

# ЛЕКЦИЯ 2. Субъекты менеджмента

---

1. Теоретические подходы в менеджменте,
2. Определение
3. Вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров
4. Качества менеджеров и предпринимателей
5. Роли менеджеров
6. Этика менеджера

# В менеджменте существует три подхода:

---

- процессный,
- системный
- ситуационный

# *Процессный подход*

---

- рассматривает менеджмент как совокупность определенных повторяющихся действий по выполнению функций (функции менеджмента). Если человек изучил эти функции и научился их выполнять, это значит, что он научился менеджменту

# Системный подход

---

- означает, что менеджер рассматривает то, чем он управляет как систему, то есть нечто, обладающее целостностью, состоящее из элементов, взаимодействующее с внешней средой, являющееся частью этой среды и подчиняющееся некоторым законам. Системный подход не может рассматриваться как некий образ действий, как технология менеджмента, это скорее мировоззрение менеджера. Используя системный подход, менеджер может лучше представить себе результаты и последствия принимаемых им решений



## *Ситуационный подход*

---

- основывается на том, что существует конечное количество ситуаций, к которому сводится весь менеджмент. Для обучения менеджменту необходимо научиться идентифицировать ситуации и овладеть технологией действий в каждой ситуации

## Определение

---

Менеджер – это лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области организации определенных видов деятельности

Примеры: любимая жена в гареме, предводитель восстания рабов ...

## Реализует функции менеджмента

---

Менеджер получает (находит сам или получает от кого-либо) **исходную информацию**, обрабатывает ее определенным образом, принимает на основе этой информации **решение** и **организует** его выполнение.

## Результат работы менеджера – управленческое решение

---

- **Решение** – вывод об осуществлении (или о неосуществлении) конкретных действий, закрепленных в сознании субъекта и объекта управления, в управленческих документах
- Необходимость принятия решений диктуется наличием **проблем** или **задач** в сфере деятельности менеджера

# Проблемы и задачи

---

- Проблема представляет собой ситуацию, либо уже **имеющую очевидные негативные последствия** для объекта менеджмента, либо **порождающую такие последствия** в ближайшее время (текущее состояние, желаемое состояние)
- Под **задачей** понимается ситуация, итогом которой является формирование **желаемого результата**

# Опережающие и реактивные действия менеджера

---

- Решение проблемы – реактивный менеджмент (реакция, реагировать)
- Решение задачи - это означает, что менеджмент в состоянии предвидеть возникновение проблем и принять упреждающие меры в виде решения задач. Такой менеджмент называется **опережающим**

# Опережающие и реактивные действия менеджера

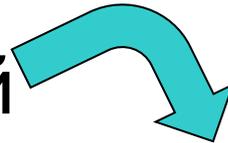
---

○ Реактивный



«разруливает  
ситуации»

