

# Раздел 2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Корнеева Е.И., К.и.н., доцент кафедры  
«Технологии и организации предприятий  
питания»,*

*РЭУ имени Г.В.Плеханова*

# Содержание раздела

---

## 2.1. Понятие и сущность менеджмента

### 2.1.1. Современные концепции и подходы к менеджменту

### 2.1.2. Функции менеджмента

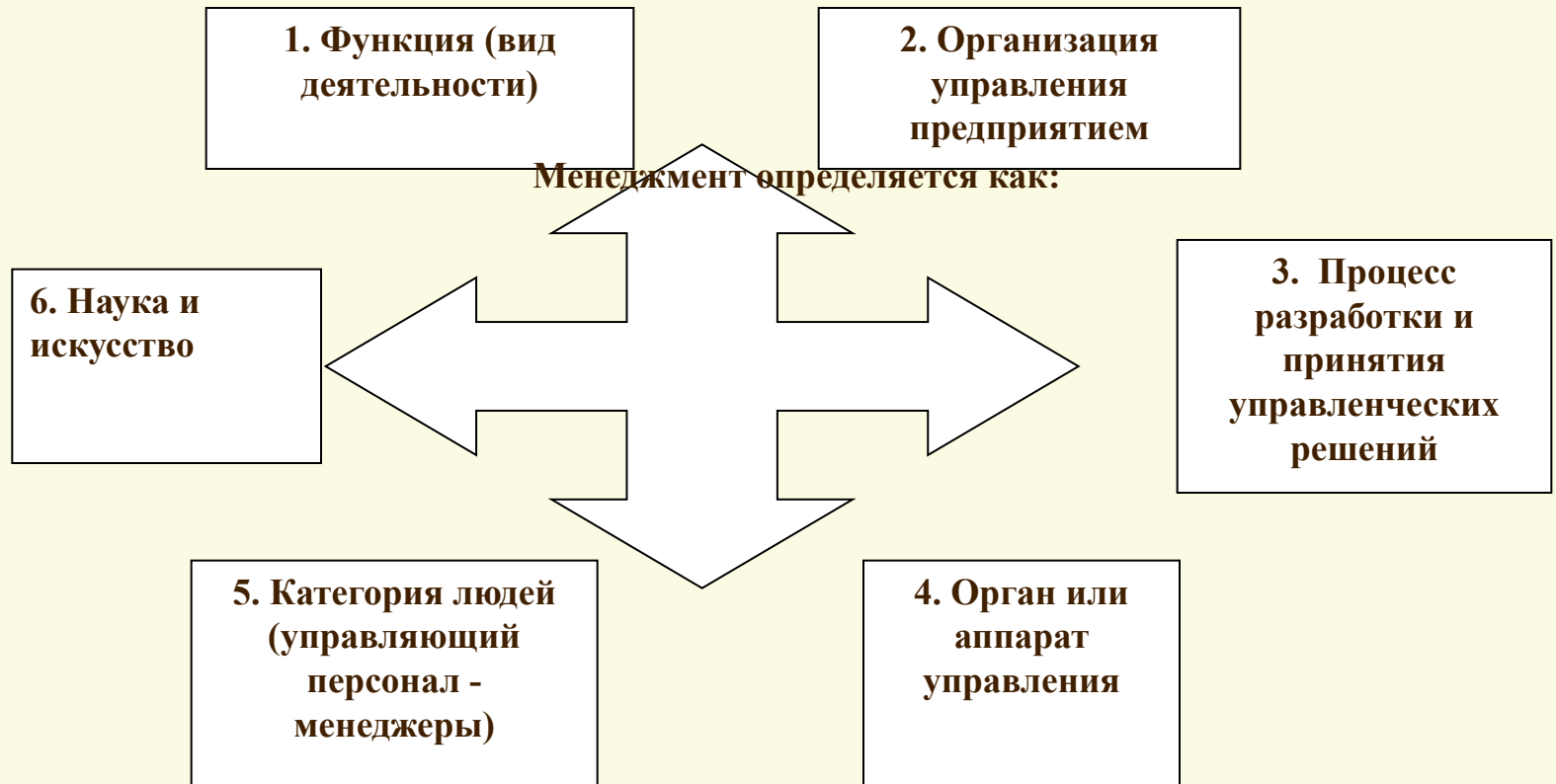
#### 2.1.2.1. Мотивация как функция менеджмента

#### 2.1.2.2. Координация и регулирование как функция менеджмента

#### 2.1.2.3. Контроль как функция менеджмента

## 2.2. Цели, принципы и структура менеджмента

# Понятие и сущность менеджмента



# Понятие и сущность менеджмента

1. Менеджмент – это функция или вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенной цели.

