

Тема 2. Функции и уровни менеджмента. Виды управления

2.1. Сравнение понятия «менеджмент» и «управление»

Термин "менеджмент" означает профессиональную деятельность - результативное и эффективное управление организациями.

Менеджмент (от англ. **management** - управление, руководство, администрирование) - это профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Управление - это целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности и реализуется через приказы, распоряжения, планы, нормы, регламенты, контрольные функции, мотивационные и стимулирующие процедуры, межличностное общение и т.п.

В самом общем и простейшем случае процесс управления можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 2.1).

Упрощенная схема процесса управления

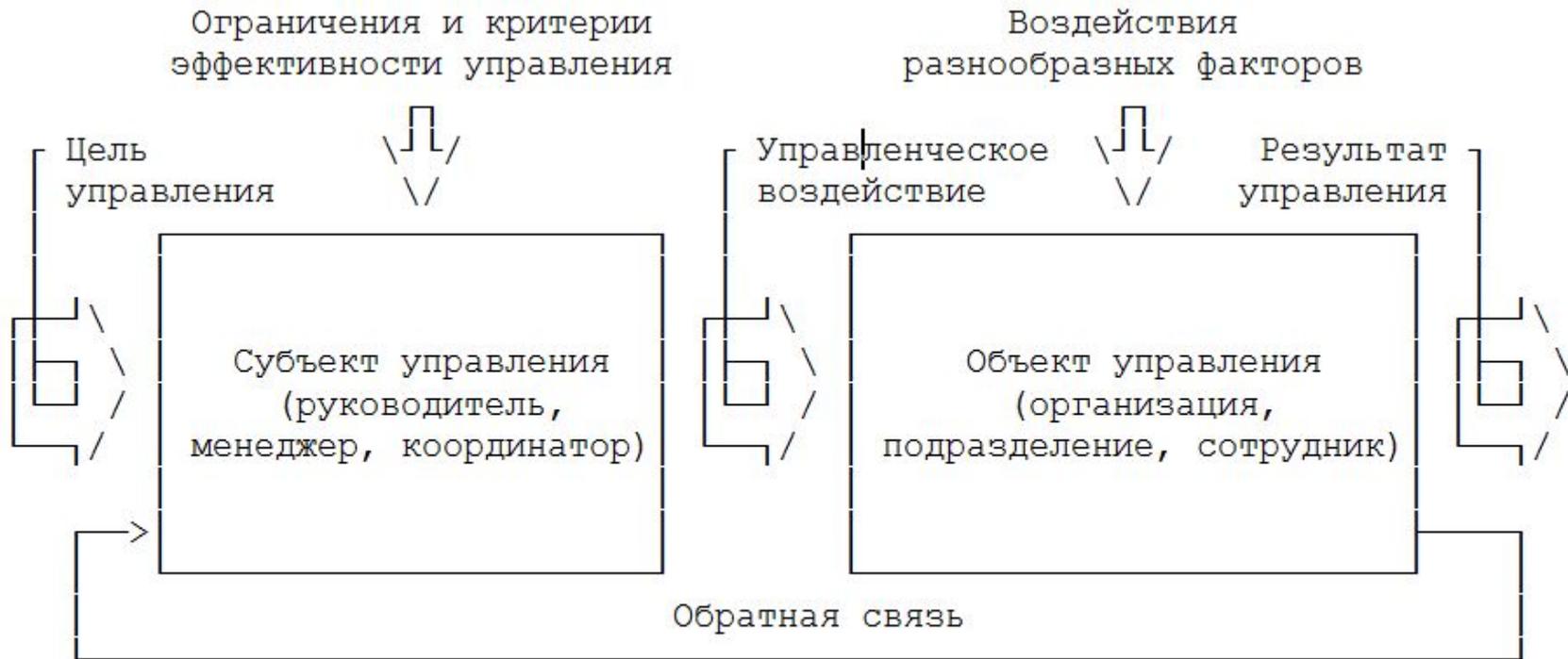


Рис. 2.1

- Под **критерием эффективности управления** понимается *какой-либо показатель, характеризующий успешность работы организации после того или иного управленческого воздействия на нее.*
- Так, например, в результате грамотных действий менеджеров могут значительно повыситься объемы производства и продаж продукции, увеличиться выручка компании, снизиться текучесть кадров, улучшиться морально-психологический климат в коллективе и т.п.
- Часто, говоря об успешности управленческих решений, принимаемых менеджментом, используют понятия "результативность" и "эффективность". **Результативность - это достижение организацией поставленной цели (например, удвоение объема выручки компании). А эффективность - это способ достижения цели, образно говоря - путь, который пришлось пройти компании. Иначе говоря, эффективность - это отношение ценности полученного результата к затратам на его достижение.**
- Под **ограничениями** понимаются *те условия (ситуации), в которых в данный момент принимается управленческое решение.*
- Так, например, решение оборудовать производство новыми станками может быть ограничено отсутствием необходимых финансовых ресурсов, а решение применить штрафные санкции по отношению к сотрудникам - законами государства и т.п.
- **Важным элементом процесса управления является обратная связь - передача информации (результатов работы, уточнений, предложений, отчетов и т.п.) от объекта к субъекту управления. Обратная связь - это осуществление менеджером контроля за работой подчиненных, а также возможность узнавать их мнение и предложения.** Без обратной связи менеджер лишается возможности эффективно управлять объектом.

