис. 2. Структура деятельности менеджера

## Структура деятельности менеджера и ее характеристики

## **Виды деятельности:**

- • *исследовательская* – например, исследование рынка, межличностных отношений;
- • *проектная* – например, проектирование организационных структур;
- • *аналитическая* – анализ фактического состояния и результатов работы предприятия;
- • *диагностическая* – выявление негативных причин, «болезней предприятия».

## **Структура деятельности менеджера и ее характеристики**



## **Формы работ:**

- • *методическая* – разработка методик и инструкций, необходимых подчиненным для выполнения задач;
- • *консультационная* – менеджер достигает высот, становится экспертом в своей области и становится способным консультировать;
- • *руководящая* – умение ставить цели перед персоналом и вести к их исполнению;
- • *воспитательная (педагогическая)* – благотворное воздействие на подчиненных, формирование чувства приверженности фирме, нравственно-этическое воспитание (корпоративная культура).

## **Структура деятельности менеджера и ее характеристики**