



# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## **План лекции:**

- 1. Основные понятия менеджмента**
- 2. Менеджер и его роли**
- 3. Организационная структура менеджмента**
- 4. Эволюция управленческой мысли  
(краткий обзор школ и концепций  
менеджмента)**
- 5. Особенности национальных систем  
менеджмента**

# 1. Основные понятия менеджмента

# Определение менеджмента

**Менеджмент** – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

**Менеджмент** – это вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации.

**Менеджмент** это система научных знаний, рекомендаций, основанных на практике управления.

**Менеджмент** – это наука + опыт, приумноженные управленческим искусством.



# Основатели менеджмента

Основатель управления  
(менеджмента) – Ф. Тейлор  
(1911 г. – «Принципы  
научного управления»)

Отец менеджмента – Анри  
Файоль (разработал 14  
универсальных принципов  
управления)

В России как наука  
менеджмент оформился в 30-  
40ые гг. XX века.



# Цели и задачи менеджмента

- **Цель** – обеспечение прибыльности и доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала, применения новых технологий.

## ЗАДАЧИ

оценка состояния объекта управления

определение конкретных целей развития организации и их приоритетности

разработка стратегии развития организации

определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения

распределение и координация полномочий и ответственности,  
совершенствование структуры организации

определение очередности и последовательности принятия решений,  
выработка системы мероприятий по времени

подбор, подготовка кадров, стимулирование их труда

установление учета и контроля при решении поставленных задач

## 2. Менеджер и его роли

# Менеджер

*Менеджер* – это человек,  
профессионально  
занимающийся  
управленческой  
деятельностью, наделённый  
полномочиями принимать  
управленческие решения и  
осуществлять их выполнение  
Цель работы менеджера  
- обеспечение стабильной  
конкурентоспособности  
фирмы





# Роли менеджера высшего уровня (по Г. Минцбергу)

**Межличностные роли**

**Информационные роли**

**Роли, связанные с принятием решений**

**Роль** - набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной должности.

# Роли менеджера высшего уровня (по Г. Минцбергу)

## Межличностные роли:

№	Наименование роли	Характеристика роли
1	<b>Главный руководитель</b>	Символический глава, выполняющий обязанности правового или социального характера
2	<b>Лидер</b>	Ответственный за мотивацию, активизацию, набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности
3	<b>Связующее звено</b>	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляющих информацию и оказывающих услуги

# Роли менеджера высшего уровня (по Г. Минцбергу)

## Информационные роли:

№	Наименование роли	Характеристика роли
4	<b>Приемник информации</b>	Разыскивает текущую информацию, используя ее в интересах дела, центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию
5	<b>Распространитель информации</b>	Передает информацию, полученную из внешних и внутренних источников членам организации
6	<b>Представитель информации</b>	Передает информацию о планах, политике, действиях, результатах работы организации для внешних контактов