- **Управление** - это процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов.
- Итак, управлять целой организацией, ее отдельным подразделением или одним сотрудником - это значит оказывать на них **управленческое воздействие**, т.е. отдавать распоряжения, формировать требования и планы, убеждать или просто беседовать с людьми.
- При этом важно, чтобы "субъект управления" - тот, кто управляет, - имел четкие ответы на следующие вопросы:
- **1. Какова цель управления?** (Что требуется сейчас от организации? Чего я хочу добиться от своих подчиненных? К чему мы должны прийти?)
- **2. Каково сегодняшнее состояние организации (подразделения)?** (Каких результатов мы уже достигли?)
- **3. Каковы критерии эффективности управления?** (Какой результат нашей работы мы будем считать успешным?)
- **4. Какие ограничения накладываются на управление?** (Какие приказы и распоряжения я могу издавать, а какие нет? Уместно ли сейчас вообще приказывать людям или лучше просто побеседовать с ними? Хватит ли у нашей организации денег, времени, людей и т.п. на то, чтобы реализовать задуманное?)
- **Конечной целью деятельности менеджмента любой фирмы является обеспечение прибыльности или доходности от ее деятельности путем рациональной организации производственного процесса.** Эта деятельность включает не только управление производством и развитие технико-технологической базы, но и рациональное использование кадрового потенциала, повышение квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

- Какими же ресурсами управляет менеджер в организации? При всем разнообразии их можно разделить на пять групп:
- 1) **материальные** (здания, оборудование, расходные материалы, сырье, необходимое для производства продукции и т.п.);
- 2) **финансовые** (наличные деньги, ценные бумаги, счета в банках и т.п.);
- 3) **человеческие** (работники, персонал организации);
- 4) **информационные** (базы данных, сведения, знания, технологии, инструкции и т.п.);
- 5) **временные** (рабочее время).
- если управление осуществляется профессионально и эффективно, то появляется результат - продукция, которую производит предприятие, или услуги, оказываемые клиентам.

- **Менеджмент** - это система принципов, методов и средств управления организациями с целью обеспечения высокой результативности и эффективности их работы.
- **Менеджмент** - это искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).
- **Менеджмент** - это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей.