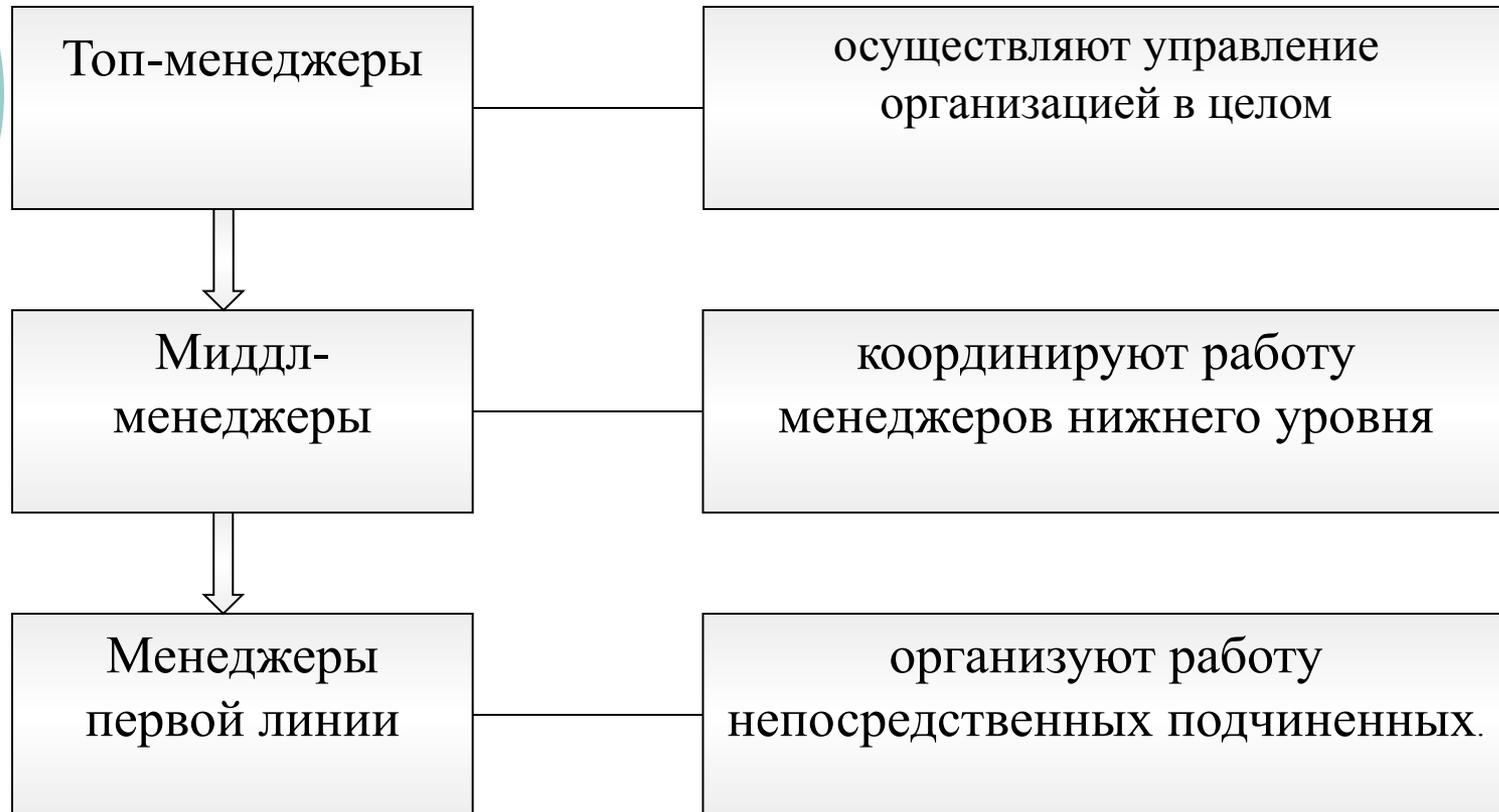
○ Опережающий



придумывает,  
как жить дальше,  
чтобы все были довольны

# Уровни менеджеров

---



## Менеджеры высшего уровня

---

### Принимают решения

- по изменениям **во внешней среде** организации (стратегические решения)
- по изменениям во внутренней среде (условия работы подчиненных)
- Создание системы ограничений для менеджеров нижестоящих уровней

Первое лицо организации и его заместители

## Менеджеры среднего уровня (миддл-менеджеры)

### Функции:

---

координируют работу менеджеров нижнего уровня  
выступают как связующее звено между выше и ниже стоящими менеджерами

- принимают решения в соответствии с содержанием задач внутренней среды организации
- руководство отдельными специализированными подразделениями

К миддл-менеджменту относятся руководители цехов, участков, отделов, лабораторий, служб, департаментов, дивизионов, производств, управлений, секторов, то есть всех подразделений, как правило, имеющих в своем составе большее или меньшее количество структурных подразделений меньшего размера

## Менеджеры низового уровня

---

Супервайзеры, менеджеры первой линии  
*Руководители низового звена* (супервайзеры) (supervisors) – руководители в организации, на уровне находящимся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала

Функции:

- непосредственная организация работ и руководство работниками
- контроль за выполнением специализированных работ
- контроль за использованием ресурсов (материалов и оборудования)

## Вертикальное разделение труда

---

*Вертикальное разделение труда* (vertical division of labor) – разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство)

- Создает уровни управления
- Фиксирует необходимость координирования деятельности
- Отделяет координирование деятельности от ее осуществления

## Горизонтальное разделение труда

---

*Горизонтальное разделение труда*  
(horizontal division of labor) –  
разделение работы в организации на  
составляющие компоненты

- Позволяет произвести больше продукции (услуг) за счет специализации
- Формирует структуру специализированных структурных подразделений



## Департаментализация

---

Результат горизонтального  
разделения труда

Департаментализация  
(departmentation)- процесс  
деления организации на  
отдельные блоки (отделения,  
отделы, секторы)

# Вертикальное и горизонтальное разделение труда

---

- Уровни управления (иерархия, цепь команд)



