

МЕНЕДЖМЕНТ

Управление и функции менеджера

Глава 1. Введение в менеджмент





Общество всегда испытывает на себе сильнейшее влияние менеджеров и их организаций. Люди рождаются в организации, именуемой «больницей» и в течение всей своей жизни лечатся в этой организации; получают знания в государственных или частных школах – также организации, получают доходы от организации и в дальнейшем зависят от нее, потребляют товары предприятий и пользуются услугами тех же организаций.

На наше поведение влияют разные государственные учреждения. Мы рассматриваем организацию как группу людей, чья работа структурирована и скоординирована вокруг единой общей цели. Так как организация играет важную роль в нашей жизни, необходимо выяснить и понять, как она работает и как ею управлять.

Организация – группа людей, чья работа структурирована и скоординирована вокруг одной общей цели.

Определение термина «организация» сравнительно простое и доступное, но с помощью его нам сложно понять суть концепции менеджмента. Намного эффективнее будет рассмотреть это с точки зрения ресурсов.

Крупные или мелкие, коммерческие или некоммерческие, отечественные или международные – организации для достижения своих целей используют в своей работе следующие разновидности ресурсов окружающей среды: человека, финансы и материальные и информационные ресурсы.

Как менеджеры объединяют и распределяют разного рода ресурсы?

Они делают это посредством выполнения таких четырех основных управленческих функций или мероприятий, как планирование и принятие решения, организация, управление и контроль.

Менеджмент – совокупность действий: планирование и принятие решения, организация, управление и контроль, основанных на таких ресурсах организации, как человек, финансы, материальные и информационные ресурсы – для достижения цели эффективным путем.

Эта концепция имеет особую значимость, так как здесь раскрыта и доказана основная цель менеджмента, и это – обеспечение достижения целей организации эффективными и продуктивными методами.

Слово «продуктивность» означает правильное и экономически эффективное использование ресурсов.

Для сравнения можно привести в пример фирму Toyota Motor Corporation, у которой минимальные расходы и продуктивные методы работы.

Слово «эффективность» мы понимаем, как принятие правильного решения и его выгодное осуществление. Компания Toyota производит автомобили такого стиля и качества, которые формировали бы спрос и интерес потребителей, а также усилили бы их доверие к продуктам компании. Компания продуктивно производит мини-диски для портативных проигрывателей, но они не приносят доходов, так как место таких приборов давно уже заняли смартфоны, с помощью которых возможно хранение и обновление музыки. Поэтому фирма, выпускающая никому ненужные товары и продукты, не станет работать эффективно.

На фоне такого базового понимания менеджмента определение термина «менеджер» становится более простым: менеджер – личность, основная функция которого управление организацией.

Менеджер – личность, которая планирует и принимает решения, организует, управляет и контролирует людей, финансы, а также материальные и информационные ресурсы.

Современные менеджеры сталкиваются со многими интересными и сложными ситуациями. Предвидеть работу менеджера очень сложно, так как она непредсказуема и в ней очень много ответственных моментов, требующих выполнения важных действий. Хорошие менеджеры могут принести организации большие доходы, а плохие менеджеры могут довести до разорения даже самые успешные и сильные организации.

Большинство характеристик, увеличивающих степень сложности и непредсказуемости менеджмента, вытекают из окружающей среды организации.



Что делают менеджеры?

Выше мы отметили, что процесс управления состоит из четырех основных функций: планирование и принятие решения, организация, управление и контроль.

Функция основного управления состоит из планирования и принятия решения, организации, управления и контроля. Менеджеры участвуют в процессах эффективного распределения людей, финансов, материальных и информационных ресурсов, а также достижения общей цели организации.

Чтобы понять, как работают эти функции, рассмотрим процесс управления в Google. Учредители и топ-менеджеры Google Сергей Брин и Ларри Пейдж должны разрабатывать планы и цели, определяющие их ожидания от компании. Далее они делают предположения о том, что эффективная организация поможет им в реализации задуманных планов и целей. Кроме того, Брин и Пейдж берут на особый контроль работников компании. Они также четко контролируют эффективность работы компании.

Отдельно остановимся на каждой из этих функций:

1. Планирование – постановка цели и принятие решения по методу ее достижения.

Проще говоря, планирование – это постановка цели и принятие решения по методу ее достижения. Принятие решения как составная часть процесса планирования состоит из совокупности вариантов, выбора плана действий.

