

## МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖЕРЫ

Производство на любом предприятии предполагает разделение труда между сотрудниками, каждый из которых выполняет свои конкретные функции. Эту деятельность сотрудников организации необходимо координировать. Такой работой на предприятии занимаются менеджеры. Слово «менеджмент» у всех на слуху. Газеты, радио и телевидение часто приглашают на работу «опытных менеджеров», многие вузы объявляют о наборе студентов по специальности «менеджмент». Что же такое менеджмент?

Как и многие современные экономические термины, это слово имеет английское происхождение: *management* - управление. Первоначально англичане употребляли это понятие для обозначения управления лошадьми. Слово «менеджер» означало «искусный наездник», а «менеджмент» — «искусство верховой езды». В современном значении эти слова появились лишь тогда, когда владельцы предприятий сообразили, что очень выгодно не самим управлять собственным бизнесом, а привлекать для этого профессионалов, специально отобранных и обученных такой работе. В настоящее время термин «менеджмент» характеризует три взаимосвязанных понятия.

Менеджмент - это, во-первых, целесообразная деятельность по координации работы организации.

Менеджмент является также областью знаний или наукой об управлении организацией. Кроме того, под менеджментом часто имеют в виду «команду» руководителей предприятия.

Основным субъектом менеджмента является

Менеджер — лицо, занимающее определенную должность в предпринимательской организации, обладающее властью и правом принимать решения.

Обычно выделяют три уровня менеджмента: *высший* — генеральный директор, президент или председатель правления компании и т. п.; *средний* — заместители руководителя, должности которых часто называются «директор по маркетингу», «директор по персоналу» и т. п., а также руководители крупных подразделений (начальники цехов, руководители отделов); *низовой* - - руководители первичных, низовых подразделений (начальники участков, лабораторий, секторов, бригады).

Каким должен быть менеджер?

Накопленный опыт и результаты многочисленных психологических исследований позволяют назвать важнейшие требования к личности руководителя. Они сводятся к следующему.

- I. Менеджер должен **обладать**: знаниями в области теории управления и экономики, методов активизации трудовой деятельности, технологии и организации производства в отрасли, к которой относится возглавляемая им организация, интеллектом, способностью быть лидером, высокой нравственностью, сознанием социальной значимости и ответственности выполняемой им работы, физическим здоровьем.
- II. Менеджер должен **уметь**: ставить перед собой четкие цели, предвидеть события, быстро и эффективно решать усложняющиеся задачи, управлять собой и своим временем, влиять на окружающих, слушать и ценить мнения других, замечать перемены в настроении каждого члена коллектива, содействовать реализации творческого и интеллектуального потенциала подчиненных.
- III. Менеджер должен **быть**: инициативным, самостоятельным, целеустремленным, находчивым, общительным, уверенным в себе, самокритичным, равнодушным, справедливым, реалистом. Следует иметь в виду, что эффективность деятельности руководителя будет падать в случае чрезмерной выраженности у него какого-то одного качества в ущерб другим (даже если это качество само по себе и ценное), например, интеллект в ущерб общительности и уверенности в себе, или находчивость в ущерб нравственности. Надо также помнить, что менеджер должен обладать многими уже названными нами выше чертами предпринимателя. Само собой разумеется, что далеко не все из них передаются по наследству. Чтобы их приобрести, необходимы настойчивость и труд. Имеются и такие черты личности, которые явно противопоказаны менеджеру: агрессивность, пониженный самоконтроль, индивидуализм и корыстолюбие, непомерное тщеславие и властолюбие, чрезмерно завышенный или заниженный уровень собственного достоинства, большая неуверенность в себе, завышенные притязания.

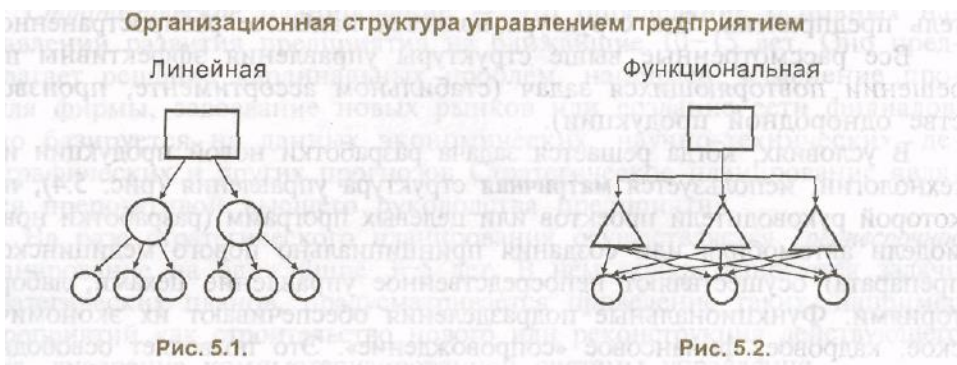
## ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Чем занимается менеджер? Руководитель предприятия принимает решения по всем ключевым вопросам и отвечает за все производственные и финансовые результаты работы организации. Руководители среднего и низового уровня выполняют эти же обязанности с учетом задач и целей возглавляемых ими подразделений. Обобщая эти задачи, можно выделить четыре основных функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль.

