Тема 2. **Сущность и методологические основы менеджмента**

1. Предмет и метод менеджмента
2. Подходы к менеджменту
3. Разделение труда в управлении
4. Основные функции менеджмента
5. Предмет и метод менеджмента

Менеджментом называется *учебная дисциплина,* преподавание которой в одном из колледжей США начал в 1881 году Джозеф Вартон. Сегодня на Западе менеджмент существует и как одно из самых распространенных направлений высшего и среднего профессионального образования, и как важнейший элемент подготовки любого специалиста.

Менеджмент не дает готовых рецептов идеальной организации и самых лучших методов решения проблем, пригодных на все случаи жизни, ибо постоянно меняются условия деятельности людей, их цели, задачи. Он учит думать, правильно ставить вопросы и искать на них ответы, а также дает людям некоторые простейшие правила игры.

Менеджмент – это совокупность методов, принципов средств и форм управления организациями с целью повышения эффективности их работы.

Предмет менеджмента как науки составляют:

* законы, принципы и методы построения и функционирования организации;
* законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией;
* личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен отвечать руководитель;
* отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Методы менеджмента – это совокупность правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Этапами методологии научного управления являются:

♦    анализ содержания работы и определение основных ее компонентов;

♦    обоснование необходимости систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства.

Функции управления реализуются посредством определенных *методов,* то есть способов их осуществления. Методы бывают организационными, административными, экономическими и социально-психологическими. В большинстве литературы по менеджменту организационные и административные методы объединены в одну подгруппу организационно-административную или административную.

С помощью *организационных* методов создаются необходимые условия функционирования организации, поэтому они логически предшествуют всем остальным. Посредством их организация проектируется, учреждается, ориентируется во времени и пространстве; ее деятельность регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, его права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях. Но эти методы создают лишь своего рода *рамки,* направляющие будущую жизнь и развитие организации, а поэтому по сути своей являются пассивными.

К категории организационных относятся, например, методы формирования управленческих структур, методы создания трудовых коллективов, методы подготовки и проведения различных общественных мероприятий и т.п.

В противоположность организационным, *административные* методы активны, ибо с их помощью происходит вмешательство в саму деятельность. По-другому они называются методами властной мотивации и основываются либо на прямом принуждении людей к определенному поведению в интересах организации, либо на создании возможности такого принуждения.

Условием применения этих методов является преобладание однозначных способов решения стоящих задач, минимизация инициативы и возложение всей ответственности за. результаты на. руководителя. Наибольшее распространение они имеют в армии и других структурах военизированного типа, например на транспорте.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий исполнителям, обладающим: минимальной самостоятельностью при выполнении порученной работы. Машинист, скажем, не может по своей инициативе изменить маршрут следования или график движения поезда — все это заранее предопределено расписанием, и в случае его нарушения возможна авария.

Применение административных методов может сопровождаться поощрениями или санкциями по отношению к исполнителям за успешную или неуспешную работу, в том числе экономическими (премии или штрафы). Их принципиальной особенностью является субъективный порядок назначения, отсутствие прямой связи с конкретными позитивными или негативными результатами, полученными исполнителем. Например, работнику выдается премия за хорошую работу вообще, и поэтому он мало заинтересован полностью реализовывать свои возможности, ибо размер вознаграждения от этого не увеличивается.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданной результативности, а не на ее рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

Методы управления, позволяющие рядовым работникам исходя из материальной заинтересованности самим принимать большинство решений и отвечать за их результаты и получившие название *экономических,* начали внедряться в начале XX века во многом благодаря усилиям Фредерика Тейлора.

В отличие от административных, они предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем.

Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами, которые являются уже не просто заслуженными, а *заработанными,* например за счет экономии или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленной личной инициативы. Поскольку в данном случае размер выплат напрямую зависит от достигнутого результата, работник экономически заинтересован в его максимизации.

Однако экономические методы управления также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, которых в настоящее время большинство, ибо для них деньги — важный, но чаще всего не самый главный стимул работы. И здесь на помощь приходят социально-психологические методы, сформировавшиеся в 20-х гг. XX столетия.

Социально-психологические методы предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности. С одной стороны, они предполагают формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между его членами, изменение роли руководителя, а с другой стороны, раскрытие личных способностей каждого работника, помощь в их совершенствовании. Это в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей трудовой деятельности, а следовательно — к повышению ее эффективности.

1. Подходы к менеджменту

Основные подходы к менеджменту:

* процессный;
* системный;
* ситуационный.

