**1. Понятия "менеджмент" и "управление"**

Современный термин ***"менеджмент"*** означает профессиональную деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Что же означает понятие управление?

***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.

***Управленческое воздействие*** на организации (группы людей или отдельных сотрудников) может реализовываться посредством приказов, распоряжений, планов, норм, регламентов, контрольных функций, мотивационных процедур, межличностного общения и т.п. В самом общем и простейшем случае процесс управления можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 1).

 Упрощенная схема процесса управления



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. Например, достижение поставленной цели (удвоение объема выручки) вряд ли будет считаться эффективным, если это произошло в течение трех лет, в то время как конкурентам удалось добиться этого за полгода, или если это привело к массовым увольнениям квалифицированных сотрудников, не согласных с новыми условиями труда. Иначе говоря, эффективность - это отношение ценности полученного результата к затратам на его достижение.

Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства - выпуска продукции и услуг.

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.

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.

Иногда для объяснения, что такое управление, используется следующее определение. Управление - это процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов.

***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).

Как мы видим, управление - это довольно сложный процесс, требующий от менеджера знаний, навыков, опыта, уверенности в себе, а также такта, чувства меры и доброго отношения к людям. Но зато если управление осуществляется профессионально и эффективно, то появляется результат - продукция, которую производит предприятие, или услуги, оказываемые клиентам.

Менеджмент представляет собой не разрозненные принципы и правила управления, а упорядоченную совокупность (систему) взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов: знаний, навыков, принципов и методов управления, подготовленных специалистов, средств коммуникации и обработки информации, финансовых, материальных и иных ресурсов и т.п.

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.

Итак, мы определили понятие "менеджмент". Осталось понять, кого же можно называть менеджером.

***Менеджер*** - наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями.

Для того чтобы организация была успешной, конкурентоспособной и развивающейся, ею должна управлять команда профессионалов - менеджеров.

### 2. Понятие "организация"

Теперь постараемся понять, что же такое 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.

Другими словами, менеджеру всегда (или почти всегда) приходится управлять группами людей. Его задача состоит в том, чтобы эти люди понимали цель своей совместной работы и действовали сообща, наиболее эффективно используя преимущества совместного труда.

«Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организации повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями». (Б.Мильнер)

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](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449). 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.

Исполнители не смогут сделать это не потому, что они не способны к такой деятельности. Просто у них другие [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449). У каждого своя должность, своя профессия. Но как только деятельность определенного количества людей становится совместной, когда работа каждого из них зависит от работы другого, появляются особенности совместного труда и даже трудности. Кто-то должен составить график работы, обеспечить своевременную подачу материалов и отгрузку готовых изделий. Кто-то должен нанимать новых рабочих, обучать их и решать, как оплачивать труд. Кто-то должен знать, кому продавать продукцию завода и что нужно производить в следующем месяце, чтобы продукция пользовалась спросом 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).

Хозяйственная деятельность современных организаций (фирм, компаний, предприятий) требует такого стиля работы управленческого персонала, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства, и получать максимально возможные результаты при минимальных затратах.

Таким образом, менеджмент - это профессиональное управление хозяйственными организациями, действующими в условиях рынка. Иногда, правда, словом "менеджмент" обозначают любую управленческую деятельность. Говорят, например, о менеджменте в государственных и муниципальных организациях или о менеджменте общественных организаций. Это не совсем корректно. Возможно, со временем это станет нормой языка, но в наше время все же грамотнее применять для этого термины "управление" или "администрирование" (в английском языке, например, для обозначения государственного управления применяется термин government administration, а общественного - public administration).

 Непреложным фактом в менеджменте является понимание каждым менеджером, и прежде всего руководителем высшего звена управления, того, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка. (Герчикова И.Н.).

**3. Система менеджмента в организации**

Как вы уже знаете, ни одна организация не может работать без управления. Говоря об аппарате управления организацией, часто употребляют выражение "система менеджмента". Что это такое?

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. Трудно найти две организации (даже очень похожие по профилю своей деятельности), у которых были бы совершенно одинаковые системы менеджмента. Скорее всего, 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) и т.п.

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).

Уровни управления организацией



Разделение всего аппарата менеджмента на три уровня является условным (упрощенным), оно позволяет лучше понять роли, [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449) и особенности управленческой деятельности на каждом уровне. В компаниях может насчитываться от одного до десяти (и даже пятнадцати) уровней управления. Так, например, система менеджмента маленького семейного магазина может быть представлена всего одним человеком - хозяином этого магазина, а значит, иметь всего один уровень управления. Система менеджмента огромного завода может иметь до десяти уровней управления, где каждый нижестоящий уровень подчиняется по своим вопросам вышестоящему. Однако и в этом случае всю систему менеджмента завода можно условно привести к трем уровням управления: высшему, среднему и первичному.

Изображение уровней менеджмента в виде пирамиды показывает: чем выше уровень управления, тем меньшим числом менеджеров он представлен.

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. Тем не менее, иногда к этому уровню относят должности вице-президентов компании, отвечающих за конкретные направления деятельности.

Согласно сложившейся традиции топ-менеджерами называют руководителей крупных компаний, в отношении высшего руководства компаний малого и среднего бизнеса этот эпитет применяется редко.