В современном языке термин "менеджмент" означает:

- - вид профессиональной деятельности;
- - категорию людей (представителей определенной профессии);
- - аппарат управления организации (предприятия, фирмы, учреждения и т.п.);
- - процесс управления организацией;
- - науку (имеющую свой понятийно-категорийный аппарат, научные труды, методы, методики и т.п.);
- - искусство (систему специфических требований, предъявляемых к творческим способностям, личностным качествам, навыкам, манере поведения и имиджу специалиста в области управления - менеджера).

- Менеджмент характеризуется четырьмя аспектами: экономическим, социально-психологическим, правовым и организационно-техническим
- **Экономический аспект** представляет собой управление процессом производства за счет грамотной координации материальных, финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.
- **Социально-психологический аспект** характеризует деятельность по управлению усилиями персонала фирмы для достижения поставленных целей. Этот аспект включает в себя такие понятия, как система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, и социальная функция менеджмента, отражающая культуру общества, его традиции, ценности и обычаи.
- **Правовой аспект** менеджмента отражает структуру и принципы государственных, политических и экономических институтов общества, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство.
- **Организационно-технический аспект** менеджмента состоит в рациональной оценке ситуации и систематизированном выборе целей и задач; разработке стратегии достижения этих задач; подборе и использовании требуемых ресурсов; проектировании, организации и контроле за действиями, необходимыми для достижения целей.
- **Менеджер** - наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями.

2.2. Понятие "организация"

- В менеджменте этот термин употребляется в двух значениях:
- а) организация как объект или система (предприятие, фирма, компания и т.п.);
- б) организация как процесс или функция (деятельность по обеспечению эффективности и результативности совместной деятельности людей).
- Рассмотрим самое простое определение организации как объекта.
- **Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.
- Как правило, любая работа - и простая, и тем более сложная - требует управления. Далеко не всегда исполнители в состоянии сами грамотно спланировать свою совместную деятельность, распределить между собой задачи. Решить, кто кому и по каким вопросам будет подчиняться, кто и как будет контролировать работу, какую заработную плату назначить за ту или иную работу и т.п.
- Всю эту сложную, многогранную деятельность и называют **организацией деятельности** или, в общем, **управлением**. А значит, необходимы особые, профессионально подготовленные специалисты, умеющие управлять.
- Часто менеджмент определяют как профессиональное управление **социально-экономическими системами**, указывая тем самым на то, что объектом управления в менеджменте являются организации, характеризующиеся сложными социальными (связанными с человеком) и экономическими аспектами.
- Практически во всех современных языках термин "менеджмент" (**management**) употребляется для обозначения профессионального управления **хозяйственными** (рыночными) организациями (предприятиями, компаниями, фирмами).
- **Хозяйственными** принято называть такие организации, которые предназначены для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества путем производства продукции и оказания услуг.

2.3. Система менеджмента в организации

- **Система менеджмента организации** - это совокупность должностных лиц, совместная работа которых обеспечивает результативное и эффективное управление организацией; а также особые формы и методы управленческой деятельности, принятые в данной организации.
- **Элементами системы менеджмента организации являются менеджеры**, каждый из которых отвечает за свою часть управленческой деятельности.
- **Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из масштабов, сфер деятельности, организационной структуры и специфики предприятия.**
- Наверное, почти невозможно найти две организации (даже очень похожие по профилю своей деятельности), у которых были бы совершенно одинаковые системы менеджмента. Они будут различаться наличием или отсутствием тех или иных управленческих должностей, разным распределением между менеджерами задач и ответственности, особенностями принятия важных решений, даже формами общения между руководителями и подчиненными.
- Тем не менее *все системы менеджмента, иначе говоря системы управления организациями, имеют общие черты. Такими чертами являются вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров.*
- **Вертикальное разделение** труда менеджеров - это условное выделение в организации трех уровней управления: низшего (первичного), среднего и высшего. Такое разделение часто называют иерархией власти в организации.
- **Горизонтальное (функциональное) разделение** представляет собой выделение групп менеджеров, относящихся к одному уровню управления и управляющих подразделениями или отвечающих за определенные функциональные направления деятельности организации.