# Роли менеджера высшего уровня (по Г. Минцбергу)

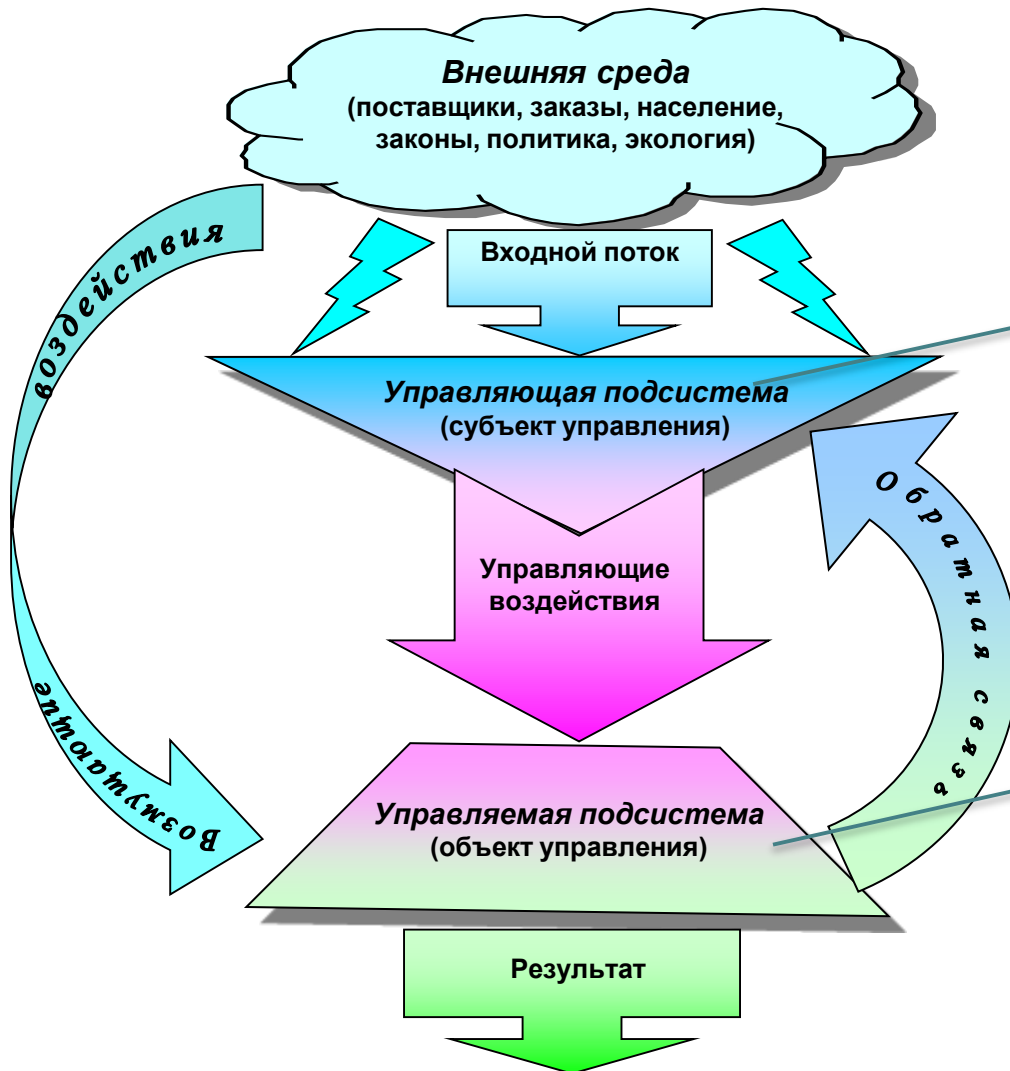
## Роли, связанные с принятием решений:

№	Наименование роли	Характеристика роли
7	<b>Предприниматель</b>	Изыскивает возможности развития внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты, приносящие изменения
8	<b>Регулирующий отклонения</b>	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается в затруднительных ситуациях
9	<b>Распределитель ресурсов</b>	Ответственный за распределение ресурсов организации
10	<b>Ведущий переговоры</b>	Ответственный за представительство организации на значимых переговорах

### 3. Организационная структура менеджмента

# Организационная структура менеджмента

- строение, устройство организации, определяемое составом основных частей, их взаимосвязью и взаиморасположением.



## Субъекты управления

(элементы управляющей подсистемы) - это менеджеры, которые, в зависимости от видов делегированных им полномочий, делятся на две категории: руководители **линейного** менеджмента; руководители **функционального** менеджмента

## Объекты управления


(элементы управляемой подсистемы) – это весь состав взаимосвязанных структурных подразделений любого назначения

# Иерархия управления

**Высший уровень** – осуществляет разработку и реализацию стратегии организации, принятие важных решений (президент компании, министр, ректор)

**Средний уровень** – осуществляет контроль работы руководителей низшего звена и передачу информации руководителям высшего звена (начальники/руководители отделов, деканы и т.д.)

**Низший уровень** – осуществляет контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов: сырья, оборудования, кадров (начальники участков, мастера, и т.д.)