Типичными должностями руководителей высшего звена являются: председатель совета директоров компании, президент компании, вице-президент, генеральный директор, в институте - ректор.

По мнению П. Друкера, высший руководитель компании изучает отрасль бизнеса, в которой работает компания, разрабатывает и формулирует глобальные цели. Он принимает ключевые решения, необходимые для достижения этих целей, сообщает эти цели и соответствующие решения своим менеджерам. Он учит менеджеров видеть бизнес в целом и помогает им формулировать их собственные цели на основании глобальных целей компании. Он измеряет эффективность и результаты деятельности в аспекте достижения глобальных целей. Он пересматривает и изменяет цели, если того требует ситуация. (Друкер П. Практика менеджмента).

***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. Они координируют и контролируют работу младших менеджеров, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего уровня, и передают эти решения в виде конкретных заданий руководителям низового уровня. Роль менеджеров среднего уровня в управлении компаниями крайне высока.

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.

В разных компаниях характер работы менеджеров среднего уровня может значительно различаться. В зависимости от специфики организации им могут предоставляться значительные права, и они несут за это ответственность, что делает их работу похожей на работу топ-менеджеров.

***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.

Одной из наиболее заметных тенденций в перераспределении ролей и сфер влияния менеджеров современных организаций является возрастание вклада в совершенствование деятельности компаний ***менеджеров проектов*** (так называемых менеджеров команд). Число таких менеджеров в наши дни значительно возросло. Менеджер проекта отвечает за реализацию определенной рабочей [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449), требующей активного, творческого участия других сотрудников того же организационного уровня. По завершении проекта руководители проектов (менеджеры команд), как правило, "сдают вахту", переходя на другой участок работы. Важной особенностью работы проектных команд является то, что менеджер одного из проектов может быть членом команды по выполнению другой рабочей [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449). Участие менеджеров в работе над несколькими проектами позволяет отказаться от необходимости введения дополнительных должностей вследствие получения максимальной отдачи от управленцев среднего звена.

**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. 3):

·        планирование;

·        организация;

·        мотивация;

·        контроль;

·        координация.

Взаимосвязь основных функций менеджмента

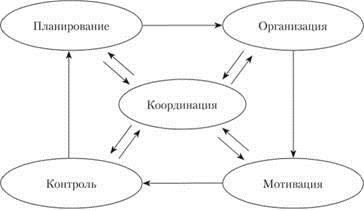


Рис. 3.

***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, так как без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступать к работе. Кроме того, важно понимать, какие ресурсы (оборудование, деньги, специалисты, технологии и т.п.) выделяются для достижения этой цели и, как они будут использоваться. Пожалуй, одним из главнейших 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. Здесь мы будем употреблять это слово в его втором значении.

Организация - это функция, заключающаяся в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.

Когда организационные [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449) 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 приступать 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.

Вместе с тем, как считает П. Друкер, "плохую организацию можно узнать по необходимости принимать специальные меры для координации действий и налаживания коммуникаций между менеджерами, что выражается в создании специальных комитетов, непрерывных совещаний, введении должностей "специалистов по связям" и т.п."

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 и многое другое.

Одной из важнейших функций современного менеджера является ***анализ.*** Он позволяет получить необходимую информацию о структуре организации, проблемах, задачах, т.е. выделить из общего представления о компании, и ее деятельности те факты, которые непосредственно относятся к рассматриваемому в настоящий момент вопросу. Процедуру выявления задач и потребностей компании, а также нахождения решений проблем называют ***бизнес-анализом*** (business analysis). Например, подробный и всесторонний анализ работы компании, как правило, включает в себя изучение таких аспектов, как тип и особенности организационной структуры компании, и ее соответствие ситуации; технологии производства; кадровый состав компании; функции департаментов и отделов; коммуникации; тип организационной культуры; финансовые показатели работы компании и т.п.

Решения, принимаемые на основе бизнес-анализа, часто представляют собой усовершенствование производственных и управленческих процессов, осуществление организационных изменений, стратегическое планирование, разработку политики компании и т.п.

Изучение организационных процессов, как правило, не ограничивается только анализом, за ним следует этап синтеза, в ходе которого менеджмент создает новые организационные структуры, разрабатывает и принимает перспективные планы и программы, стратегии и т.п. Как правило, новые системы и процессы, появившиеся в результате грамотно осуществленного синтеза, обладают свойствами, которых не было у ранее разрозненных частей.

Например, объединение в один крупный департамент нескольких разрозненных отделов может привести к повышению производительности труда сотрудников, повышению экономической эффективности департамента, готовности департамента к решению новых задач и т.п.

### 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.

**6. Виды менеджмента**

Менеджмент - это очень сложная, многогранная и разнообразная деятельность. Каждому руководителю приходится выполнять разнообразные функции, применять различные методы. Менеджеры работают во всех отраслях экономики, на всех предприятиях, во всех подразделениях компаний. Поэтому иногда бывает очень сложно классифицировать менеджмент по его отдельным видам, выделяя существенные особенности.

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.

Его задачами 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. В то время как [стратегический менеджмент](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/book/view.php?id=46103) в основном разрабатывается на высших уровнях руководства, 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). |

У всех подходов к классификации есть много общего. Они помогают нам лучше понять специфику работы каждого менеджера.