- **К наиболее общим функциональным направлениям деятельности любой хозяйственной организации относятся:**
- производственная деятельность (в непроизводственных компаниях эта деятельность называется операционной),
- коммерческая деятельность (продажа производимой продукции),
- маркетинг (изучение рынка),
- управление финансами компании,
- управление персоналом компании (человеческими ресурсами).

Таким образом, в самом общем случае система менеджмента организации представляет собой взаимосвязанную работу групп менеджеров, отвечающих за определенные функции на определенных уровнях управления.

- Рассмотрим подробнее уровни управления организацией (рис. 2.3).

Уровни управления организацией

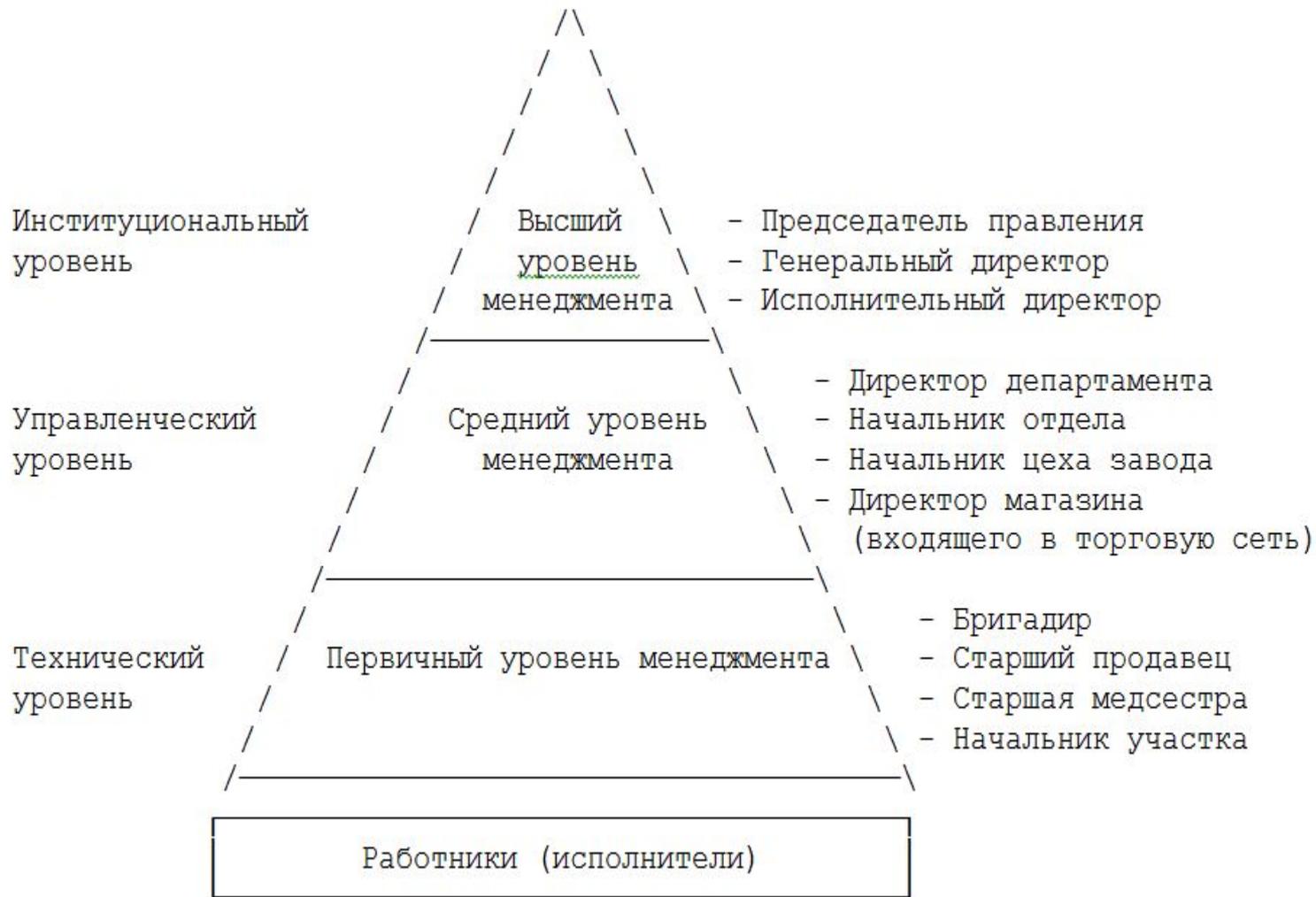


Рис. 2.3

- **Руководителей высшего уровня** часто называют топ-менеджерами (или топ-менеджментом) организации, от английского - **top-managers** или **top-management** (где **top** означает "вершина").
- Топ-менеджеры отвечают за принятие важнейших стратегических решений, определяющих судьбу всей компании. Как правило, деятельность топ-менеджеров не разделяется по функциям (производство, финансы и т.п.), поскольку высшие руководители управляют компанией в целом, отвечая за всю ее деятельность и развитие.

- **Руководители среднего уровня (middle managers)**, как правило, возглавляют крупные подразделения компании (департаменты, отделы). Они отвечают за практическую реализацию стратегических планов, разработанных высшим руководством.
- Руководители среднего уровня формируют тактические планы и управляют реализацией тактических решений в масштабах своих подразделений или бизнес-функций.
