#### Тема 3. Функции менеджмента

- 1. Планирование как функция менеджмента. Виды планирования.
- 2. Организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование.
- 3. Мотивация и ее роль в менеджменте.
- 4. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
- 5. Сущность и задачи в системе контроля. Виды и этапы контроля.

Функции менеджмента являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей организации (размера, назначения, формы собственности и т.д.)

#### Функция менеджмента –

- 1)относительно самостоятельный вид управленческой деятельности;
- 2) та или иная общая задача, которую решает менеджмент;
- 3) определенная сфера управления, обособившаяся в результате разделения управленческого труда.

**Анри Файоль**: «Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать».

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения.

В процессе планирования:

<u>Целеполагание</u> - это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений и сотрудников.

Сочетание целей и средств их достижения. Для достижения целей необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов.

Единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием. Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему, у организации должна существовать возможность будущего развития.

- **Стратегическое планирование** это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе.
- 1. Разрабатывается миссия организации.
- 2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности.
- 3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
- 4. Определяются стратегические альтернативы.
- Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели.

- **Оперативное планирование** это система управления организацией на текущий период времени.
- 6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:
- тактика, или как добиться того или иного результата. Тактические и оперативные планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент);
- политика, или общее руководство для действий и принятия решений для достижения целей;
- процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной

**План** - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей.

Планы и планирование классифицируются по разным признакам:

#### По широте охвата:

- корпоративное планирование (для всей компании в целом);
- планирование по видам деятельности;
- планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

#### По функции:

- производственное;
- финансовое;
- кадровое;
- маркетинговое.

#### По подфункции (например, для маркетинга):

- планирование ассортимента;
- планирование рекламы;
- планирование продаж.

#### По временному периоду:

- долгосрочное планирование 5 лет и более;
- среднесрочное планирование от 1 года до 5 лет;
- краткосрочное планирование до года.

#### По степени детализации планов:

- стратегическое планирование;
- оперативное или тактическое планирование.

#### По обязательности выполнения:

- директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;
- индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом.

Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит интеллектуального уровня <u>компетенции</u> менеджеров и <u>точности</u> прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

**Бизнес-план** представляет собой документ, в котором отражена способность компании произвести и реализовать достаточно товаров и услуг, чтобы объемы прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов.

#### Бизнес-план:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних

#### *Бизнес-план* может быть предназначен:

- Бизнес-план «для себя».
- Бизнес-план для получения кредита.
- Бизнес-план для привлечения средств
   инвесторов. Инвесторами выступают: венчурные
   инвестиционные фонды, частные инвесторы или
   публичная эмиссия акций.
- Бизнес-план для совместного предприятия или стратегического альянса с иностранным партнером.
- Бизнес-план для заключения крупного контракта.
- Бизнес-план для привлечения новых сотрудников.
- Бизнес-план для объединения с другой компанией.
- Бизнес-план для реорганизации компании и оптимизации операций.

#### Примерный состав бизнес-плана:

- 1. Вводная часть (Резюме)
- название и адрес компании
- учредители
- суть и цель проекта
- стоимость проекта
- потребность в финансах
- меморандум конфиденциальности
- 2. Анализ положения дел в отрасли
- текущая ситуация и тенденции развития отрасли
- направление и задачи деятельности проекта
- 3. Суть предлагаемого проекта
- продукция (услуги или работы)
- технология
- лицензии
- патентные права

- 4. Анализ рынка
- потенциальные потребители продукции
- потенциальные конкуренты
- размер рынка и его рост
- оценочная доля на рынке
- 5. План маркетинга
- цены, ценовая политика
- каналы сбыта
- реклама
- прогноз потенциального спроса на новую продукцию
- 6. Производственный план
- производственный процесс, технологии
- производственные помещения
- оборудование
- источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров
- субподрядчики

- 7. Организационный план
- форма собственности
- сведения о партнерах, владельцах предприятия
- сведения о руководящем составе, организационная структура
- состав персонала, источники привлечения
- 8. Степень риска
- слабые стороны предприятия
- вероятность появления новых технологий, альтернативные стратегии
- 9. Финансовый план
- план доходов и расходов
- план денежных поступлений и выплат
- балансовый план
- точка безубыточности, показатели эффективности проекта
- 10. Приложения
- копии контрактов, лицензии и т.п.
- копии документов, из которых взяты исходные данные

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм.

## Основные направления содержания функции организации:

- Формирование организационной структуры организации (деление её на подразделения и установление постоянных и временных отношений между ними).
- Определение диапазона контроля и нормы управляемости (установление числа сотрудников, работой которых эффективно может управлять менеджер).
- Установление взаимоотношений, полномочий и ответственности, которые принимают на себя руководители разных уровней и их исполнители.

- Организационные отношения в системе менеджмента призваны в полной мере обеспечить выполнение конкретных и общих задач управления, должны сохранять в целостности горизонтальные и вертикальные связи и разделение функций менеджмента.
- Вертикальное распределение определяется количеством уровней менеджмента, а также их директивными отношениями и подчиненностью.
- Горизонтальное разделение определяется отраслевыми признаками, и может быть ориентировано на изготавливаемые изделия, вспомогательные процессы промышленного производства или пространственные условия производственного предприятия.

