

image not found or type unknown



В крупных организациях объем управленческой работы столь велик, что она требует разделения. Руководители вынуждены координировать работу других менеджеров, те в свою очередь координируют деятельность других и т.д. до уровня, на котором руководители работают непосредственно с исполнителями.

Традиционно управленческую вертикаль делят на три части.

Такое разделение, согласно категорированию Т. Парсонса, предопределяется функциями управленцев. Менеджеры *технического уровня* заняты текущими операциями и действиями, необходимыми для обеспечения бесперебойной работы (выпуска продукции, оказания услуг). *На управленческом уровне* менеджеры в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают различные виды деятельности и усилия различных подразделений организации. Лица, представляющие *институциональный уровень*, обеспечивают разработку перспективных планов, формулирование целей организации, адаптацию последней к подвижкам среды, управляют отношениями между организацией и обществом, в котором она существует.

Более распространенным является структурирование иерархии менеджмента по уровням управления, с выделением высшего уровня (*top-management*), среднего (*middle*) и линейного (*supervisors*) или уровня непосредственных руководителей. Поскольку уровни управления имеют четко определенную подчиненность, они составляют иерархию, в которой руководители высшего уровня управляют работой менеджеров среднего уровня, которые в свою очередь обеспечивают координацию деятельности линейных руководителей. Этим управленческая иерархия исчерпывается; далее, за пределами иерархии, располагаются исполнители, получающие четкие задания, координируемые, направляемые и контролируемые (рис. 1)

Менеджеры *высшего уровня* управления отвечают за принятие решений. Они устанавливают цели, которых должна достигать организация.



Рис. 1. **Уровни управления (иерархия менеджмента)**

Пунктирная линия на рис. 1 разграничивает высшее руководство на руководителя — первое лицо организации (*CEO — Chief executive officer*) и директорат, состоящий из первых заместителей. Сила и власть на этом уровне ведут к тому, что отпечаток личности руководителей ложится на весь облик компании. Но и ответственность здесь чрезвычайно высока. По мнению Г. Минцберга, работу, связанную с руководством большинством организаций, можно назвать крайне изматывающей. Количество работы, которое приходится выполнять таким менеджерам в течение дня, огромно, а темп выполнения очень напряженный. И после долгих часов работы главный руководитель не в состоянии расслабиться ни физически, ни в своих мыслях. Одна из причин этого — незавершенность работы, которая для живущей и действующей организации не может считаться законченной; соответственно, и руководитель не может быть уверен, что он успешно завершил свою работу. Высокие оклады на этом уровне в то же время предполагают рабочую неделю в 60—80 ч, отпуска продолжительностью не более 10 дней, подчинение всего распорядка жизни проблемам существования организации.

На *среднем уровне управления* менеджеры играют роль буфера между выше- и нижестоящими руководителями. Главное их предназначение заключается в обеспечении выполнения различными подразделениями задач, порождаемых разделением единой, задаваемой топ-менеджментом цели. Разделение единого на части без утраты целостности — задача весьма непростая, требующая постоянной

координации деятельности элементов организации, работающих над различными частями.

В крупных организациях складывается дифференциация внутри среднего уровня управления; на рис. 5.3 пунктиром показано возможное деление на среднее высшее и среднее звенья. Первое составляют главы дивизионов, региональных отделений, стратегических зон хозяйствования; второе представлено руководителями функциональных подразделений. Менеджеры среднего звена получают цели от высшего уровня, делят их на задачи в соответствии с профилем подразделений и трансформируют их в задания, имеющие конкретные технологические спецификации, для передачи следующему уровню управления. Менеджер среднего звена возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Его можно назвать буфером, потому что все недовольство и сверху (от неверно выполненных задач), и снизу (по поводу нереалистичных и неадекватных заданий) достается ему. Большую часть рабочего времени на этом уровне занимает общение (2/3), преимущественно в форме бесед с коллегами среднего звена и линейного уровня.