Организация — это процесс создания структуры предприятия и упорядочения происходящих в ней событий.

Организация предполагает решение двух задач. Она должна, во-первых, ответить на вопросы: из каких подразделений состоит предприятие, кто кому подчинен, каким образом взаимодействуют между собой подразделения и, во-вторых, определить место и время производства продукции или услуг и маршруты их движения на предприятии. Наиболее распространенными являются пять типов организационных структур предприятия: линейная, функциональная, штабная, матричная, дивизиональная.

При **линейной** структуре (см. рис. 5.1) во главе каждого подразделения стоит один руководитель, который осуществляет все функции управления. Он имеет одну вышестоящую и несколько нижестоящих инстанций,



т. е. каждый подчиненный выполняет распоряжения только своего непосредственного руководителя. Эта структура эффективна, когда круг решаемых проблем невелик. Она обеспечивает полную ответственность каждого руководителя за результаты работы, единство управления сверху до низу.

Однако при этом руководитель должен обладать разносторонними знаниями, поскольку отсутствуют специалисты по отдельным функциям управления (экономисты, технологи, маркетологи и т. п.). С ростом масштабов предприятия и сложности управления руководитель уже не в состоянии принимать необходимые решения.

При **функциональной** структуре (см. рис. 5.2) руководителю (генеральному директору, директору и т. п.) непосредственно подчинены функциональные службы и отделы (производственный, управления персоналом, финансовый, бухгалтерия и другие), каждый из которых дает в пределах своей компетенции указания линейным подразделениям. Функциональная структура повышает эффективность управления за счет привлечения квалифицированных специалистов,

хорошо знающих конкретные области производства и управления. Однако при этом нарушается единство управления, снижается ответственность из-за того, что исполнитель может получать противоречащие друг другу указания от нескольких функциональных руководителей.

При **штабной** структуре (рис. 5.3) у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных ячеек, отделов, бюро, групп, отдельных специалистов, которые отвечают за конкретные функции управления, но решения принимает непосредственно руководитель предприятия. Эта структура является наиболее распространенной.

Все рассмотренные выше структуры управления эффективны при решении повторяющихся задач (стабильном ассортименте, производстве однородной продукции).

В условиях, когда решается задача разработки новой продукции или технологии, используется **матричная** структура управления (рис. 5.4), при которой руководители проектов или целевых программ (разработки новой модели автомобиля или создания принципиально нового медицинского препарата) осуществляют непосредственное управление цехами, лабораториями. Функциональные подразделения обеспечивают их экономическое, кадровое, финансовое «сопровождение». Это позволяет освободить высшие органы управления от функций оперативного руководства, приблизить менеджеров программ к исполнителям на основе прямых горизонтальных связей. В итоге организационная структура управления становится более гибкой и приспособленной к изменениям на рынке.

При **дивизиональной** структуре (рис. 5.5) первому лицу организации подчинены отделы или дирекции, которые разделены по продуктовому или географическому признаку. В электротехнической фирме — это производство стиральных машин, микроволновых печей и холодильников, в крупной энергосистеме — это энергоснабжение разных краев, районов, или областей. При этом в рамках каждого из этих блоков может быть использована любая из перечисленных выше организационных структур.

Если организация отвечает на вопрос, как устроена фирма, то вторая функция менеджмента — планирование — определяет, что производить, как, когда и кем должны осуществляться процесс производства и реализации товаров и услуг.

Планирование — это процесс изучения и решения проблем будущего. Оно заключается в определении целей деятельности организации и способов их реализации.

Ошибочно довольно распространенное мнение, что переход к рыночной экономике предполагает отказ от планирования предпринимательской деятельности. Отменяется только директивное централизованное планирование. Как нам уже известно, в рыночном хозяйстве роль регулятора выполняет рынок. При этом, однако, полностью сохраняется осуществляемое каждым предприятием общефирменное и внутрифирменное планирование.

Никто не «принуждает» менеджера составлять планы. Их необходимость диктуется самой жизнью. Каждая фирма сама может решить, какие планы ей нужны для работы и как удобнее всего их составлять.

Планы составляются на разные сроки. С точки зрения планируемых периодов и масштабов решаемых задач следует различать перспективное *стратегическое* (долгосрочное), *рамочное* (среднесрочное), *текущее* и *оперативное* (календарное) планирование.