- Делегирование передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий. Имеются различные уровни делегирования (делегирование деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий).
- Достоинства делегирования: освобождение времени менеджера; возможность менеджеру заняться более важной работой (например, стратегическими решениями); возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных; мотивация тех, кому осуществляется делегирование; средство развития навыков сотрудников; работа с кадровым резервом.
- Недостатки делегирования: организация делегирования требует определенных затрат времени и усилий менеджера; имеется определенный риск; в организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией.

- **Централизация** означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.
- *Цель централизации* увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления.
- *Негативные стороны* централизации заключаются в снижении оперативности управления, уменьшении возможностей адаптации к новым условиям работы.
- **Децентрализация** это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией.
- *Цель децентрализации* облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления, оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям.
- *Негативные стороны* децентрализации обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действии

**Мотивация** человека к деятельности - совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

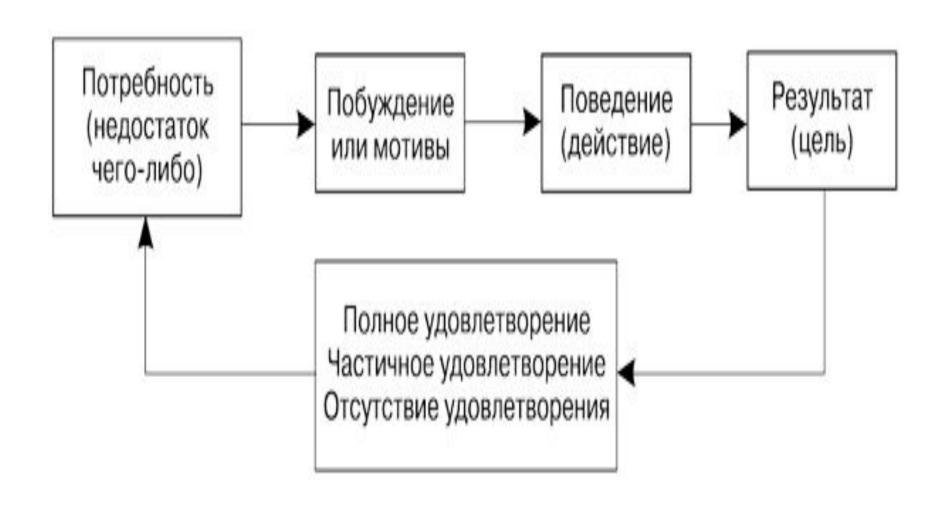
## Внутренние факторы мотивации:

- Мечта, самореализация
- Идеи, творчество
- Самоутверждение
- Убежденность
- Любопытство
- Здоровье
- Нужность кому-то
- Личный рост
- Потребность в общении

## Внешние факторы мотивации:

- Деньги
- Карьера
- Статус
- Признание
- Престижные вещи
- Эстетика быта
- Возможность путешествовать

### Модель мотивации



Теории мотивации разделяют на две группы:

- группа психоаналитических теорий процессуальные теории, ориентируются на анализ поведения людей в соответствии с их восприятием, познанием;
- группа содержательных теорий идентифицируют внутреннее побуждение, анализируют потребности человека.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу (1943 г.) предполагает, что в основе мотивации человека - комплекс потребностей, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом – по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие.



#### Фредерик Герцберг Двухфакторная теория мотивации (1959).

Серия исследований позволила выявивить различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой.

Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Ф. Герцберга

#### • Гигиенические факторы

Политика организации и руководства

Условия работы

Заработная плата, социальный статус

Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными

Степень непосредственного контроля за работой

Безопасность на рабочем месте

#### • Мотивирующие факторы

Успех

Продвижение по службе

Признание и одобрение результатов работы

Высокая степень ответственности

Возможность творческого и профессионального роста

Творческий характер труда (работ сама по себе)

#### **Теория мотивации ERG** (1972) (от англ. existence

- «существование», relatedness –
  «взаимосвязи» и growth «рост») Клейтона Альдерфера. В отличие от А. Маслоу он объединил потребности человека в три группы:
- 1) **потребности существования**, которые включают две группы потребностей А. Маслоу физиологические и в безопасности;
- 2) **потребности во взаимосвязях** это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;
- 3) **потребности роста** связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в



# **Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда**. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения

(успеха), присоединения (причастности) и власти.



**Теории X и У** (англ. Theory X and Theory Y) –были предложены американским социальным психологом Дугласом Мак-Грегором (англ. Douglas McGregor) в 1960 году в труде «Человеческая сторона предприятия» (англ. «The Human Side of Enterprise»).

#### Теория «Х»:

- В мотивах людей преобладают биологические потребности;
- Человек не любит работать, поэтому труд необходимо нормировать, а людей принуждать к работе;
- Человек предпочитает работать, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- Качество работы низкое, поэтому нужен постоянный строгий контроль

#### Теория «Y»:

- В мотивах преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- Для человека работа может быть источником удовольствия, а может быть наказанием в зависимости от условий;
- Обычно человек готов брать на себя ответственность;
- Многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт в трудовой деятельности;
- Внешние контакты и угроза наказания не являются главными стимулами;
- Наиболее важное вознаграждение связано с удовлетворением потребностей в самовыражении.