Вертикальное разделение труда

- Разделение работы в организации на составляющие компоненты



Горизонтальное разделение труда

# Взаимосвязь видов разделения труда и видов полномочий

---



## Линейные руководители

---

- осуществляют координацию деятельности в соответствии с целями и задачами своего иерархического уровня
- К линейным руководителям относятся: директор, начальники цехов и отделов, заведующие секторами и мастера, руководители групп и бригадиры



# Функциональные руководители

---

Возглавляют функциональные области ,  
обеспечивают возможность принятия решения  
линейными руководителями

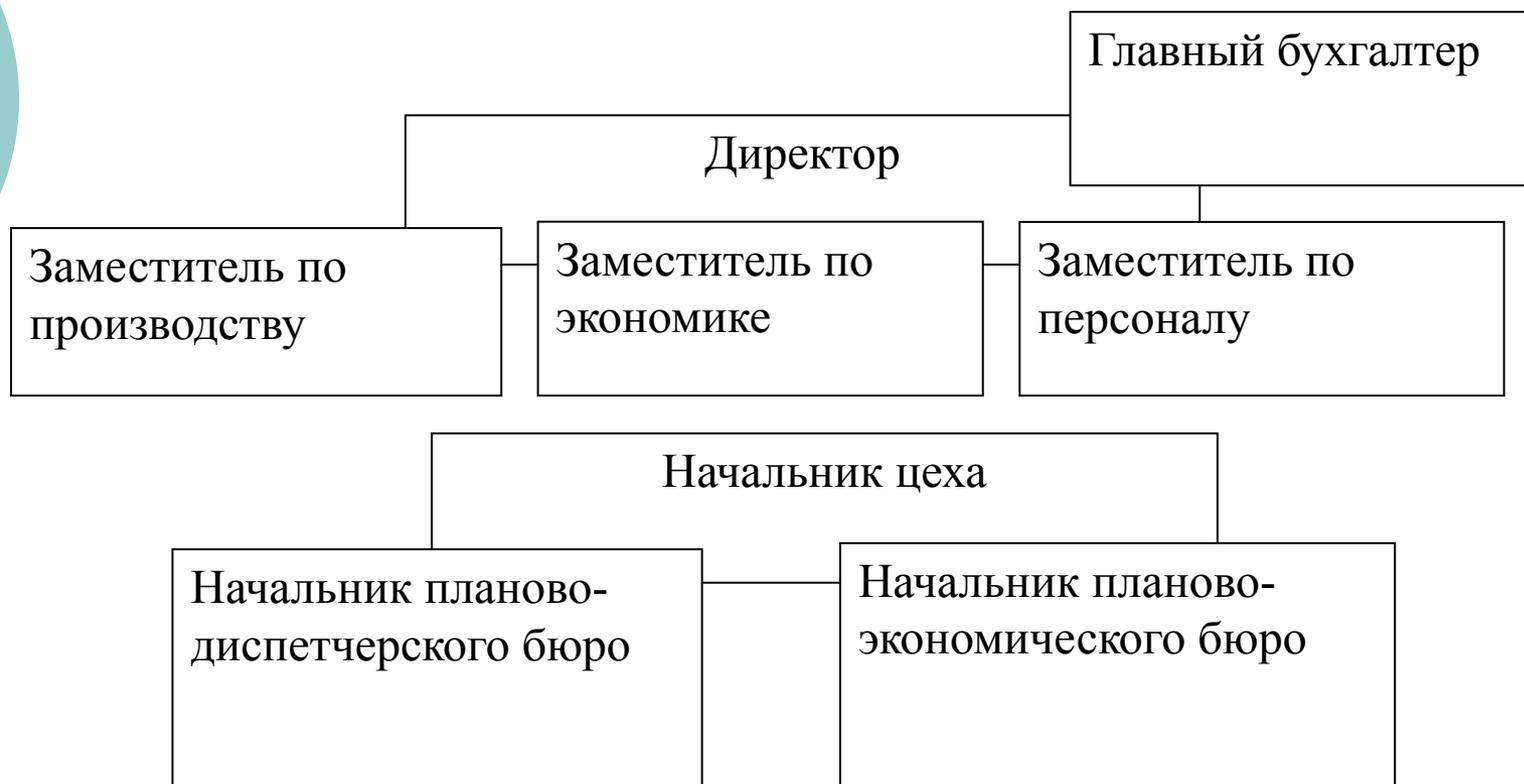
*Функциональные области* (functional areas) –  
области деятельности, в которых  
функционируют подразделения в интересах  
организации в целом (маркетинг, обучение  
кадров, планирование финансовых ресурсов и  
т.д.)