*Стратегическое* планирование — это определение основных направлений развития предприятия на ближайшие 10—15 лет. Оно предполагает решение кардинальных проблем, например, изменение профиля фирмы, завоевание новых рынков или создание сети филиалов. Оно базируется на данных экономических, научно-технических, демографических и других прогнозов. Стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства предприятия.

На базе стратегического планирования осуществляется *среднесрочное* планирование на ближайшие 3—5 лет. В нем конкретизируются задачи стратегических планов, предусматривается проведение таких, например мероприятий как строительство нового или реконструкция действующего цеха, внедрение компьютеризированной системы управления,

На основе этих планов осуществляется *текущее* планирование сроком до одного года. В нем показатели устанавливаются на год с разбивкой по кварталам. Годовые планы охватывают все стороны деятельности организации и задачи управления: маркетинг, обеспечение ресурсами, производство, управление персоналом, финансирование, инновации, инвестиции, социальное развитие.

Детальная координация работы различных служб предприятия происходит в процессе

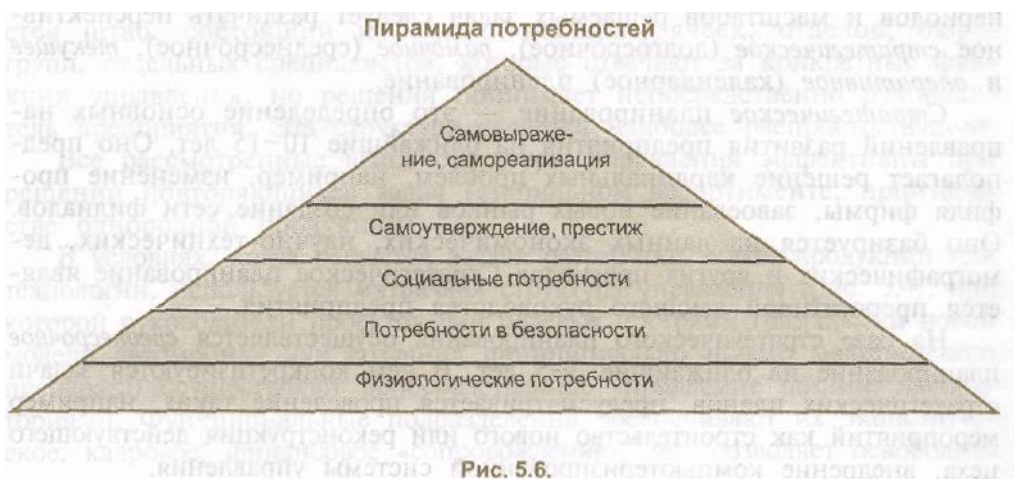
оперативного планирования, которое включает в себя составление месячных планов, а также календарных планов на декаду (10 дней), суточных и почасовых графиков.

Особое место в системе планирования занимают *бизнес-планы*. Они представляют собой комплексное обоснование новой инвестиционной, коммерческой, научно-технической или иной программы или проекта — создания нового предприятия, освоения новой продукции, техники или технологии строительства и реконструкции производственных и непроизводственных объектов. Их основной целью является привлечение дополнительного капитала. Задача составителей бизнес-плана — убедить потенциальных инвесторов, кредиторов или будущих участников создаваемой фирмы в конкурентоспособности продукта, компетентности авторов проекта, наличии рынков сбыта, прибыльности и других преимуществах программы. В современных условиях любая предпринимательская деятельность начинается с разработки бизнес-плана.

Третья функция менеджмента — мотивация.

**Мотивация — создание заинтересованности персонала в достижении целей фирмы.**

Само собой разумеется, что каждый работник имеет свои собственные потребности и интересы. Американский ученый А. Маслоу разделил все потребности на пять групп «вмонтировав» их по признаку значимости для среднего потребителя в форму пирамиды (рис. 5.6).



Побудительными мотивами или стимулами к труду являются различные формы вознаграждения.

*Деньги.* Формы денежного поощрения могут быть различными: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы. Последняя очень эффективна: работники, которые владеют акциями фирмы и зависят от ее успеха, будут делать все возможное, чтобы повысить производительность и прибыль.

*Лучшие условия труда.* Ведь даже от того, в какой цвет выкрашены стены помещения, где люди работают, как расставлена мебель, есть ли на окнах цветы, зависит их настроение. А настроение — важный дополнительный стимул.

*Признание.* Как ни сильны материальные стимулы, моральные могут быть еще сильнее. Нет человека, который остался бы равнодушен к похвалам, признанию его способностей, высокой оценке его работы.