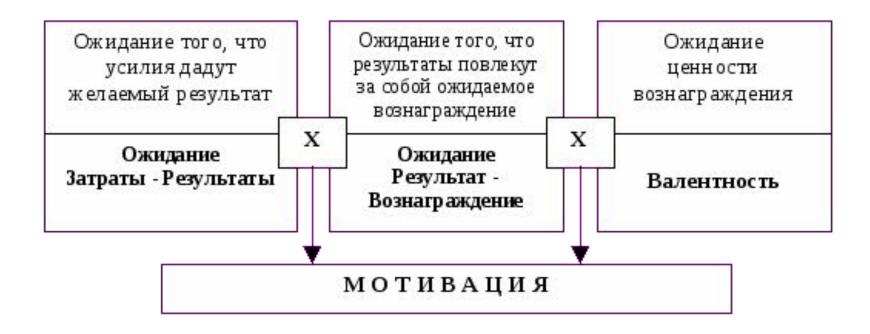
Дальнейшее развитие теория «Х» и «Ү» получила в трудах **В. Оучи**, который обосновал важность коллектива при мотивации (**теория мотивации «Z»)** - положения о сочетании социальных и биологических потребностей в мотивах работников и их предпочтении работать в группе и применять групповой метод принятия решения.

Работники, описываемые теориями «Х», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. Применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа

**Теория справедливости**, разработанная Стейси Адамсом (1963 г.), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми.

вознаграждение вознаграждение вклад сотрудника Б

**Теория ожиданий** Виктора Врума (1964 г.) предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений.



Модель-теория мотивации Портера-Лоулера (1968 г.). Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
- 3) факторов рабочей среды.

Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Контроль - это особый вид управленческой деятельности на предприятии, сосредоточенный на наблюдении и оценке прохождения процесса управления, который обеспечивает достижение поставленных целей.

Основная цель контроля: содействовать сближению фактических и планируемых результатов выполняемых работ, т.е. обеспечивать выполнение задач (достижения целей), стоящих перед предприятием.

## **Требования к контролю**, как управленческой деятельности:

- быть всеобъемлющим и объективным;
- ориентироваться на конечные результаты;
- должен носить непрерывный, регулярный и неотвратимый характер;
- соответствовать содержанию тех работ, которые контролируются;
- проверять не только количество и срок, но и качество работы;
- быть понятным для тех, кого контролируют и проверяют;
- быть своевременным, чтобы иметь возможность вмешательства в корректировку происходящих процессов;
- быть экономным, (затраты на проведение контроля не могут быть больше, чем те результаты, которых достигают в процессе контроля);
- должен быть действительным, т.е. не ограничиваться выявлением фактического состояния объекта

#### Основные задачи контроля:

- определение фактического состояния объекта в данный момент времени;
- прогнозирование состояния и поведения объекта на определённый будущий период времени;
- изменение состояния и поведения объекта таким образом, чтобы при изменении внешних условий в допустимых границах были обеспечены необходимые и оптимальные значения характеристик объекта;
- заблаговременное определение места и причин отклонений значений характеристик объекта от заданных (тех, что предполагались);
- сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта;
- обеспечение стойкого состояния объекта при достижении критических значений характеристик объекта.

#### **В функции контроля** входят:

- сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений;
- сравнение их с плановыми показателями;
- выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;
- разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

#### Виды контроля:

- Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы.
- Текущий контроль осуществляется непосредственно на стадии хозяйственного процесса. Задача этого контроля своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.
- Заключительный контроль осуществляется после выполнения работы. Фактически полученные результаты сравниваются с установленными ранее.

#### В процедуре контроля выделяются такие этапы:

- 1. Выработка стандартов и критериев.
- 2. Сопоставление с ними реальных результатов.
- 3. Принятие необходимых корректирующих действий.

#### Действия менеджера по результатам контроля:

- невмешательство в работу (ничего не нужно предпринимать);
- устранение отклонений;
- изменение стандартов в результате их пересмотра.

# **Эффективная система контроля** характеризуется:

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контролируемому виду деятельности;
- своевременностью (нужная информация нужным людям до того, как произойдет кризис) и гибкостью;
- экономичностью и простотой.

#### Планирование

- выбор миссии и общей цели организации;
- утверждение стратегии развития организации;
- утверждение системы тактических и оперативных планов;
- установление стандартов и т.п.

#### Организация

- выбор типа организационной структуры;
- составление инструкций, правил и норм поведения;
- определение степени децентрализации управления;
- выбор механизмов координации деятельности подразделений и т.п.

#### Мотивация

- выбор модели мотивации персонала;
- приказы о поощрениях и взысканиях;
- принятие решений о продвижении подчиненных;
- организация неформальных мероприятий и т.п.

#### Контроль

- выбор формы и методов контроля;
- определение масштаба допустимых отклонений от нормы;
- принятие решений о корректировочных мероприятиях;
- распределение контрольных полномочий и т.п.