- Типичными должностями руководителей среднего звена являются: директора крупных департаментов, на заводах - начальники цехов, в торговых сетях - директора магазинов, в поликлиниках - заместители главного врача, в институтах - деканы факультетов.

- **Руководители низового уровня (first-line managers - менеджеры первичного уровня)** являются младшими начальниками в организации. Их также часто называют операционными менеджерами. Первичный уровень - это организационный уровень, отвечающий за непосредственное управление работниками - сотрудниками организации, занимающими исполнительские должности.
- Руководители первичного уровня осуществляют контроль над выполнением производственных и иных заданий, отвечают за грамотное использование выделенных ресурсов: материалов, оборудования, а также рабочего времени.
- Типичными должностями на данном уровне являются, например: на заводе - старший мастер, в магазине - старший продавец-консультант, в поликлинике - старшая медсестра, в институте - заведующий кафедрой. Особенностью этого уровня управления является то, что менеджеры здесь нередко сами выполняют разнообразные производственные задания, совмещая функции руководителей и исполнителей.

2.4. Основные функции менеджмента

- При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций.
- *Такие функции называют основными (или базовыми) функциями менеджмента, поскольку их выполняют менеджеры всех уровней независимо от специфики управленческой деятельности.*
- Эти функции называются (рис. 2.4):
 - - планирование;
 - - организация;
 - - мотивация;
 - - контроль;
 - - координация.

