

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*:

Целеполагание - 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.
5. 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 от интеллектуального уровня и компетенции менеджеров и точности 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 инвесторов

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 (делеги́рование 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.

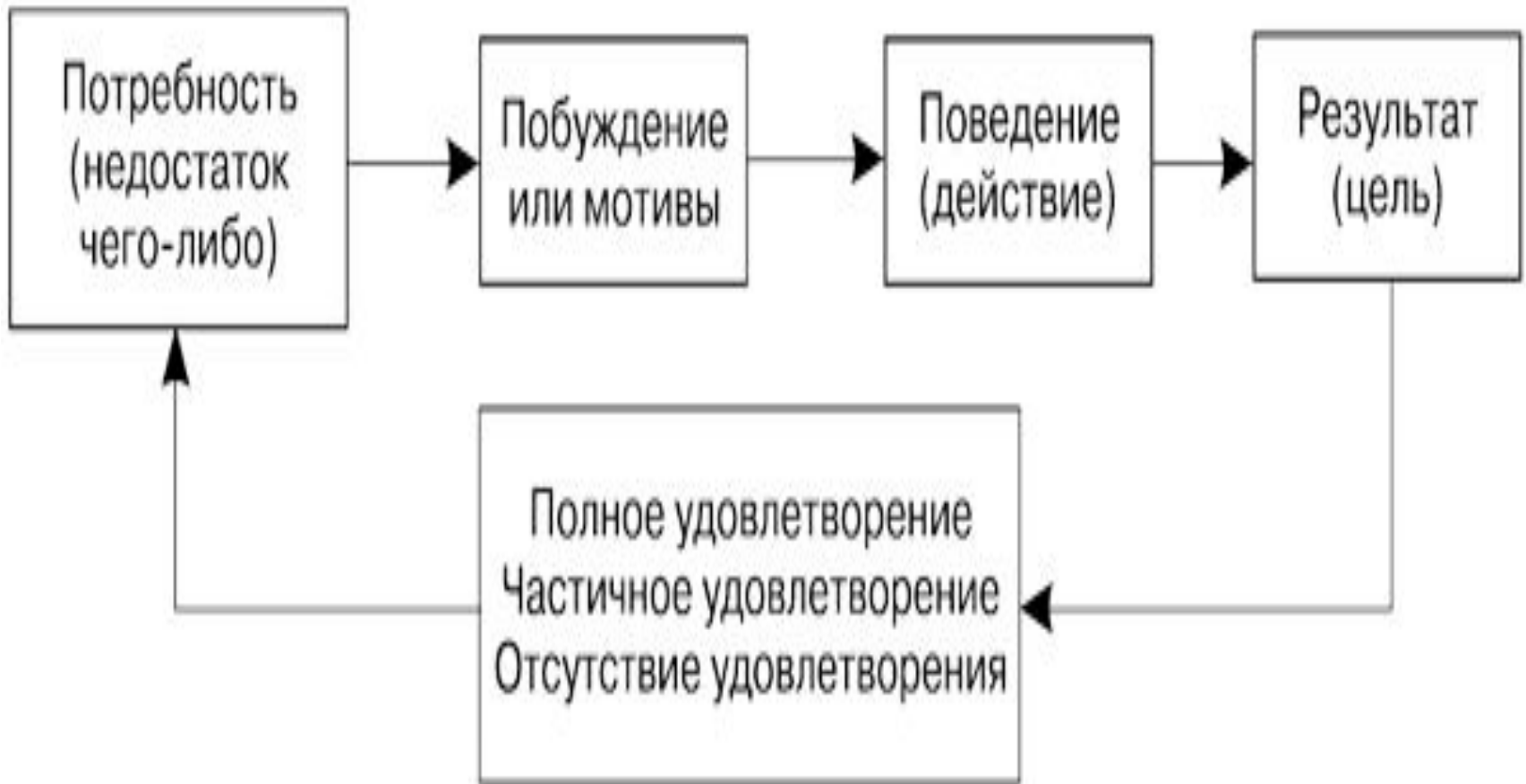
**Внутренние факторы
мотивации:**

- 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 выявить 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