*Свободное время.* Руководитель может поощрять подчиненных за хорошую работу отгулами, увеличением продолжительности отпуска или вообще применять этот способ ежедневно, например, давать работнику задание на день и отпускать его с работы, если оно выполнено раньше.

*Интересная работа.* Она является стимулом для лучших работников. Если человек работает хорошо, руководитель может вознаграждать его, давая ему интересные задания и позволяя не заниматься тем, что ему не нравится.

*Свобода.* Для некоторых людей постоянный контроль и опека — только помеха в работе. Если такой человек справляется с порученной работой, ему можно предоставить больше свободы, например, разрешить часть работы делать дома.

*Перспектива.* Многие фирмы теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти». Если руководитель хочет удержать таких людей при себе, он должен открыть

перед ними перспективу профессионального роста — возможность занять более высокую должность, получить новую, более сложную и ответственную работу.

Очень интересны выводы немецких специалистов: всех работников можно разделить на две группы — «искателей успеха» и «избегающих неудачи». Парадоксальным кажется заключение, что первых («искателей успеха»), как правило, побуждают к активной работе средние по сложности задачи (легкие решать не интересно, а трудные делают успех проблематичным), а вторых («избегающих неудачи») вдохновляют, наоборот, самые легкие задания (неудача маловероятна) и самые трудные поручения, невыполнение которых их не угнетает (надежды на успех были с самого начала иллюзорными).

Способы мотивации зависят во многом от используемого менеджером стиля руководства. Известный специалист в области менеджмента Дуглас Макгрегор установил, что менеджеры руководствуются двумя разными подходами к мотивации персонала, которые он назвал теориями X и Y.

Согласно теории X

- Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили другие;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из этих предположений, избирается так называемый **авторитарный** стиль руководства, при котором менеджер стремится контролировать все участки своего бизнеса, требует у подчиненных только выполнения приказов, работы в точном соответствии с установленным регламентом. Авторитарный стиль имеет несколько разновидностей. Он бывает бюрократическим (в его основе лежат следование инструкциям), харизматическим (опирается на силу воли и авторитет руководителя), патриархальным (подчинение старшему по возрасту или происхождению). Общая черта этих стилей заключается в том, что персонал организации вообще не привлекается к принятию решений.

В соответствии с теорией Y:

- труд — процесс естественный. Если условия благоприятны, люди всегда готовы принять на себя ответственность;
- работники заинтересованы в целях организации;
- значительная часть работников обладают способностью к творческому решению проблем, но их интеллектуальный потенциал используется лишь частично.

Следующие этой теории руководители избирают **партитативный, или демократический** стиль руководства, основным принципом которого является участие персонала в принятии решений. Это участие может заключаться в информировании и убеждении работников, обсуждении с ними целей и задач предприятия и, наконец, в коллективном принятии решений.

Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки. Авторитарный стиль обеспечивает быстроту и оперативность принятия решений. Он удовлетворяет работников, ориентированных не на успехи, а главным образом на социальную защищенность. Демократический стиль позволяет использовать творческие возможности и инициативу персонала, результаты коллективного обсуждения целей и задач организации. В условиях широкого использования в процессе производства современных достижений науки и техники и общей тенденции к его гуманизации, преобладающую роль играет второй подход, ориентирующий управление персоналом на максимально возможное обогащение и использование человеческого капитала. Эта модель получила название «Управление человеческими ресурсами» (*Human resource management*).

Последней по счету, но не по значению, функцией менеджмента является контроль.

Контроль — система наблюдения за деятельностью фирмы, обеспечивающая достижение целей организации.

Организация, планирование и мотивация не гарантируют успеха, если они не дополняются контролем за количеством, качеством и сохранностью продукции, расходом денежных и материальных ресурсов, соблюдением требований законодательства, норм охраны труда и

экологической безопасности.

Проверка исполнения собственных решений — обязанность менеджера любого уровня. В то же время, на крупных предприятиях для выполнения таких функций (например, контроля качества продукции) создаются специальные контрольные службы или должности контролеров.

Существуют три вида контроля — предварительный, текущий и заключительный, которые проводятся, соответственно, на стадиях составления планов, в процессе их выполнения и при оценке результатов деятельности фирмы. По инициативе самих предпринимателей с привлечением приглашенных специалистов или аудиторских фирм периодически проводятся **ревизии** — комплексные проверки всех или отдельных сторон деятельности фирмы. Ревизии могут проводиться также государственными финансовыми и налоговыми органами, торговой, противопожарной или санитарной инспекцией, а также другими организациями.

Современной формой управления, нацеленной на максимизацию прибыли и обеспечение стабильной работы фирмы, является комплексная система синхронного анализа, планирования и контроля — контроллинг (*controlling*).