Взаимосвязь основных функций менеджмента

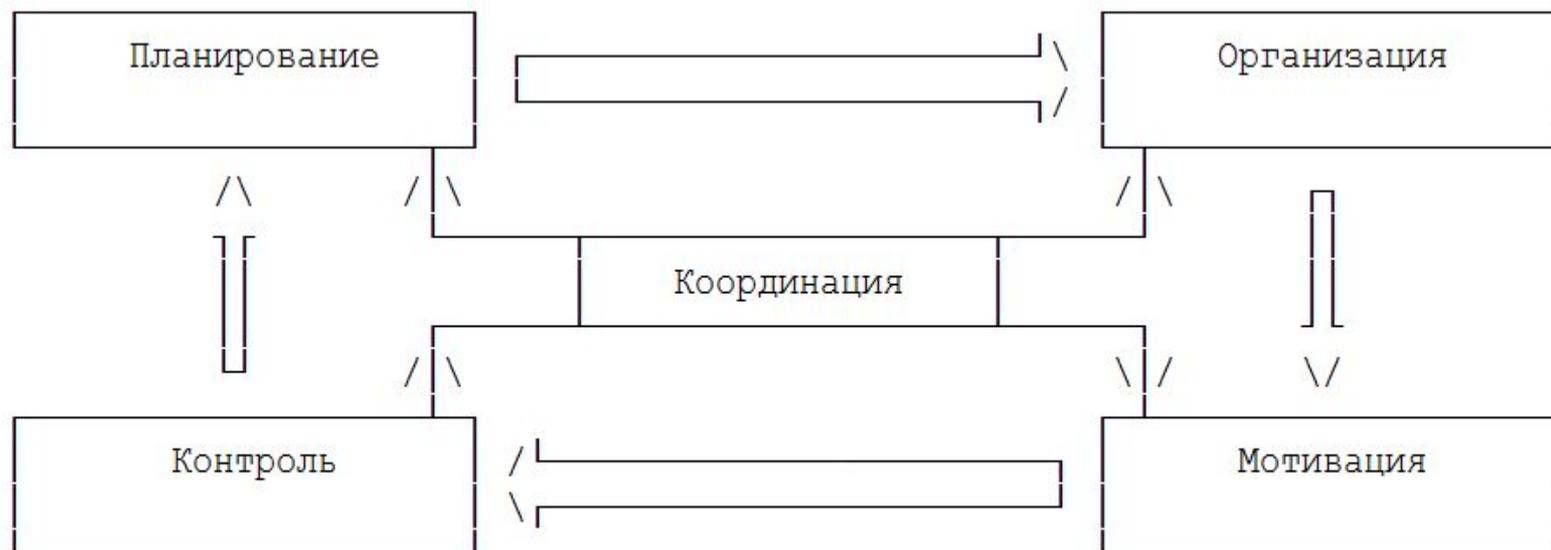


Рис. 2.4

- **Планирование** - это процесс разработки планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:
- а) цели деятельности организации;
- б) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- в) способы достижения поставленных целей.
- Планирование представляет собой начальный этап управления, на котором важно понимать, какие ресурсы (оборудование, деньги, специалисты, технологии и т.п.) выделяются для достижения этой цели и как они будут использоваться. Одним из главных элементов любого плана является указание на сроки выполнения каждого его пункта (сроки достижения целей).
- Наличие правильно составленного плана позволяет перейти к следующему этапу управления - **организации** (иначе говоря - организовыванию) работы.
- Термин "организация" в менеджменте используется в двух значениях:
- 1) организация как объект управления - компания, предприятие;
- **2) организация как функция менеджмента - процесс организационной деятельности.**

- **Организация** - это функция, заключающаяся в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.
- Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то говорят, что менеджмент формирует **организационную структуру** компании.
- **Поэтому функция организации - это еще и процесс разработки организационной структуры предприятия.**
- Выбор правильной организационной структуры и рациональное распределение между сотрудниками задач, полномочий и ресурсов позволяют приступить к работе.
- Однако эта работа будет результативной и эффективной только в том случае, если исполнители (да и руководители тоже) будут понимать свою выгоду от успешной работы, видеть перспективы своего развития, соглашаться с установленными в компании порядками и принимать ее нравственные ценности.
- Обеспечить выполнение этих сложных условий в коллективе можно только путем специальной работы, которая называется **мотивированием**, или **стимулированием** персонала, или просто **мотивацией**.

- **Мотивация** (как функция менеджмента) - это активизация деятельности персонала и побуждение его к результативному и эффективному труду для достижения целей организации.
- С помощью этой функции менеджмент создает условия работы на предприятии, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу.
- Строго говоря, слово "мотивация" означает особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом.
- Однако *в менеджменте этим термином обозначается одна из функций управления - действия руководителя, направленные на формирование таких мотивов поведения сотрудников, которые побуждали бы их действовать не только в своих интересах, но и в интересах компании.*
- Если сотрудники осознают свою выгоду, понимают и принимают цели и ценности своей компании, то значительно повышается их сознательность и производительность труда.
- Тем не менее нормальная работа любого предприятия или подразделения невозможна без осуществления **контроля**.