*Уровень линейных руководителей*, непосредственных менеджеров (иногда встречается некорректное название «низовой уровень») обеспечивает выполнение конкретных сформулированных заданий. Получая их от руководителей среднего звена, имея определенные ресурсы для выполнения заданий, менеджеры небольших отделов, служб, участков отвечают за правильность использования сырья, оборудования, трудовых ресурсов, распределяют и контролируют деятельность исполнителей, находящихся в их подчинении. Большинство руководителей начинают карьеру в этом качестве. Непосредственный менеджер большей частью находится в своем коллективе, взаимодействует со своими подчиненными, для которых является одновременно направляющей, контролирующей инстанцией и защитником интересов группы, подразделения. Основное время линейный руководитель тратит на контакты с подчиненными, немного на общение с равными по уровню управленческой иерархии и совсем мало на беседы с начальством. Деятельность супервайзера характеризуется напряженностью, большим разнообразием, частой сменой задач, которые в среднем занимают от 1 до 9 мин. Задания, поставленные перед линейным менеджером, имеют конкретный законченный вид и практически всегда реализуются в пределах двух недель.

Различие задач, стоящих перед руководителями разных уровней, в обобщенном виде, безотносительно специфики организаций, отражено Р.А. Фатхутдиновым в

учебнике «Система менеджмента». Менеджеры высшего уровня тратят 60% своего времени на стратегические задачи, 25% — на тактические и 15% — на операционные; для руководителей среднего звена эти показатели составляют соответственно 25, 50 и 25%; у линейных менеджеров — 10, 25 и 65%

Доминанту стратегии в деятельности высшего звена управления, именуемого институциональным уровнем или стратегическим эшелон, можно объяснить через рассмотрение навыков, требующихся менеджерам на различных уровнях управления.

Руководитель отдела сбыта (любой другой линейный руководитель) использует технические навыки, поскольку участвует в процессе продаж и сам в течение дня осуществляет некоторое количество сделок. От него требуются навыки человеческого общения для мотивации работников и обеспечения того типа лидерства, который необходим в данной организации. Технические навыки позволяют ему работать с предметами, тогда как навыки человеческого общения помогают иметь дело с людьми. В некотором объеме требуются и концептуальные навыки, позволяющие менеджеру соотнести сферу ответственности своего подразделения с другими сферами в организации. Хотя на последние времена уходит немного.

При перемещении руководителя отдела сбыта по служебной лестнице на уровень среднего звена управления технические навыки используются уже не так часто. То, что касается человеческого общения, не утрачивает актуальности и на новом уровне, так как большую часть времени теперь менеджер затрачивает на мотивацию, координацию, поддержание контактов. Для успешного функционирования менеджмента среднего уровня необходимо умение эффективно работать с руководителями других функциональных единиц, поэтому к социальному мастерству добавляются повышенные требования к концептуальным навыкам и их развитию.

Когда менеджер поднимается на вершину иерархической структуры, его технические навыки становятся полезными лишь в редких случаях. Остается прежняя потребность в навыках общения с людьми, и неизмеримо возрастают требования к владению навыками концептуального характера. Задача руководителя на этом уровне заключается в обеспечении единства усилий в сфере производства, исследований, сбыта, финансов, кадров для достижения общей организационной цели. Поэтому на первое место среди управленческих навыков выходит умение сознавать, создавать, поддерживать и развивать эффективную

целостность, состоящую из множества разнородных, сложно связанных друг с другом элементов.

На рис. 1 показана связь между требуемыми от менеджера навыками и уровнями в управленческой иерархии<sup>1</sup>. Высший уровень руководства в равной мере активно задействует концептуальные и человеческие навыки, оставляя техническим совсем небольшую долю. С переходом на нижележащие уровни растет востребованность технических навыков, которые на уровне исполнителей становятся доминирующими. Навыки человеческого общения имеют особое значение для менеджеров всех уровней, утрачивая ведущую роль на исполнительском уровне. А концептуальные навыки оказываются необходимыми, хотя и в разной мере, всем без исключения работникам организации — от генерального директора до ведущего инженера-исследователя и простого грузчика.