Менеджмент как вид профессиональной деятельности предполагает выполнение функций организации, планирования, координации, мотивации и контроля. Поэтому менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации на достижение поставленных целей организации.

# Понятие и сущность менеджмента

---

2. Менеджмент может рассматриваться как организация управления предприятием, т. е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования.

Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологий, информации, живого труда. Для их преобразования необходимо осуществлять различные виды деятельности, т. е. выполнять определенные функции. Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы, бюро, отделения).

# Понятие и сущность менеджмента

---

3. Менеджмент рассматривается также как процесс принятия управленческих решений. Поддержанию непрерывности процесса производства сопутствует множество ситуаций, проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и других элементов внешней среды.

На основе принятого решения ставится задача каждому исполнителю. За исполнением устанавливается контроль. Одновременно с принятием решения разрабатываются методы его реализации.

# Понятие и сущность менеджмента

---

4. Менеджмент – это орган или аппарат управления. Действительно, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием «менеджмент». Без аппарата управления организация, как целостное образование, не может существовать и работать эффективно. Аппарат управления имеет свою иерархию, которая находит конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием.

# Понятие и сущность менеджмента

---

5. Менеджмент – это категория людей. Управление фирмами в организационном отношении осуществляется по трем уровням, к которым также применяется термин «менеджмент»: *top management* — высшее руководство, *middle management* — среднее звено управления, *sole management* — низовое звено управления.

Менеджеры – это особая категория людей, разрабатывающая и реализующая управленческие решения. Профессиональные менеджеры – это специалисты, знающие теоретические основы науки управления, и имеющие практические навыки управления тем или иным объектом управления.



# Понятие и сущность менеджмента

---

6. Менеджмент – это наука и искусство управления

Менеджмент — это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы и определения ее основных компонентов. В методологию научного управления входят также необходимость систематического стимулирования работников с целью повышения их заинтересованности в увеличении производительности труда. В целом, в настоящее время можно рассматривать менеджмент как быстро развивающуюся науку

# Понятие и сущность менеджмента

---

.

**6. Менеджмент – это наука и искусство управления**

**Широко распространено и обосновано мнение о том, что менеджмент – это искусство. Управление различными видами ресурсов – трудовыми, материальными, финансовыми, информационными и т.п. требует личных способностей и таланта. Многие из того, что менеджер знает о том, как управлять отдельным человеком или группой, вынесено им из собственного опыта работы или от других лиц, занимающихся управленческой деятельностью. Следовательно, определение менеджмента как области деятельности, которая сочетает искусство и науку, вполне обосновано.**

# Понятие и сущность менеджмента

---

**Во-первых, менеджмент — это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов.**

**Во-вторых, менеджмент — это особый тип системы управления, возможный только в условиях рыночной экономики.**

# Классики менеджмента о менеджменте

---

- "То, что мы называем менеджментом, по большей части сводится к тому, чтобы усложнить людям работу", - писал Питер Друкер.