- **Контроль** - это процесс, в ходе которого менеджмент определяет: во-первых, достигнуты или нет цели организации, а во-вторых, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.
- Другими словами, **контроль - это оценивание результатов труда в организации (путем сравнения их с запланированными значениями) и формирование соответствующих выводов и решений.**
- Что менеджерам приходится контролировать? Соблюдение сотрудниками трудовой дисциплины, количество и качество производимой продукции, соблюдение графиков отгрузки товаров, выполнение заданий и многое другое.
- В некоторых учебниках по менеджменту авторы ограничиваются упоминанием только четырех рассмотренных функций.
- Однако в современном менеджменте крайне важна роль еще одной - пятой функции - **координации.**
- Иногда специалисты полагают, что координация "растворена" в четырех других функциях. Но на практике координационная деятельность менеджера зачастую приобретает вполне специфический характер, требуя много времени, сил, специальных навыков, владения специальными инструментами координации.

- **Координация** - это оперативное обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы компании.
- *Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений компании, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.*
- Современное производство невозможно без разделения труда, а это требует усиления координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы менеджмента.
- *При нарушении координации руководители лишаются информации о работе друг друга и действуют обособленно. Это приводит к уменьшению или даже отсутствию необходимого сотрудничества менеджеров.*
- Координация осуществляется с помощью личных контактов между руководителями, совещаний, согласования рабочих планов и графиков разных подразделений, внесения в них коррективов и согласования работы между исполнителями.

- Помимо основных, менеджерам приходится выполнять множество так называемых **специальных функций управления**.
- Это название условно, так как все специальные функции связаны с основными, являются их частью.

Вот некоторые из таких функций:

- - разработка и принятие управленческих решений;
- - создание команд и работа в них;
- - управление корпоративной культурой компании;
- - анализ рынка (отрасли, мнений клиентов и т.п.);
- - управление качеством продукции;
- - обработка информации (в том числе с использованием информационных технологий);
- - прогнозирование развития событий;
- - организация внешних контактов (с партнерами, клиентами, представителями государственных органов и т.п.);
- - проведение переговоров, совещаний и деловых бесед;
- - ведение документации.

2.5. Методы менеджмента

- **Функции менеджмента показывают, что должен делать менеджер, чтобы управлять организацией, на вопрос "как (с помощью чего) менеджер должен управлять организацией?" отвечают методы менеджмента (или, иначе говоря, методы управления).**

В менеджменте используются три группы методов управления:

- - экономические;
- - организационно-распорядительные (административные);
- - социально-психологические.

- **Экономические методы** управления заключаются в том, что менеджмент применяет для мотивации сотрудников либо материальное вознаграждение за количество и качество труда, либо материальные санкции (штрафы) за несоответствующее качество и недостаточное количество.
- В качестве основных инструментов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.
- Кроме того, к экономическим методам управления относится создание таких условий работы предприятия или подразделения, в которых работники максимально заинтересованы в улучшении качества своей работы и увеличении прибыли.

Например:

- - закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для его хозяйственной деятельности;
- - предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- - предоставление подразделению права использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению;
- - применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств и т.п.

- **Организационно-распорядительные (административные) методы управления** - это методы прямого воздействия на исполнителей, носящие директивный (руководящий), обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти и принуждении.

К числу организационных методов относят:

- - создание организационной структуры управления;
- - регламентирование и нормирование всех видов деятельности;
- - приказы и распоряжения;
- - инструктажи и т.п.