Разделение на функциональных и линейных  
руководителей происходит на уровне цехов и  
отделов.

Примеры: финансовый директор, руководитель  
службы управления персоналом, начальник  
отдела маркетинга и т.д.

# Взаимодействие функциональных и линейных руководителей

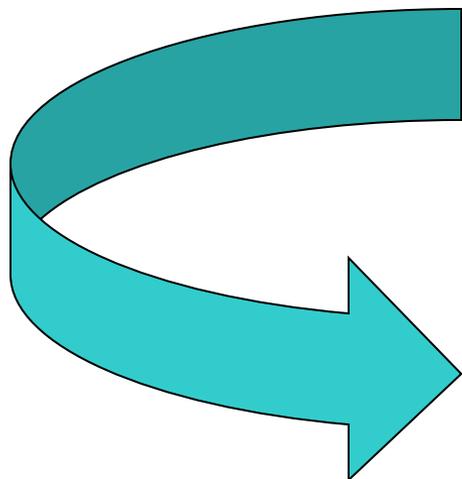
---



# Качества менеджеров и предпринимателей

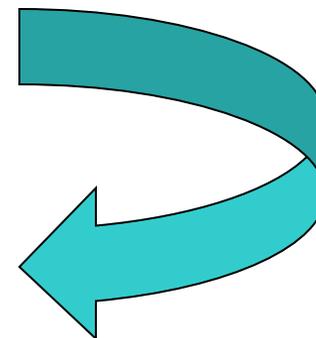
---

Предприниматель



Менеджер

Администратор



## Предприниматель

---

- инициирует изменения, необходимые для адаптации организации к меняющимся условиям внешней среды,
- непрерывно совершенствует выполняемые бизнес-процессы,
- обеспечивает обновляемость выпускаемой продукции и оказываемых услуг

## Администратор

---

- структурирует задачи и проблемы по степени приоритетности,
- устанавливает связи и каналы взаимодействия,
- фиксирует необходимость выполнения тех или иных действий конкретными людьми

# Качества эффективного менеджера

---

- **Мировоззренческая позиция:** четкая управленческая концепция, желание обеспечить достижение экономических и социальных целей организации, умение позитивно воздействовать на людей.
- **Деловая компетенция:** профессиональные технологические знания, опыт работы, предприимчивость, желание и умение рисковать, культура профессионального общения.
- **Административные способности:** желание и умение контролировать подчиненных, умение интенсивно использовать свое рабочее время, умение правильно оценивать людей, умение эффективно использовать трудовые ресурсы, рациональность.
- **Личностные качества:** предрасположенность к лидерству, любовь к людям, внутренняя свобода, обязательность, умение устанавливать межличностные отношения, чувство юмора

# Роли менеджеров

---

Г. Минцберг, 1973

Выделяет три группы ролей менеджера:

1. Налаживание межличностных отношений
2. Информационные роли, т.е. направленные на построение информационных сетей
3. Роли, связанные с принятием решения

## Налаживание межличностных отношений

---

- Символ (первое лицо, представительство, ходатайство)
- 2. Лидер (отбор, мотивация сотрудников)
- 3. Интегратор (сеть внешних контактов, ведение переписки, участие в совещаниях на стороне, работа со внешними организациями и лицами)

## Информационные роли

---

4. Собиратель информации (участие в ознакомительных поездках, изучение периодики, обработка переписки)
5. Распределитель информации (контроль информационных потоков, ведение переписки, информационные совещания, обзоры, беседы)
6. Представитель (эксперт во внешних контрактах, предоставление информации во внешние организации и другим лицам)

## Роли, связанные с принятием решений

7. Предприниматель (разработка проектов усовершенствования, мероприятия по повышению эффективности деятельности организации или подразделения)
8. Менеджер кризисных ситуаций (форс-мажор, принятие конкретных решений, направленных на преодоление кризисной ситуации, организация их реализации и контроль за выполнением, координация всех задействованных подразделений)
9. Распределитель ресурсов (составление графиков, определение приоритетов при распределении ресурсов, составление, реализация и контроль бюджетов, составление подробных программ действий подчиненных в области распределения и использования ресурсов)
10. Ведущий переговоры (Представительство организации на всех важных переговорах, ведение переговоров, определение стратегической направленности переговоров, осуществление программы компромиссов в случае необходимости)

# 10 ролей

---

- Нужно «отыграть» все!
- Доминируют роли, соответствующие ситуации
- Разница ролей при плановой и рыночной экономике
- Изменений акцентов с развитием организации (теории жизненного цикла организации)