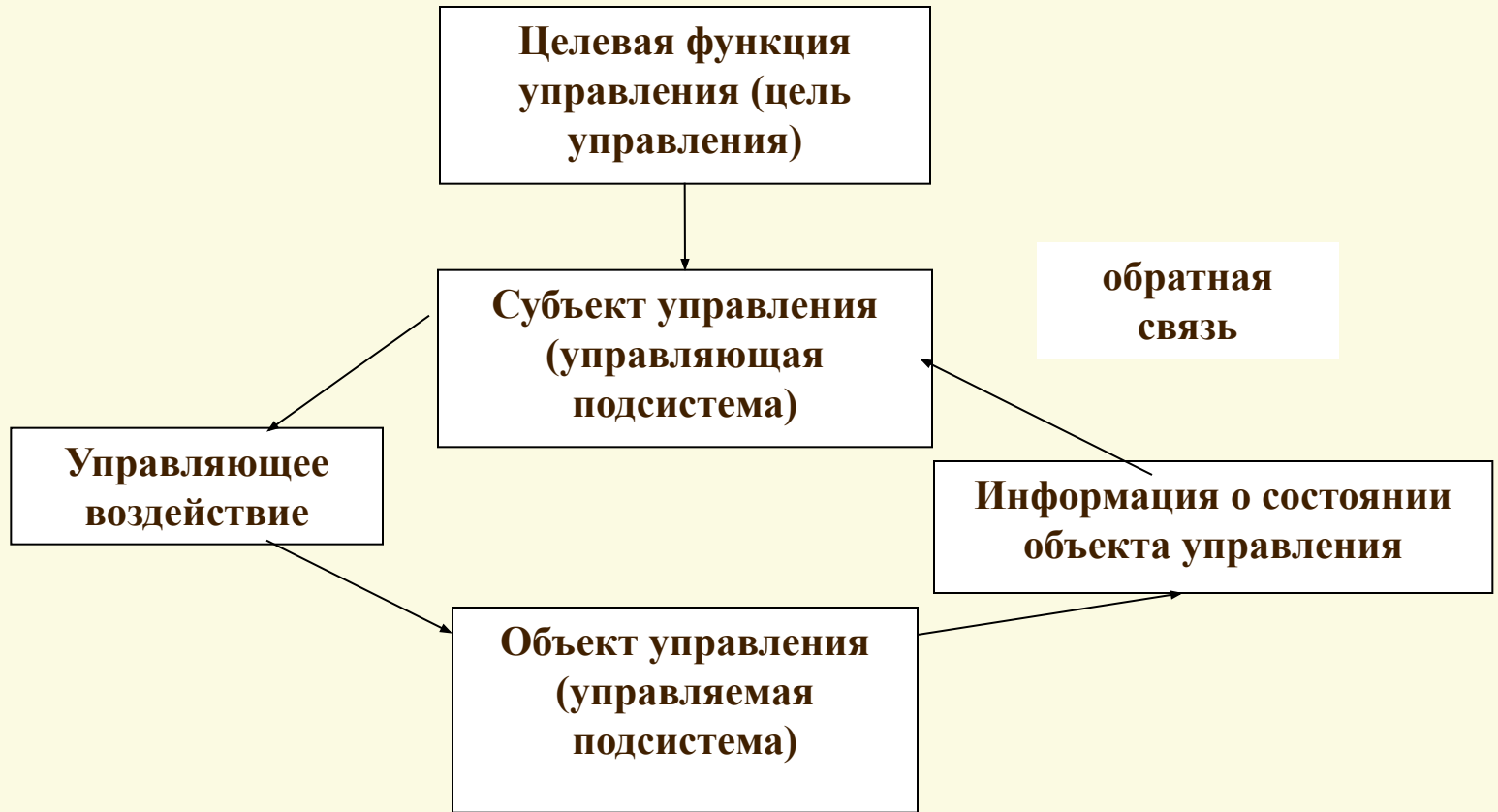
# Понятие и сущность менеджмента

---

**Субъект менеджмента** — профессионал-менеджер, работа которого направлена на **объект** — хозяйственную деятельность организации в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы и др.).

Взаимосвязь между объектом и субъектом управления осуществляется посредством **управляющих воздействий и организации обратной связи**

# Понятие и сущность менеджмента



# Мотивация как функция менеджмента

---

**Мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т.е. это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

# Мотивация как функция менеджмента

**Вознаграждение** — это то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей значительно различается, как и оценка вознаграждения.

**Внутреннее вознаграждение** — это то удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением является чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, — это тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

**Внешнее вознаграждение** обеспечивает организация. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты и отпуска.



# Мотивация как функция менеджмента

---

Основополагающую роль в теории и практике мотивации играют потребности.

Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности.

## Мотивация как функция менеджмента

**Первичные потребности** являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

**Вторичные потребности** по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо.

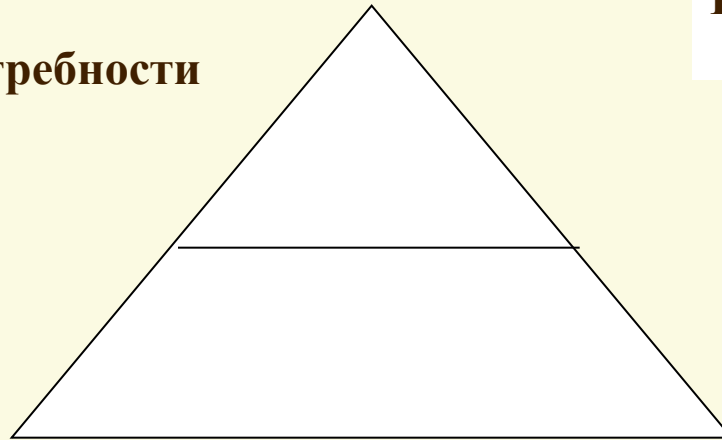
# Иерархия потребностей по Маслоу

---

Самовыражения  
Уважения  
Социальные потребности

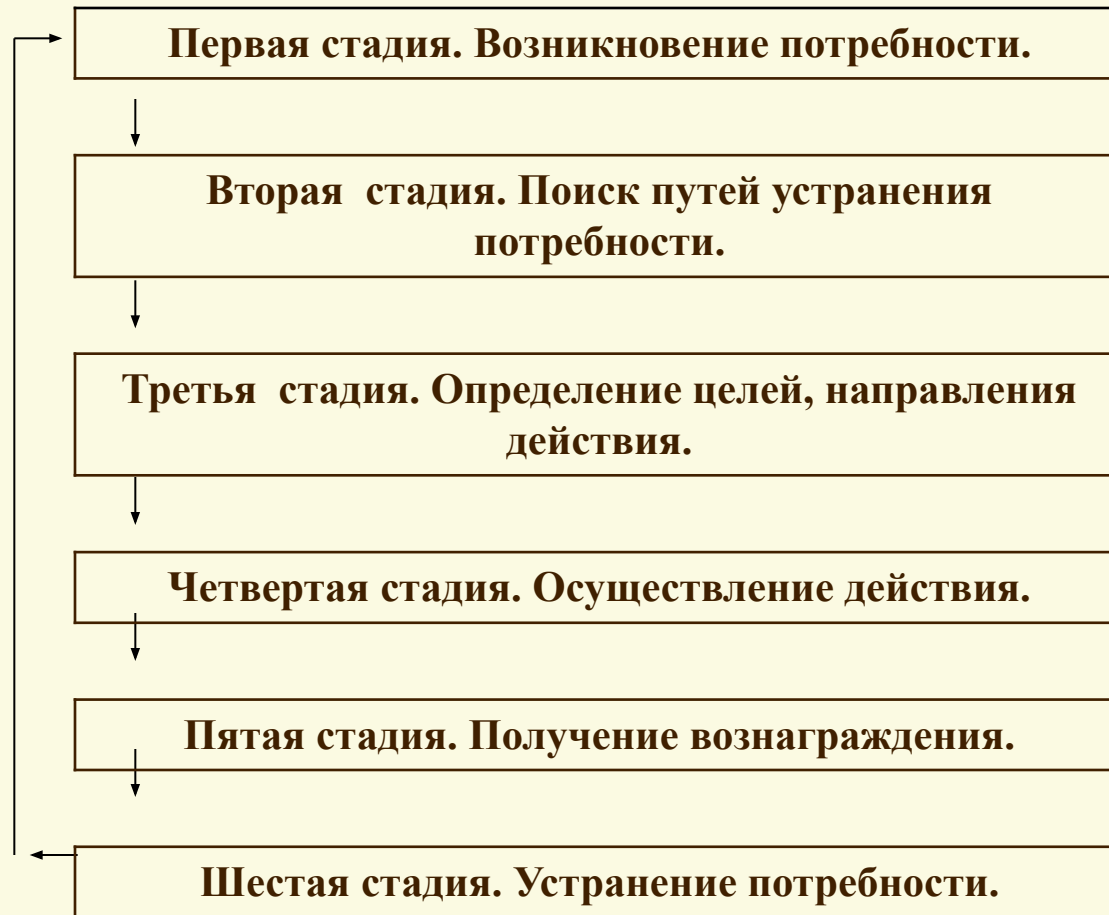
Вторичные  
потребности

Безопасность и  