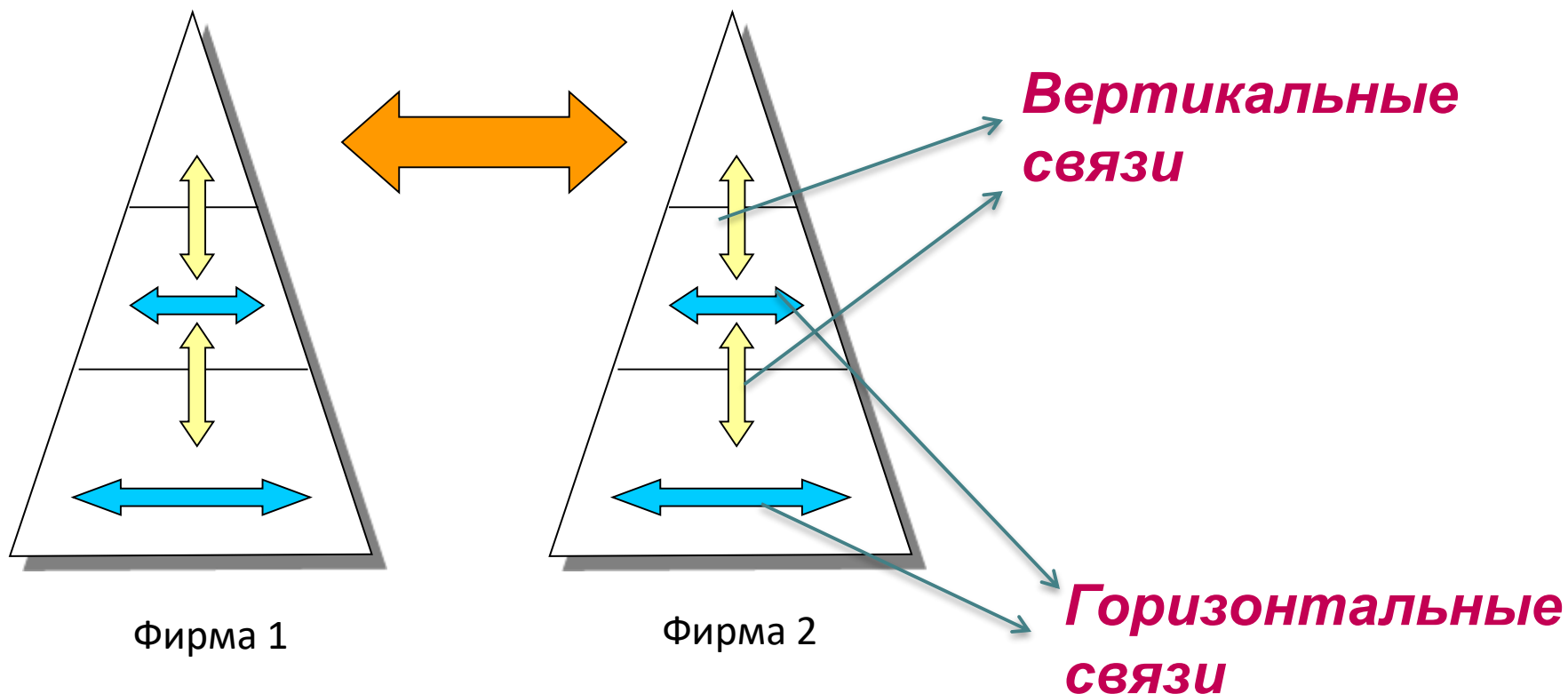


Институциональный уровень

Управленческий уровень

Технический уровень

# Информационное взаимодействие уровней управления





# Соотношение управленческих и исполнительных функций

управленческие функции – около 90%  
исполнительские функции – около 10%

Институци-  
ональный  
уровень

управленческие функции – около 50%  
исполнительские функции – около 50%

Управленческий  
уровень

управленческие функции – около 30%  
исполнительские функции – около 70%

Технический  
уровень

## 4. Эволюция управленческой мысли (краткий обзор школ и концепций менеджмента)

# Школа научного управления (1885 – 1920гг.)

- ❑ Основатели - **Ф. Тейлор** (основатель менеджмента) и **Ф. и Л. Гилбрет**
- ❑ 1911 г. – Тейлор публикует книгу **«Принципы научного управления»**

## Основные положения:

- 1) признание менеджмента самостоятельным видом деятельности;
- 2) разделение процесса производства и трудовых операций на отдельные элементы и выявление затрат времени на их выполнение, что позволяет осуществлять их нормирование;
- 3) планирование на основе норм рабочих заданий;
- 4) увеличение производительности труда с помощью более высоких заработков;
- 5) подбор работников в соответствии с физиологическими и психологическими требованиями и обучение работников.