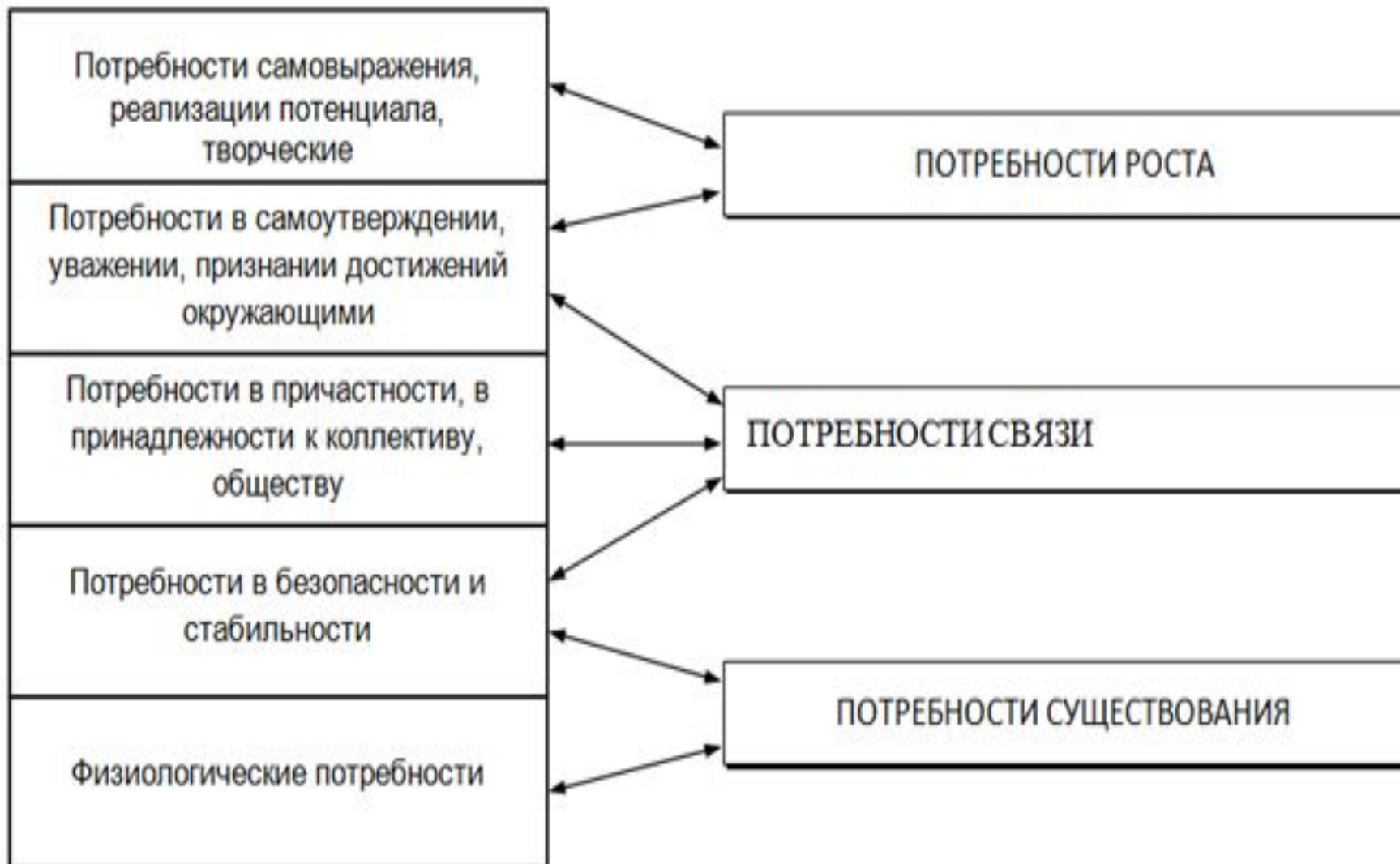
Высокая степень ответственности

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 Y (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 «X»:

- 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.

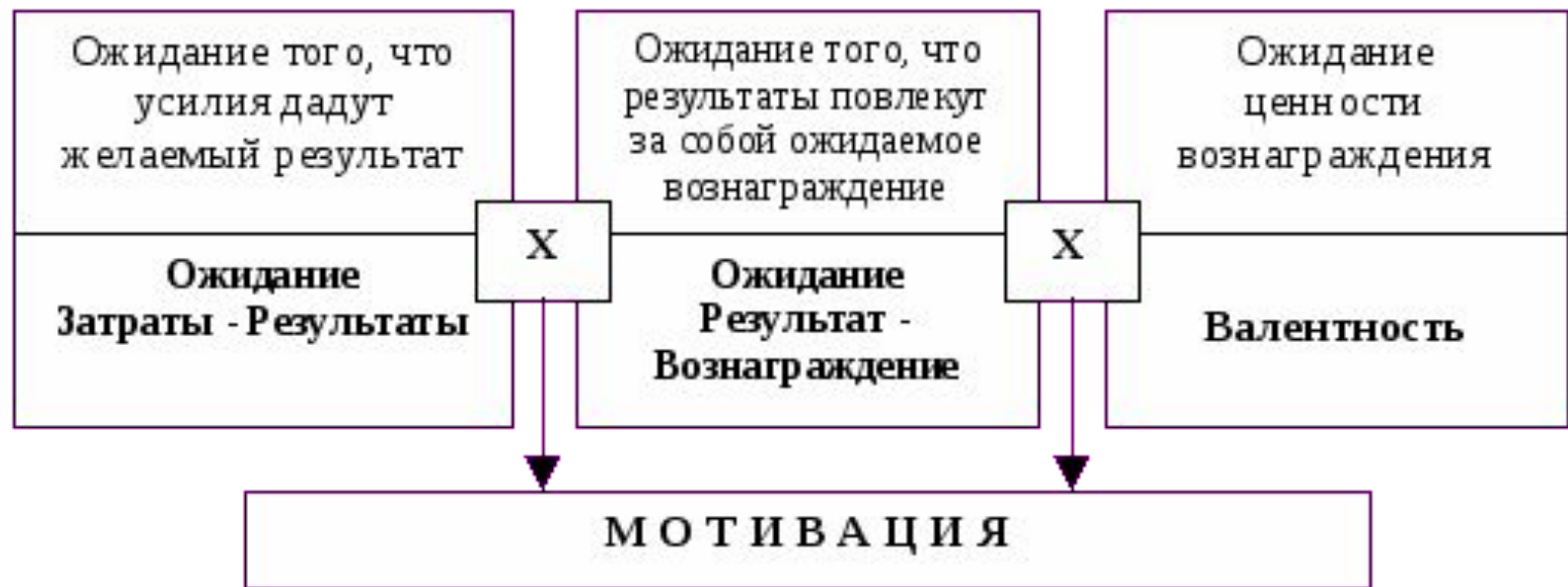
Дальнейшее развитие теория «Х» и «У» получила в трудах **В. Оучи**, который обосновал важность коллектива при мотивации (**теория мотивации «Z»**) - положения о сочетании социальных и биологических потребностей в мотивах работников и их предпочтении работать в группе и применять групповой метод принятия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

Работники, описываемые теориями «Х», «У» 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.

$$\frac{\text{вознаграждение}}{\text{вклад сотрудника А}} = \frac{\text{вознаграждение}}{\text{вклад сотрудника Б}}$$

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.