## Требования к менеджеру

---

Дафт, с.58

Умение сохранять спокойствие

Умение быть на виду

Умение ставить людей превыше бизнеса

Умение говорить правду

Умение вернуться к прежнему бизнесу



# Плохой менеджер

---

- Главный стимул – деньги и атрибуты власти
- Цели организации (департамента) вторичны по сравнению с личными целями
- Нет заботы о подчиненных, уважения их заслуг
- Изоляция от повседневной работы
- Склонность скрывать собственное отношение к проблеме

## Матрица Эйзенхауэра или матрица приоритетов

---

|                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| Важные и срочные дела     | Важные, но не очень срочные дела |
| Неважные, но срочные дела | Неважные и не срочные дела       |

**Важные и срочные дела.** Планирование по Эйзенхауэру только тогда можно назвать эффективным, когда этот квадрант оказывается пустым, без единой записи. Если у вас есть список дел, которые вы можете отнести в данное поле матрицы, значит, что-то мешает вашей продуктивной работе (лень, отсутствие самодисциплины, неумение правильно расставить приоритеты и т. д.), либо вы что-то упустили, и внезапно на вас навалилось важное и срочное дело.

**2. Важные, но не очень срочные дела.** Эйзенхауэр был уверен, что именно эта категория дел является основной. Своевременно поместить сюда дело и взяться за ее исполнение — означает возможность посвятить решению задачи столько времени, сколько необходимо. Иллюстрацией служит расхожая бытовая формула: все надо делать вовремя.

○ **3. Не важные, но срочные дела.** Это поле матрицы Эйзенхауэра предназначено для размещения сюда дел, которые мешают эффективной работе и потому требуют немедленного устранения. Например, починка компьютера, помощь теще в перевозке мебели на дачу и т.д.

○ **4. Не срочные и не важные дела.** В матрице приоритетов есть место и для дел, которые мы выполняем ежедневно для того, чтобы отвлечься от работы. Это долгие разговоры по телефону, просмотр сериалов, «сидение» в социальных сетях, то есть, все те дела, которые являются приятными, но не обязательными. Эйзенхауэр называл подобные занятия «пожирателями времени», по-русски это называется «раздолбайство».

# Этика менеджера

---

- Менеджер должен обладать высокими этическими качествами.
- Этику можно определить как совокупность моральных принципов и правил, управляющих поведением человека или группы людей.
- Этика определяет положительные и отрицательные оценки их действий
- Согласно морально правовому подходу к этике этически корректным является решение, которое соблюдает права людей наилучшим образом

## Фундаментальные права человека включают:

- Право на свободу согласия. Воздействие на другого человека допустимо, только если он не возражает
- Право на частную жизнь. Вне организации человек может действовать так, как считает нужным и имеет право контролировать информацию, которая затрагивает его личную жизнь.
- Право на свободу совести. Человек может не исполнять любой приказ, который противоречит его моральным или религиозным убеждениям.
- Право на свободу слова. Человек может обоснованно высказывать свое мнение относительно этичности и законности действий других людей.
- Право на надлежащее обращение. Включает право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с ним.
- Право на жизнь и безопасность. Это право на защиту жизни, здоровья и безопасности

С точки зрения менеджмента существуют три вида справедливости:

---

Распределительная справедливость. Если решение относится к подобным друг другу индивидам, то оно должно в одинаковой степени затрагивать того и другого

- Процедурная справедливость основывается на честном администрировании. Правила должны быть понятными всем и обязательно реализовываться
- Компенсационная справедливость. Означает, что ответственная сторона (менеджер) должна возмещать ущерб, который сотрудники получили из-за действий менеджеров или выполняя его решения. Сотрудники не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля

# Критика...

---

- В состоянии раздражения
  - В присутствии других подчиненных
  - Не пытаюсь поставить себя на место подчиненного
  - Когда у подчиненного нет установки на восприятие критики
  - Осуждение не поступка, а человека
- Приводит к...??????????

## ЭТИКА МЕНЕДЖЕРА И НЕКОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА ПОДЧИНЕННЫХ

---

- В результате неконструктивной критики сотрудник разочарован в профессионализме и личных качествах руководителя, не уверен, что может вручить свою судьбу в руки такого человека
- Руководитель, неконструктивно критикуя сотрудников, повышает вероятность того, что с новой проблемой ему разобраться будет еще труднее, поскольку сотрудники будут замалчивать проблемы, скрывать их истинные причины, чтобы избежать необоснованных обвинений в свой адрес