2. Принятие решения – как составная часть процесса планирования состоит из совокупности вариантов, выбора плана действий.

Планирование и принятие решения выступают в качестве ориентира для дальнейших действий и помогают поддерживать эффективность управления. Другими словами, цель и планы организации непосредственно влияют на распределение менеджерами времени и ресурсов.

После постановки основной проблемы и разработки путей реализации плана, следующей функцией управления является подготовка людей и других ресурсов для выполнения этого плана. В частности, подготовка состоит в том, чтобы определить виды услуг и способы распределения функций ресурсов.

3. Организация – метод определения видов услуг и классификации ресурсов.

Алан Малалли после определения стратегии компании Ford в корне изменил административную структуру компании для ускорения процессов принятия решений и обеспечения координации между подразделениями. Необходимо понимать и важно учитывать, что успешная реализация стратегии напрямую связана с организационной структурой.

4. Четвертая основная функция – управление или руководство.

Руководство – совокупность процессов, которые используются в целях продвижения интересов компании и организации объединенной работы членов организации.

Многие ученые рассматривают его как один из важных и сложнейших аспектов управленческой функции. Это связано с тем, что вопросы управления группой, стиля управления, лидерства, мотивации, культуры, межличностных процессов и коммуникационного менеджмента находятся в компетенции данной функции.

Бывший исполнительный директор компании Ford Бил Форд сказал: «У нас очень много хороших людей. Им нужен только хороший лидер, умеющий направлять и стимулировать», – тем самым подчеркнул значимость руководства организации.

Алан Малалли в свою очередь сделал несколько шагов для изменения управленческой культуры компании Ford. В компании, где использовался директивный административно – авторитарный метод управления, были децентрализованы многие функции для того, чтобы до момента принятия решения ответственность за его принятие возложить на более профессиональных работников компании. Он также уточнил каналы предоставления информации и обновил систему вознаграждения для людей старшего поколения.

Даже уходя со своей должности в 2014 году, он разработал план преемственности для того, чтобы облегчить процесс назначения нового главного директора компании.

Разрешение этих вопросов выявило, насколько сложна управленческая функция.



В заключительной части процесса управления на пути достижения к цели осуществляется контроль и мониторинг развития организации.

Контроль позволяет обеспечить эффективность и продуктивность по отношению к успешному менеджменту.

Для ведения организации к поставленной цели менеджеры должны контролировать каждое движение, чтобы дойти до «назначенного пункта» в назначенное время.

Например, инспектор, при контроле качества прототипа нового самолета Boeing 787 Dreamliner и проверки соответствия его стандартам выявил, что тысяча крепежных деталей не установлены как следует.

Это заключение потребовало от менеджеров передвинуть расписание ремонтных работ самолета на несколько месяцев вперед для того, чтобы найти и заменить все сомнительные крепежные детали. Если не выполнить контроль на должном уровне, то последствия могут привести к катастрофе.

Для улучшения оценки качества работы разных подразделений огромной империи Ford и легкого принятия стратегического решения, Алан Малалли установил строгую систему финансовых отчетов в компании.

Таким образом, учитывая значимость этих управленческих функций, необходимо запомнить следующий факт. Ваши действия в качестве менеджера не будут предсказуемы и не станут развиваться логически последовательной цепью, так как ресурсы, которыми вы управляете, могут неожиданно измениться. В данном случае правильное принятие решения менеджера связано с эффективным и грамотным использованием этих функций.

Какими бывают менеджеры?

Конечно, не все менеджеры могут работать на одинаковом уровне. Мы делим менеджеров на сферы их деятельности, функциональным особенностям и уровням, которые они занимают.

Менеджеры могут выделяться в зависимости от своего уровня в организации. В крупных организациях обычно бывают несколько степеней менеджмента. Самая популярная теория рассматривает три основных вида: топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и менеджеры низшего звена.

Топ-менеджеры составляют сравнительно меньшую долю руководства организации. В этой группе основные должности принадлежат президенту, вице-президенту и главному исполнительному директору. Они формируют цель, общую стратегию и операционную политику организации. К тому же, они представляют интересы организации во внешней среде, имеют отношения с государственными чиновниками и руководителями других организаций.