- **Социально-психологические методы** управления оказывают воздействие на сознание работников, социальные, эстетические и другие мотивы их поведения. Эти методы предназначены для социального стимулирования трудовой деятельности.

К ним относятся:

- - устное поощрение (похвала);
- - убеждение и внушение;
- - личный пример руководителя;
- - обеспечение возможности карьерного роста сотрудника;
- - регулирование межличностных и межгрупповых отношений в коллективе;
- - создание и поддержание позитивного морального климата в коллективе и т.п.

Хороший менеджер должен уметь грамотно комбинировать различные методы управления, выбирая из них те, которые наиболее соответствуют сложившейся ситуации, которые будут в этой ситуации наиболее эффективными.

2.6. Виды менеджмента

Один из подходов к классификации состоит в выделении таких видов менеджмента:

- - организационного;
- - стратегического;
- - тактического;
- - оперативного.
- **Организационный менеджмент** отвечает (как и следует из его названия) за создание организации, т.е. за разработку ее организационной структуры и системы управления.

Постоянное и правильное осуществление управленческих функций, выработка стандартов и инструкций, контроль за их соблюдением - все это организационный менеджмент.

- При наличии такого менеджмента обеспечивается нормальное функционирование организации и успешное достижение стоящих перед ней целей.

- **Стратегический менеджмент** находится в центре внимания высшего руководства организации.

Задачами стратегического менеджмента являются:

- - выбор миссии (предназначения и общественной значимости) компании и формирование стратегических (перспективных) целей, обеспечивающих устойчивое развитие компании, ее лидерство на рынке, в отрасли, стране или мире;
- - адаптация компании к изменениям, происходящим во внешнем окружении компании;
- - постоянная ориентация компании на удовлетворение потребностей клиентов, потребителей, покупателей.
- **Тактический менеджмент** обеспечивает достижение стратегических целей путем постановки и реализации тактических планов компании. Тактический менеджмент реализуется на уровне руководства среднего звена.

Результаты тактического менеджмента проявляются быстро и легко соотносятся с конкретными действиями. Он управляет процессами в таких сферах деятельности организации, как маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производство, управление финансами и кадрами и т.п.

- **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.*

- Второй подход к классификации состоит в выделении **отраслевой и функциональной специфики** менеджмента.
- **К функциональным** относятся такие виды менеджмента, которые присутствуют практически во всех организациях независимо от того, чем они занимаются:
 - - производственный (операционный) менеджмент - управление производственными процессами предприятия или основными операциями;
 - - финансовый - управление финансовыми потоками предприятия;
 - - управление человеческими ресурсами (кадровый менеджмент, менеджмент персонала) - управление процессами подбора, подготовки, продвижения и развития персонала;
 - - инновационный - управление внедрением технических, технологических, коммерческих и управленческих нововведений, обеспечивающих конкурентоспособное развитие предприятия;
 - - менеджмент в сфере управления потоками материально-технических ресурсов (логистика) - управление доставкой, хранением сырья, оборудования и товаров и т.п.
- **К отраслевым** относятся такие виды менеджмента, специфика которых существенно зависит от той отрасли, в которой работают компании:
 - - менеджмент в гостиничном бизнесе;
 - - менеджмент в ресторанном бизнесе;
 - - менеджмент в девелопменте (строительстве);
 - - менеджмент в спорте;
 - - банковский менеджмент и т.п.

- Помимо рассмотренных подходов к классификации менеджмента иногда выделяют следующие его виды:

Целевой	Функциональный	Линейный
Формулировка миссии организации. Выбор стратегии. Постановка целей. Организационные мероприятия. Стратегический контроль и т.п.	Управление реализацией важнейших функций: производство, финансы, персонал, коммерция, научные исследования и конструкторские разработки и т.п.	Текущее руководство подразделениями организации (часто руководителей отдельных подразделений, обладающих административными полномочиями по отношению к своим подчиненным, называют линейными менеджерами)