Процесс менеджмента

Система функций

Существуют 3 подхода:

- **Процессный подход -** рассматривает менеджмент как совокупность определенных повторяющихся действий по выполнению *функций*

- *(Ситуационный… Системный…)*

Определения:

Функции менеджмента - устойчивый состав специфических действий, выполняемых менеджерами разных уровней в процессе их деятельности.

- **Функции менеджмента** определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения

Файоль не использовал термина «функция менеджмента», а писал и говорил об **элементах управления**

Элементы управления по А.Файолю:

- **Предвидение**
- **Организация**
- **Распорядительство**
- **Координирование**
- **Контроль**

Предвидение

- В современной трактовке это - функция **целеполагания** и **планирования** «в одном флаконе». «Предвидеть - здесь означает исчислять будущее и подготовлять его; предвидеть, это уже почти - действовать». «Предвидение может проявляться бесчисленными способами но главное его проявление …… это - **программа действия**». Программа основывается на **предположениях**. «Программа действия - это одновременно - конечная цель, руководящая линия поведения, этапы предстоящего пути, и средства, которые будут пущены в ход; это картина будущего, где ближайшие события начертаны с известной отчетливостью, соответственно ясности всего **плана**, а отдаленные представлены более или менее смутно; это - предвидимый и подготовленный на определенный период ход предприятия». Вот такой стиль изложения в русском переводе 1923 года под редакцией А.К.Гастева!

Организация

- По сравнению с современной трактовкой от этой функции осталось одно название. В этом разделе своей книги «Общее и промышленное управление» Файоль пишет об административной миссии социального организма предприятия, о построении социального организма, мимоходом критикует Тейлора, пишет о наборе персонала, о его подготовке…. Интересно, но несистемно. Хотя основные моменты, связанные с функцией организации (построение структур управления и делегирование полномочий), все-таки упоминаются в определенном контексте. В целом, Файоль трактует функцию организации как «умение строить социальный организм».

Распорядительство.

Определения функции распорядительства Файоль не дает, хотя отмечает, что «целью распорядительства является вовлечение, насколько это возможно, подчиненных ему служащих в круг интересов предприятия.

Менеджер, выполняющий функцию распорядительства, «должен:

- 1. Обладать глубоким знанием своего персонала
- 2. Устранять неспособных
- 3. Быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими.
- 4. Подавать хороший пример
- 5. Делать периодические осмотры предприятия; при этих осмотрах пользоваться синоптическими таблицами
- 6. Устраивать совещания со своими главнейшими сотрудниками для достижения единство управления и согласования усилий
- 7. Не загружать свое внимание мелочами
- 8.Добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух действенности, инициативы и сознания долга».

Если исходить из современных трактовок функций менеджмента. то все это ближе всего к функции мотивирования. Можно сказать, что функция распорядительства в течение нескольких десятков лет трансформировалась в функцию мотивирования.

Координирование

«Координировать это значит - согласовать все операции в предприятии таким образом, чтобы облегчить его функционирование и успех». Можно понимать эту трактовку как действие по обеспечению гармоничного функционирования предприятия в целом. В современной трактовке это не функция менеджмента, **а цель** функционирования организации в целом. Отдельные элементы этой функции в современной трактовке функций менеджмента относятся к таким функциям, как планирование, организация, мотивирование, установление коммуникаций.

Контроль

«Контроль в предприятии состоит в проверке - все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказаниям и установленным признакам.

Его целью является - отметить ошибки и заблуждения, чтобы можно было их исправить и избежать их повторения».

- В принципе все соответствует современной трактовке функции контроля.
- Столь подробное рассмотрение функций контроля по А. Файолю необходимо, поскольку этот перечень является основой для последующих теоретических построений как зарубежных, так и отечественных специалистов в области менеджмента.

Многообразие классификаций

В настоящее время единого представления о функциях менеджмента не существует. Не существует и нормативного перечня функций. Поэтому следует обратить внимание на различные превалирующие подходы.

- Наиболее часто используется след. Классификация функций (М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури) :
- Планирование
- Организация (organizing)
- Мотивация (motivating)
- Контроль

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури называют эти четыре функции первичными и считают, что они объединяются связующими процессами **коммуникации** и **принятия решений**.

Р. Дафт

- Планирование
- Организация
- Лидерство
- Контроль

Попытка стандартизации: ГОСТ 24525.0-80

Общие функции управления

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Конкретные функции управления

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
- организация работ по стандартизации;
- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность

(А.К. Казанцев)

Предметные (основные)

- Формирование целей
- Планирование
- Организация производственных процессов
- Контроль и регулирование

Процессуальные

- Коммуникации
- Управленческие решения

Социально-психологические

- Делегирование полномочий
- Мотивация

Виханский О.С., Наумов А.И.):

- Установление целей
- Разработка стратегии
- Планирование
- Проектирование работ
- Мотивирование
- Координация
- Контроль
- Обратная связь

Герчикова И.Н.

- Маркетинг
- Планирование
- Организация
- Контроль
- Мотивация

Классификация по А.Н. Цветкову

- Общие (предметные)
- Фоновые

Классификация по А.Н. Цветкову

- **Общие** функции отражают технологический процесс (последовательность действий, методы и средства их выполнения) управления социальным объектом. Управляя любым социальным объектом, менеджер выполняет следующие функции:
  - Формирование целей
  - Планирование
  - Организовывание действий
  - Контроль
  - Регулирование

Классификация по А.Н. Цветкову

- **Фоновые** (иногда их называют вспомогательными) функции или связующие процессы
- Разработка решений
- Установление коммуникаций
- Мотивирование сотрудников

Различие между фоновыми и общими функциями

- Последовательно или непрерывно?