защищенность  
Физиологические  
потребности



Первичные  
потребности

# Схема мотивационного процесса.

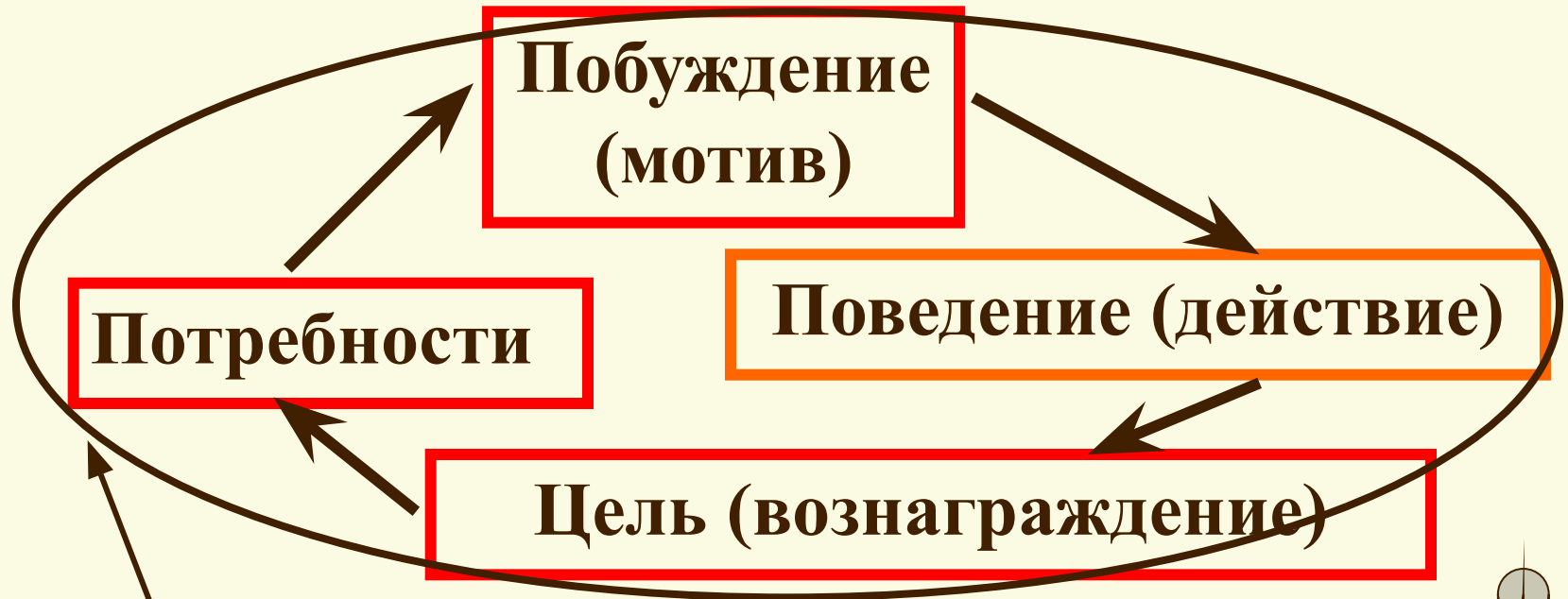


## Мотивация как функция менеджмента

---

**Мотивация** – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической **потребности**, которая создает побуждение или **мотив**, активизирующий **поведение** или действие, направленное на достижение **цели** или вознаграждения, удовлетворяющий **в** итоге возникшую **потребность**