Фредерик Уинслоу Тейлор  
(1856-1915)

# Классическая или административная школа (1920 – 1950 гг.)



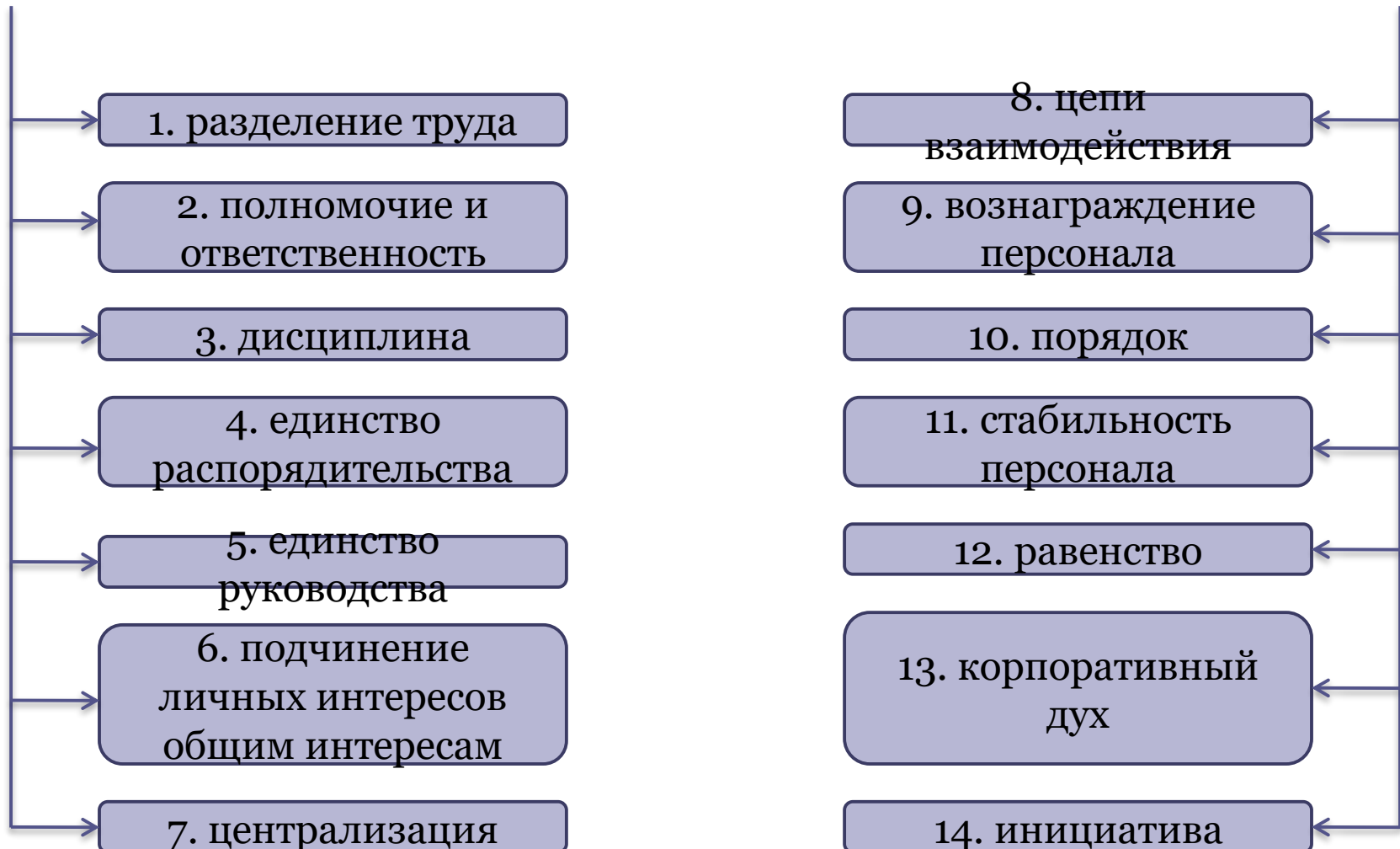
Анри Файоль  
(1841-1925)

□ Основатель **Анри Файоль** ( отец менеджмента)

## Основные положения:

- Выделение управления как особого вида деятельности
- Разделение управления на функции
- Разработка 14 принципов управления
- Выработка подходов эффективного управления организации в целом