Главный исполнительный директор компании Starbucks Говард Шульц, менеджер высшего звена, также как и директор по вопросам глобального маркетинга – Шэрон Ротштейн. Кроме того, Сергей Брин, Ларри Пейдж, Тим Кук (СЕО компании Apple) и Дениз Моррисон также являются топ-менеджерами. Работа топ-менеджеров сложная и разноплановая: они принимают решения по вопросам подавления интересов другой компании, инвестирования в исследования и разработки, выхода на разные рынки, строительства новых заводов и офисов. Они очень много работают, основное время посвящают совещаниям и телефонным разговорам. В большинстве случаев топ-менеджеры получают высокие доходы. Говоря конкретнее, топ-менеджеры крупных фирм получают доходы в несколько миллионов в виде заработной платы, бонусов и акций.

В 2014 году Говард Шульц от компании Starbucks получил заработную плату в размере 1,5 млн. долларов, в качестве бонусов 2,25 млн долларов, в виде акций и опционов к акциям 13 млн долларов, и компенсацию в размере 215 933 долларов.

Менеджеры среднего звена – самая большая группа менеджеров во многих организациях. К этой категории относятся руководители предприятий, производственные директора и начальники отделов. Менеджеры среднего звена в основном действуют по разработанной политике и плану топ менеджеров, а также отвечают за распределение функций менеджеров



низшего звена. Ответственный за работу трех фирм Восточного штата, региональный руководитель компании Starbucks Джейсон Эрнандез – руководитель среднего звена.

Руководители завода Ford, а также менеджеры среднего звена должны заниматься разными производственными квотами и реализацией целей завода, а также управлением материально-техническим оснащением, контролем за качеством, вопросами выхода из строя приборов и профсоюзными проблемами. К тому же, они распределяют работу инспекторов на территории завода. В последние годы многие организации сократили количество руководителей среднего звена в целях снижения расходов и ликвидации лишней бюрократии. Но управленцы среднего звена необходимы для установления связей между высшим и низшим звеном, а также для реализации и внедрения вышеназванных стратегий. Несмотря на то, что многие организации обходятся небольшим количеством руководителей среднего звена, также не отрицают их важную роль в определении успешности и доходности организации.

Менеджеры низшего звена контролируют и распределяют функции операционного персонала. Самые знаменитые должности среди менеджеров низшего звена – инспектор, распределитель и глава офиса. В большинстве случаев на такие должности назначаются те люди, которые трудились в составе операционного персонала. Руководители кофейни Starbucks в штате Техас – Уэйн Максвелл и Дженни Вагнер считаются управленцами низшего звена. Они контролируют ежедневную работу соответствующих магазинов, принимают на работу операционный персонал, а также выполняют и другие стандартно-административные поручения учредителя корпорации.

Инспекторы сборочной линии завода Ford являются менеджерами низшего звена. Их отличие от менеджеров высшего и среднего звена – это проведение основного рабочего времени за контролем работы подчиненных.

Несмотря на свои уровни, руководители могут работать в разных сферах деятельности организации.

По сфере управления менеджеров можно разделить следующим образом: менеджеры маркетинга, менеджеры финансов, производства, человеческих ресурсов, административные директора и менеджеры других сфер деятельности.

Во многих организациях есть специальные управленческие должности, помимо нами перечисленных. К примеру, руководители по связям с общественностью способствуют усилению и защите имиджа организации. Фирмы Alcoa и Dow Chemical Company работают с общественностью и СМИ. Руководители отделов исследования и развития (R&D) Microsoft, NASA и Boeing распределяют работу ученых и инженеров, занимающихся научными проектами.

В таких организациях как Disney и Halliburton международную работу обычно проводят специализированные руководители. Количество, характеристика и значимость таких специализированных руководителей в разных организациях разная. Так как современные организации продолжают расти с точки зрения обширности и массовости, вероятно, что количество и значимость таких руководителей будет возрастать.

Памятка менеджера

- Для повышения эффективности и продуктивности менеджеры используют человеческие, финансовые, материальные и информационные ресурсы.
- Процесс менеджмента состоит из множества функций. Основные функции менеджмента – планирование и принятие решения, организация, руководство и контроль.
- Необходимо запомнить следующее – ваши действия в качестве менеджера не будут предсказуемы и не станут развиваться логически последовательной цепью, так как ресурсы, которыми вы управляете, могут неожиданно измениться.