# Мотивационный цикл



*Результат удовлетворения потребности:*

- 1. Удовлетворение*
- 2. Частичное удовлетворение*
- 3. Отсутствие удовлетворения*

# Великие о мотивации

*Я убежден, что жизнь любого человека должна быть наполнена **постоянными и неожиданными стимулами**, которые будут побуждать его держаться каждый раз на самом высоком уровне.*

*Вашингтон Букер Тальяферро (1858-1915) – идеолог негритянской буржуазии в США*

*(не путать с Джорджем Вашингтоном (1732-1799) - первым президентом США)*

# Виды мотивационных программ

<b>Уровень потребности</b>	<b>Цель (что хочет получить сотрудник)</b>	<b>Действия фирмы по удовлетворению потребности</b>
<b>1. Физиологические потребности</b>	<b>Пища, вода, отдых</b>	<b>Своевременная выплата заработной платы, организация условий для приема пищи, для отдыха т т.п.</b>
<b>2. Потребность в безопасности</b>	<b>Безопасность, защищенность, стабильность</b>	<b>Внутренняя охрана предприятия, длительный или бессрочный трудовой договор</b>



# Виды мотивационных программ

<b>Уровень потребности</b>	<b>Цель (что хочет получить сотрудник)</b>	<b>Действия фирмы по удовлетворению потребности</b>
<b>3. Потребность в принадлежности (социальные потребности)</b>	<b>Принадлежность к группе, привязанность, поддержка</b>	<b>Совещания с подчиненными, формирование командного духа, поддержка неформальных корпоративных мероприятий</b>
<b>4. Потребность в уважении (самоуважении)</b>	<b>Самоуважение, статус, ответственность</b>	<b>Привлечение сотрудников к решению проблем, делегирование, создание условий для карьерного роста</b>

# Виды мотивационных программ

<b>Уровень потребности</b>	<b>Цель (что хочет получить сотрудник)</b>	<b>Действия фирмы по удовлетворению потребности</b>
<b>5. Потребность в самовыражении</b>	<b>Успех, творчество</b>	<b>Поощрение творческих проявлений, создание ситуации успеха, условий для полного использования потенциала сотрудников</b>

# Соотношение мотивации и возможностей и основные схемы действий

№ п/п	Соотношение мотивации и возможностей	Характерис тика сотрудника	Основные схемы действий руководства предприятия в отношении таких сотрудников
1.	Хочет - может		?
2.	Хочет – не может		?
3.	Не хочет - может		?
4.	Не хочет – не может		?

# Соотношение мотивации и возможностей и основные схемы действий

№ П/П	Соотношение мотивации и возможностей	Характеристи- ка сотрудника	Основные схемы действий руководства предприятия в отношении таких сотрудников
1.	Хочет - может	Оптималь- -ный на данный момент сотрудник	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ карты мотиваций</li> <li>2. Построение системы мотивации и ситуационного руководства</li> <li>3. Создание плана индивидуального профессионального развития</li> </ol>



# Соотношение мотивации и возможностей и основные схемы действий

№ П/П	Соотношение мотивации и возможностей	Характеристи- ка сотрудника	Основные схемы действий руководства предприятия в отношении таких сотрудников
3.	<b>Не хочет – может</b>	<b>Достаточно квалифици- рованный, но не мотиви- рованный сотрудник</b>	<p style="text-align: center;">Анализ карты мотиваций</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Устраивает компанию</p> <p>↓</p> <p>Построение индивидуальной системы мотивации и ситуационного руководства, а также системы управления по целям</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Не устраивает компанию</p> <p>↓</p> <p>Увольнение</p> </div> </div>

# Соотношение мотивации и возможностей и основные схемы действий

№ п/п	Соотношение мотивации и возможностей	Характеристик а сотрудника	Основные схемы действий руководства предприятия в отношении таких сотрудников
4.	Не хочет – не может	Данный сотрудник не соответствует полностью	Увольнение, т.к. другие варианты слишком затратны и не эффективны

# Теория потребностей МакКлелланда

---

**Теория потребностей МакКлелланда**  
делает **основной акцент** на  
потребности высших уровней.

Д. МакКлелланд считал, что людям  
присущи три потребности: **власти,**  
**успеха и причастности.**