Рисунок 1 – Основные представители подходов к менеджменту

*Процессный подход* предполагает рассмотрение управления как процесса непрерывных взаимосвязанных действий по планированию, организации, мотивации и контролю. Непрерывность и взаимосвязь обеспечивается за счет связующих процессов управления: коммуникации и процесс принятия решений.

Процессный подход — хронологически является первым среди рассматриваемых подходов. Его рождение относится к 20-м гг. XX в. и связано с именем Анри Файоля.

*Первый этап — с* 20-х гг. до настоящего времени. Процесс управления рассматривается как взаимосвязанная цепь повторяющихся функций менеджмента: планирования, органи­зации, мотивации и контроля.

*Второй этап —* с 40-х гг. до настоящего времени. Процесс управления изучается как процесс, включающий три стадии: принятие управленческого решения, организацию исполнения управленческого решения и контроль его исполнения.

Новый, *третий этап* в развитии процессного подхода начался совсем недавно, в 90-х гг. прошлого века и получил название «реинжиниринга бизнес-процессов».

Системный подход

Концепция общей теории систем впервые сформулирована известным биологом Людвигом фон Берталанфи, который в 50-х гг. XX в. организовал в Канаде центр системных исследований и пытался найти общее, присущее любым сложным системам биологической и общественной природы.

Ныне понятия «теория систем», «системный подход», «системный анализ» прочно вошли в терминологию современного менеджмента. Эти понятия не тождественны, хотя их часто не разграничивают.

*Теория систем —* это междисциплинарная область научных исследований, в задачи которой входят: разработка обобщенных моделей систем; формирование логико-методологи­ческого аппарата описания функционирования и поведения системных объектов; создание обобщенных теорий систем разного типа, их поведения, строения и развития. Она изучает абстрактные системы, призвана способствовать выработке правильного метода прогнозирования их поведения, является фундаментом научных исследований. Ее главная цель — создание направляющей основы проведения научных исследований различных объектов.

Системный подход в менеджменте рассматривается и как методология научного познания объектов и систем управления, и как способ мышления менеджера по отношению к организации и управлению. Разумеется, методология научного познания не должна противоречить способу мышления менеджера. Наоборот, менеджер должен овладеть системным подходом, который:

- любой объект, предмет, явление, ситуацию рассматривает как систему, в свою очередь, состоящую из множества взаимосвязанных подсистем и элементов;

1. обеспечивает основу для представления системы как целого, обладающего новыми интегративными качествами;
2. ориентируется на изучение взаимосвязей и взаимоотношений элементов;
3. исходит из стохастичной и динамичной природы сложных систем;
4. учитывает свойства изучаемых систем;
5. изучает функционирование любого объекта как процесс и результат его взаимодействия с внешней средой, принимая во внимание взаимосвязь элементов данного объекта с множеством других элементов внешней среды;
6. выявляет функции подсистем и элементов, взаимосвязи между ними;
7. определяет тенденции, перспективы и закономерности развития системы и ее элементов.

Изучение объекта как системы включает ряд последовательных действий:

1. выделение структуры целого (объекта);
2. выделение в целом главной части (свойства);
3. определение количественной и качественной характеристик этих частей;
4. определение противоречивости частей в целом, их разнокачественности;
5. оценку свойств частей и их взаимосвязей, механизмов их координации и субординации;
6. выявление механизмов, обеспечивающих целостность системы;
7. раскрытие причин возникновения и источников развития целого;
8. выявление интегративных (новых) свойств элементов и целого;
9. определение функций элементов целого;
10. раскрытие способов формирования и развития целого;
11. выявление более общих связей элемента с системой, в которую он входит в качестве составной части;
12. выявление законов изменения и развития элементов и целого;
13. доказательство подтверждаемости следствий этих законов (прогнозов);
14. определение сферы применения названных законов и их соотношение с другими законами.

Применение системного подхода в менеджменте позволило сформулировать универсальные понятия и методы исследования объектов с учетом их внутреннего многообразия, целостности, органической взаимосвязи их элементов и внешней среды, а также разработать методологию стратегического управления.

Система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Ситуационный подход

Ситуационный подход к менеджменту возник в 60-х гг. XX в. в дополнение к системному. Практическое применение системного подхода показало, что существует множество факторов и ситуаций, влияющих на систему и ее элементы. Учесть их все не только трудно, но и практически невозможно. Попытки рассмотреть влияние многих факторов увеличи­вают сроки принятия и реализации управленческих решений, что ведет к запаздыванию управляющих воздействий. Кроме того, к цели ведет не один, а множество путей. Для достижения одинаковых целей можно использовать разные методы.

Менеджеру в своей практической деятельности приходится сталкиваться с различны­ми ситуациями. Большинство из них повторяется, некоторые остаются беспрецедентными. Поэтому и возникла идея описания действий менеджера в типичных ситуациях, что и явилось предпосылкой становления ситуационного подхода. Практическая реализация данной идеи, совмещенная с системным подходом, открыла перед менеджерами многообразие методов, форм, приемов, техник и технологий действий и поведения в различных ситуациях.

*Ситуационный подход устанавливает, что пригодность различных концепций, мето­дов, форм управления определяется ситуацией.* И, поскольку существует обилие факто­ров во внешней среде и в организации, то не существует единого, «лучшего», пригодного на все случаи жизни способа управлять организацией. В конкретной ситуации самыми эффек­тивными являются метод, форма, концепция, которые более всего соответствуют данной ситуации.

Ситуационный подход не отрицает системного, а дополняет его, признавая, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Центральным элементом ситуационного подхода является *ситуация.* Ситуация — система обстоятельств, условий и факторов, влияющих на организацию в данное конкретное время. Согласно ситуационному подходу, *главная задача менеджера — правильно анализировать и интерпретировать ситуацию.* Ситуационный подход пытается увязать конкретные методы, формы и концепции менеджмента с конкретными ситуациями для то­го, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации.

Для овладения ситуационным подходом и его практическим использованием руководитель должен:

1. знать средства профессионального управления, доказавшие свою эффективность, т.е. процесс управления, системный анализ, концепции, формы, инструменты и методы менеджмента и др.:
2. уметь предвидеть положительные и отрицательные последствия применения концепций, форм, инструментов, методов, методик менеджмента, т.к. все они имеют как сильные, так и слабые стороны при практическом использовании в конкретных ситуациях;
3. уметь правильно анализировать и интерпретировать ситуацию, т.е. определять, какие факторы наиболее важны, какой эффект получится в результате управляющего воздействия в данной конкретной ситуации;
4. уметь увязать конкретные приемы, формы и методы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, обеспечивая тем самым достижение целей организации наиболее эффективным путем.

В ситуационном подходе основным признается требование анализа ситуации, опреде­ляющего главные и второстепенные факторы.

1. Разделение труда в управлении

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, т.е. специализация управленческих работников на выполнении отдельных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

*Функциональное разделение труда* основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль и т.д. Соответственно этому одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата и оценке работы и т.д.

*Структурное разделение труда* строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. В то же время можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.



Рисунок 1 - Вертикальное разделение труда менеджеров

*Вертикальное разделение труда* менеджеров построено на выделении трех уровней управления – низового, среднего и высшего.

К нижнему уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень – самый многочисленный, составляющий по некоторым данным 50-60% общей численности управленческого персонала организации, - включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень – это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3-7% общего управленческого персонала.

Фактическое число уровней на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от одного-двух на малых предприятиях до восьми-десяти в крупных объединениях и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это – *горизонтальное разделение труда* менеджеров по функциям. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. При движении от низового уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На нижнем и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей, поэтому эта функция, наряду с мотивацией, становится наиболее важной.

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров полагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия



Рисунок 2 – Разделение труда менеджеров по уровням и сферам деятельности

*Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда* менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. С точки зрения технологии процесса управления задачи руководителей и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

Сложность управленческих работ учитывается в требованиях, которым должны отвечать менеджеры при занятии определенных должностей.

1. Основные функции менеджмента

**Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций**: планирования, организации, мотивации и контроля.

Таким образом, планирование, организация, мотивация и контроль представляют собой четыре основные функции менеджера.

Рассмотрим каждую из них несколько подробнее.

**ПЛАНИРОВАНИЕ**. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей **функция планирования отвечает на три следующие основные вопроса**:

1. Где мы находимся в настоящее время?

2. Куда хотим двигаться?

3. Как мы собираемся сделать это?

**Посредством планирования** руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, **планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей**. Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

**ОРГАНИЗАЦИЯ**. **Организовывать - значит создавать некую структуру**. Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

**МОТИВАЦИЯ**. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. Раньше считалось, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

**КОНТРОЛЬ**. Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу. **Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей.** Существуют **три аспекта управленческого контроля**: **Установление стандартов** - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это **измерение того, что было в действительности достигнуто** за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для **коррекции серьезных отклонений от первоначального плана**. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.