# Универсальные принципы управления



# Школа человеческих отношений

## 20-30 гг. XX века

□ Создатели – **Элтон Мейо (Хоторнские эксперименты), Мери Паркер Фоллет**

### Основные положения:

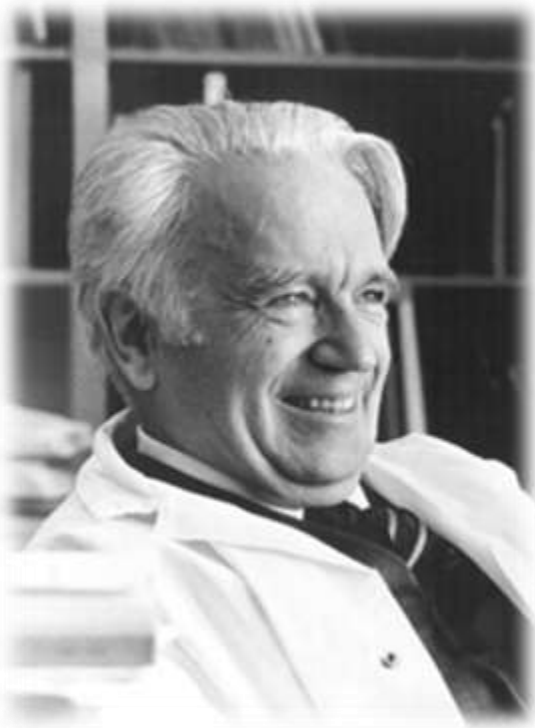
1. трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу
2. межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника
3. жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой
4. руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию



Элтон Мейо  
(1880-1949)

# Школа поведенческих наук (50-е годы XX века)

- Основатели: Герцберг, Лайкер, Абрахам Маслоу (Пирамида потребностей) Д. Мак Грегор ( теория мотивации «Х» и «Y»)



Фредерик Герцберг

## Основные положения:

1. люди мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми;
2. в процессе сама работы удовлетворение человек ищет во взаимоотношениях с другими людьми;
3. люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем побуждением посредством контроля, исходящего от руководства;
4. работник откликается на побуждение руководителя, если руководитель рассматривается работником как средство удовлетворения своих потребностей.

# Подходы к управлению организацией по Мак-Грегору

## *Теория X*

все люди ленивы, и почти каждому работнику присуще отвращение к труду, поэтому человека необходимо принуждать работать всеми средствами, постоянно контролировать, так как он не способен взять на себя ответственность

## *Теория Y*

труд для человека естественен и желателен, человек заинтересован в результатах труда, готов взять на себя ответственность, он инициативен, изобретателен

## *Теория Z*

основана на особенностях японского менеджмента, которые можно кратко охарактеризовать следующим образом: забота о персонале; групповая форма принятия решений



# В управлении выделяют:

- **Процессный подход**, который рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
- **Системный подход**, который подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов
- **Ситуационный подход**, который концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией
- **Школа науки управления** основой которой является применение математических методов, компьютерных технологий в процессе управления

## 5. Особенности национальных систем менеджмента

# Американский стиль

- К особенностям **американского стиля** управления относится:
- **личная ответственность каждого руководителя за выполнение директивно установленных показателей**
- **четко определенная ответственность каждого работника**
- **Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов**
- **Тип принятия управленческих решений** единолично-консультативный, или компромисс
- **структура подготовки управленческих решений** короткая фаза подготовки, длинная фаза исполнения

# Российский стиль

- К особенностям **российского стиля** управления относится:
- **Мотивации конкретных работников материальными стимулами на основе субъективного мнения руководителей.**
- **Тип принятия управленческих решений** сугубо единоличный, реже единолично-консультативный
- **структура подготовки управленческих решений** очень короткая фаза подготовки, очень длинная фаза исполнения
- **ограниченная роль трудового коллектива в управлении**
- **-ориентация на производство**

# Японский стиль

- К особенностям **японского стиля** управления относится:
- **Мотивация работы на фирму, формирование корпоративного сознания**
- **Тип принятия управленческих решений** консенсус, или компромисс
- **структура подготовки управленческих решений** длинная фаза подготовки, короткая фаза исполнения
- **гарантия занятости и создание обстановки доверительности**
- **управление ориентированное на качество**