# Процессуальные теории МОТИВАЦИИ

---

Процессуальные теории мотивации более поздние и основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера—Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

# Теория ожиданий

---

Теория ожиданий связана с работами В. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

# Теория справедливости

---

**В теории справедливости обосновывается, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, например работник, считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.**

# Модель Портера—Лоулера

---

Модель Портера—Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

# Виды стимулирования труда

<b>Материальные стимулы</b>	<b>Нематериальные стимулы</b>
<b>Прямые денежные: заработная плата, премии;</b>	<b>Моральные: уважение со стороны друзей, родственников, награды;</b>
<b>Косвенные денежные: путевки, лечение, транспорт.</b>	<b>Социальные: престижность труда, возможность роста;</b>
	<b>Творческие: возможность самосовершенствования, самореализации.</b>

# «Код да Винчи». Дэн Браун

---

« .....

- В таком случае, полагаю, ты раздобыл информацию?
- Все четверо признались. Независимо один от другого.
- И ты им поверил?
- Говорили одно и то же. Вряд ли это совпадение.

Собеседник возбужденно выдохнул в трубку: - - -  
Отлично! Я боялся, что здесь возобладает присущая братству тяга к секретности.

- Ну, перспектива смерти – сильная мотивация.»

# «Код да Винчи». Дэн Браун

---

« .....

**Он был уверен, что ХХХХ и ХХХХ не подведут.**

**Деньги и вера всегда были сильной мотивацией»**

# Требования к организации стимулирования сотрудников

---

- **Комплексность** - подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.
- **Дифференцированность** - означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть подходы и к кадровым и молодым работникам.
- **Гибкость и оперативность** - проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.



# Принципы организации стимулирования сотрудников

---

- **Доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.
- **Ощутимость.** Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается.

# Принципы организации стимулирования сотрудников

---

- **Постепенность.** Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.
- **Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.** Одновременность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – сильный мотиватор.
- **Сочетание материальных и моральных стимулов.** По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника.

# Координация и регулирование как функция менеджмента

---

Сущность этой функции заключается в **обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы производственного механизма.**

При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров.

**Цели координации и регулирования** — установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

# Контроль как функция менеджмента

---

- **Объектами** **контроля** **выступают** предприятия, **организации.** **Внутри** **организаций** **контролю** **подвергаются** происходящие **в них** **процессы** **или** **отдельные** **элементы** **системы,**
- **Субъектом** **контроля** **выступает** **контролирующее** **звено.** **Контроль** **осуществляют** **как** **государственные** **органы,** **так** **и** **ведомственные** **и** **частные.**

# Контроль как функция менеджмента

---

**Контроль** - представляет собой процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей.

Контроль включает установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

# Требования, предъявляемые к контролю

- **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ** контроля является одним из главных условий его эффективности. Контролировать должны результаты деятельности организации по стратегическим направлениям на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять нечасто, о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут необычно большими.
- **ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТЫ.** Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом и обязаны осуществить на ее основании соответствующие изменения.
- **СООТВЕТСТВИЕ ВИДУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию.

# Требования, предъявляемые к контролю

- **СВОЕВРЕМЕННОСТЬ КОНТРОЛЯ** заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.. Это связано с важнейшей целью контроля — устранять отклонения, прежде чем они примут серьезные размеры;
- **ГИБКОСТЬ КОНТРОЛЯ**, как и гибкость планов, необходима для приспособления к происходящим изменениям.
- **ПРОСТОТА КОНТРОЛЯ.** Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают. экономичность контроля. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль..

# Классификация контроля

---

## По объектам контроля

- Предметы труда
- Средства производства
- Технология
- Организация процессов
- Условия труда, труд
- Окружающая среда
- Инфраструктура региона
- Документы, информация



# Классификация контроля

---

## По исполнителю

- Самоконтроль
- Менеджер
- Контрольный мастер
- Отдел технического контроля
- Инспекционный контроль
- Государственный контроль
- Международный контроль

# Классификация контроля

---

## По принимаемым решениям

- Активный (предупреждающий)
- Пассивный (по отклонениям)

## По степени охвата

- Сплошной
- Выборочный

# Классификация контроля

---

## По времени контроля

- Предварительный
- Текущий
- Заключительный

## По периодичности

- Непрерывный
- Периодический

# Контроллинг

---

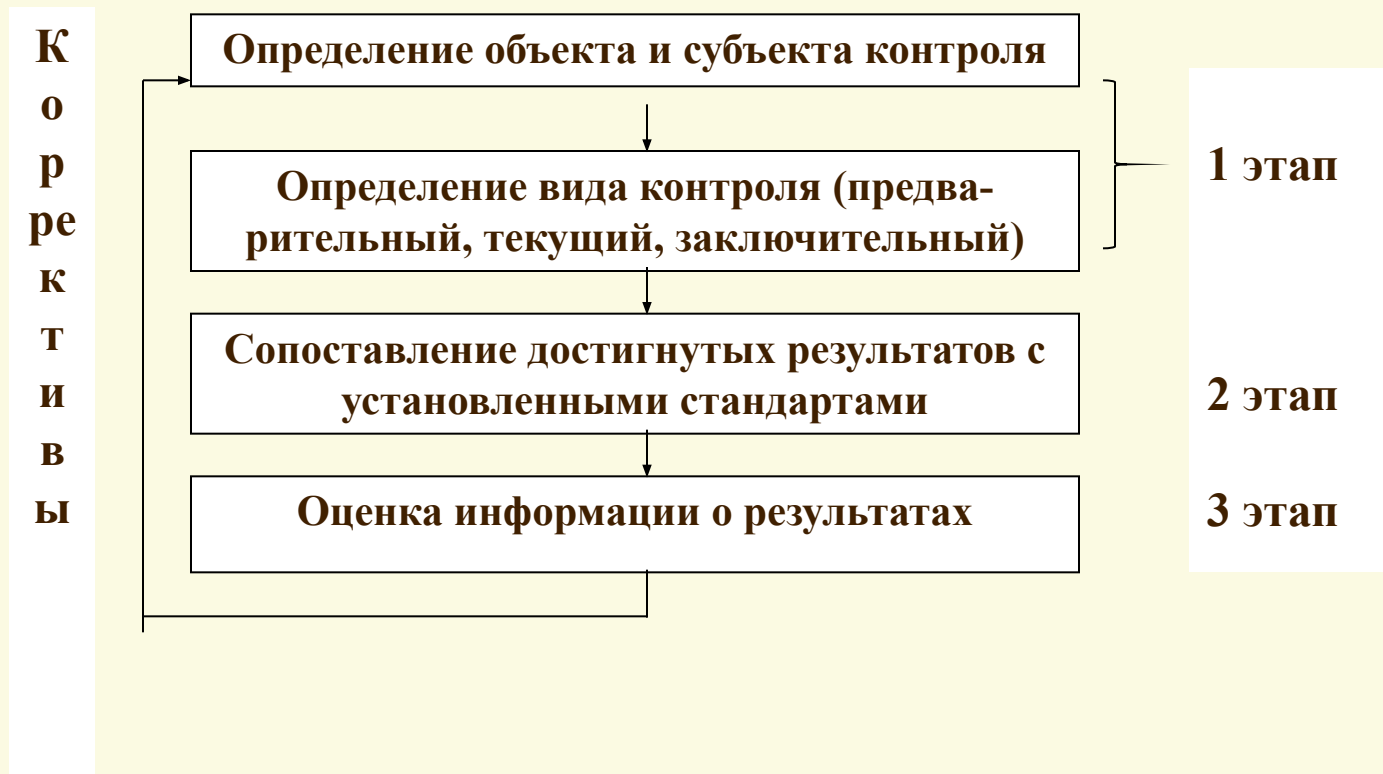
**Контроллинг – комплексная система внутреннего контроля.**

**Разработана в 80-е годы как средство предотвращения кризисных ситуаций**

**Основной принцип контроллинга – «управление по отклонениям»**

**Основная цель контроллинга – это ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием**

# Основные этапы процесса организации контроля



# Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений

