
Функции и методы менеджмента

Д.э.н., профессор И.В.Скопина

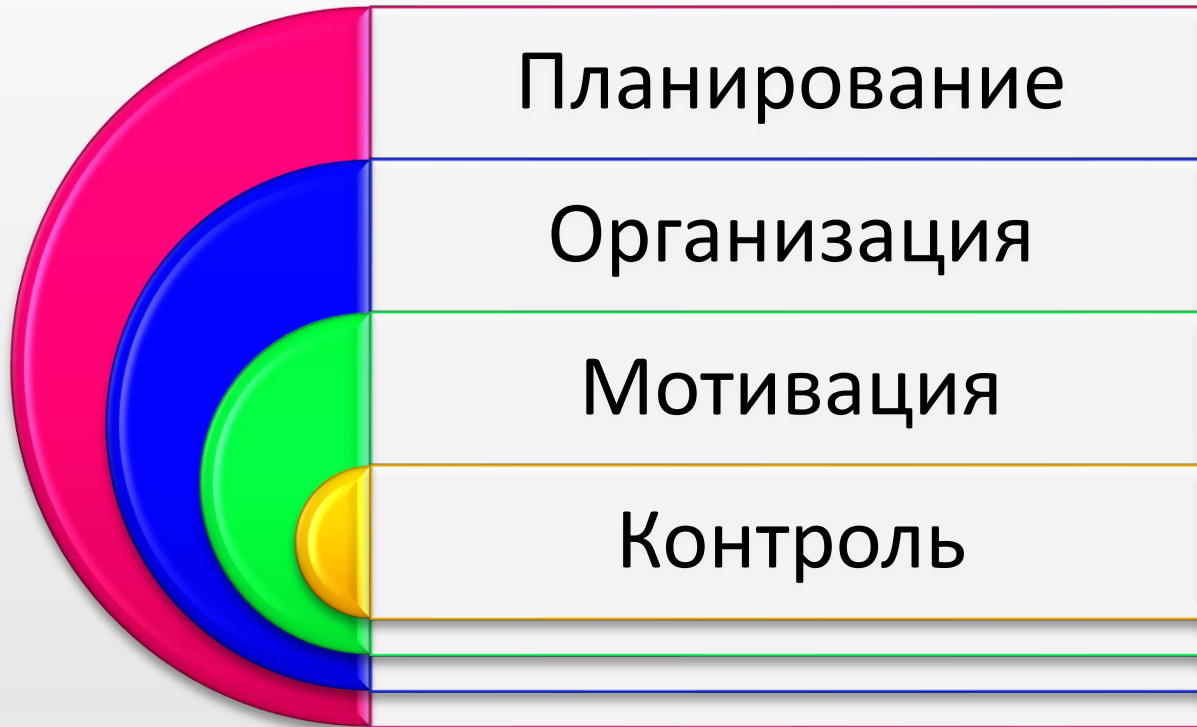


Функции менеджмента

Это целенаправленный вид управляющего воздействия, осуществление которого рассматривается как составная часть процесса управления.



Общие функции менеджмента



Основные (общие) функции управления проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности.

Общие функции менеджмента

Планирование

- ▶ Дает ответы на следующие вопросы:
 - ▶ 1) Каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах.
 - ▶ 2) Каковы должны быть цели организации? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, следует определить цели организации.
 - ▶ 3) Как организация может достичь целей?
- ▶ Нужно решить, что делать персоналу для достижения целей, каковы должны быть ресурсы.

Организация

- ▶ Процесс структурирования организации.
 - ▶ Структурировать необходимо множество элементов. Такими элементами являются работа, конкретные задания организации и отдельным работникам. Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным людям полномочия или права использовать ресурсы организации.
- ▶ В конечном счете создается структура организации в целом.
- ▶ Организация предусматривает наличие полномочий, ответственности, а также возможность делегировать полномочия.

Общие функции менеджмента

Мотивация

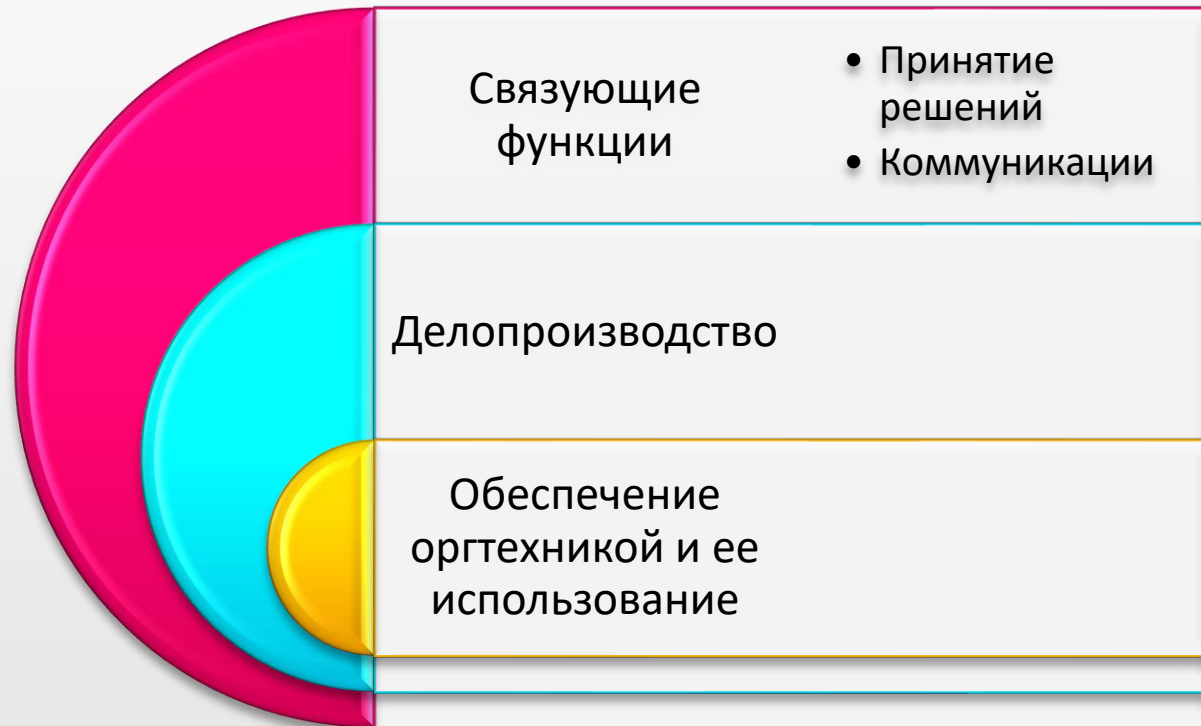
- ▶ Заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с планом.
- ▶ В современных условиях мотивация рассматривается в контексте создания внутреннего побуждения к действиям.
- ▶ Она является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.
- ▶ Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворять потребности путем хорошей работы.

Контроль

- ▶ Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.
- ▶ Известны три аспекта управленческого контроля:
 - ▶ 1) *Установление стандартов* в процессе планирования - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени.
 - ▶ 2) *Измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период.
 - ▶ 3) *Сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами.
- ▶ Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или по изменению целей.

Частные функции менеджмента

Основные (общие) функции управления проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности.



Связующие функции менеджмента



Принятие решений

Коммуникации

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив - это и есть решение. Принятие решения - выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

КОММУНИКАЦИЯ - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать необходимые решения и для того, чтобы они могли выполняться. Планы нельзя выполнить, если они неизвестны людям, которые должны их выполнять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, не будут знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут хорошо работать.

Планирование и прогнозирование в системе менеджмента

Планирование предполагает принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития организации в целом и ее отдельных частей, их увязку и интегрирование в интересах наиболее полного использования потенциала и оптимизации конечного результата.

Основные типы планов

▶ Планы-цели

- ▶ Представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов. Эти характеристики согласовываются и ранжируются, но не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Такого рода планы используются при больших сроках либо при принципиальной непредсказуемости конкретных событий.

▶ Планы для повторяющихся действий

- ▶ Предписывают их сроки и порядок осуществления. Примером подобного плана является железнодорожное или учебное расписание.

▶ Планы для неповторяющихся действий

- ▶ Создаются для решения специфических проблем. Такие планы могут иметь вид программ, бюджетов поступления и распределения ресурсов и проч. Обычно они предусматривают «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.



Виды планов



Принципы планирования

- ▶ **Участие максимального числа сотрудников организации** в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления;
- ▶ **непрерывность**, в соответствии с чем планирование является не единичным актом, а системой регулярно повторяющихся действий;
- ▶ **преемственность**, предполагающая, что новые планы разрабатываются с учетом выполнения прошлых и того, что они сами послужат основой составления планов в будущем;
- ▶ **гибкость**, подразумевающая возможность пересмотра в определенных рамках ранее принятых планов при изменении обстоятельств;
- ▶ **согласование планов**, принимаемых в рамках организации (обусловлено взаимосвязанностью ее отдельных частей и необходимостью учета их интересов);
- ▶ **экономичность**, требующая, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением;
- ▶ **создание необходимых условий** для выполнения плана.



Прогнозирование

ПРОГНОЗ

система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

деятельность по научному предвидению будущего социально-экономической системы и составлению прогнозов.



Виды прогнозов

по функциональному назначению:

- прогноз будущего организации при различных вариантах внешних воздействий;
- прогноз путей достижения цели (программный);
- прогноз проблемных ситуаций, которые могут возникнуть;
- прогноз возможных последствий принимаемых решений;
- прогноз состояния среды;

по содержанию:

- научно-технические,
- экономические (финансовый, рыночный и т. п.),
- военно-политические и проч;

по периоду:

- оперативные (до 1 месяца);
- краткосрочные (до 1 года);
- среднесрочные (до 5 лет);
- долгосрочные (более 5 лет).

по форме представления результатов:

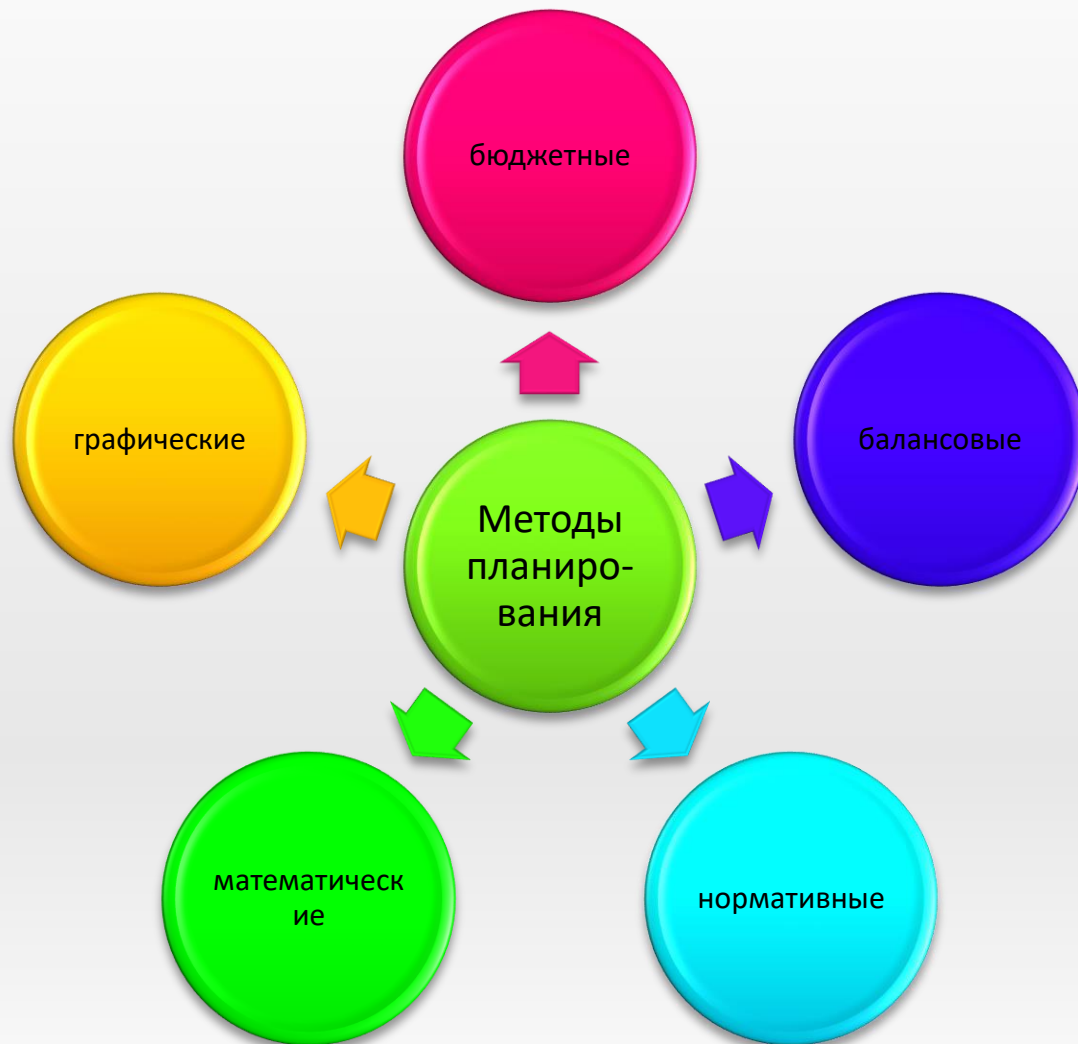
- качественные;
- количественные (интервальные и точечные).

по степени охвата объекта:

- локальные,
- комплексные, включающие все его основные характеристики, ограничения и проч.



Методы планирования



Методы прогнозирования

С точки зрения сложности :

- простые,
- комплексные.

По характеру используемой информации:

- фактографические (базируются на сведениях о прошлом и настоящем объекта);
- опережающие (основываются на анализе динамики открытий, изобретений, патентов).

По способу обработки и анализа прогнозной информации:

- статистические;
- построение и анализ динамических рядов;
- экстраполяция;
- регрессионное моделирование;

Логические методы:

- аналогия;
- построение параметрических рядов;
- морфология (оценка вариантов сочетаний различных факторов);
- матричные модели;
- причинно-следственный анализ.



Организация

ОРГАНИЗОВЫВАТЬ – значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ

- ▶ При **распределении полномочий** учитываются следующие моменты:

1. полномочия должны быть достаточны для решения стоящих задач.
2. они увязываются с полномочиями тех, с кем субъекту приходится сотрудничать. Это обеспечивает их взаимодополнение и эффективное использование. Если бы полномочия перекрывались, или, наоборот, не охватывали все необходимые вопросы, нужного эффекта достигнуть бы не удалось.
3. линии полномочий в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник точно знал, от кого он получает полномочия, кому их передает; перед кем отвечает и кто отвечает перед ним.
4. обладатели полномочий обязаны все проблемы, не выходящие за рамки их полномочий, решать самостоятельно и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

Полномочия

ПОЛНОМОЧИЯ

определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации.

ЛЕСТНИЦА (ИЕРАРХИЯ)

ПОЛНОМОЧИЙ,

предполагает установление рангов каждого из участников управленческой структуры и их субординацию.



Распределение управленческих полномочий

Разделение полномочий и единоначалие

- ▶ Предполагает, что руководитель, сохраняя за собой общие полномочия по управлению организацией, передает подчиненным специальные и уже не вмешивается в их реализацию. А те несут перед ним всю полноту ответственности. В результате вносится единый порядок в деятельность людей, не сковывающий, однако, их инициативы, что особенно важно в экстремальных ситуациях.

Система поглощения полномочий и множественного подчинения

- ▶ Ее суть состоит в том, что руководитель (обычно являющийся собственником), передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней, что в первом случае считается недопустимым.



Типы и виды управленческих полномочий

Распорядительные

- Общие полномочия, которыми обладают представители высшего руководства организации — директората, правления и проч.
- Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями.
- Функциональные полномочия осуществляются в условиях косвенных связей.

Рекомендательные полномочия

Представительские полномочия

- Контрольно-отчетные полномочия
- Координационные полномочия
- Полномочия на осуществление внешних контактов и ведение переговоров.

Согласительные полномочия



▶ Элементы структуры управления:

- работники;
- службы и звенья аппарата управления;
- связи, поддерживающие отношения между ними.

▶ Органы управления:

- **общего управления** (дирекция);
- **органы линейного управления** (руководство подразделениями основной деятельности);
- **органы функционального управления** (например, плановый отдел).

Управленческая структура

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА

представляет собой упорядоченную совокупность органов управления (должностей, подразделений и служб), находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении и объединенных коммуникационными каналами.

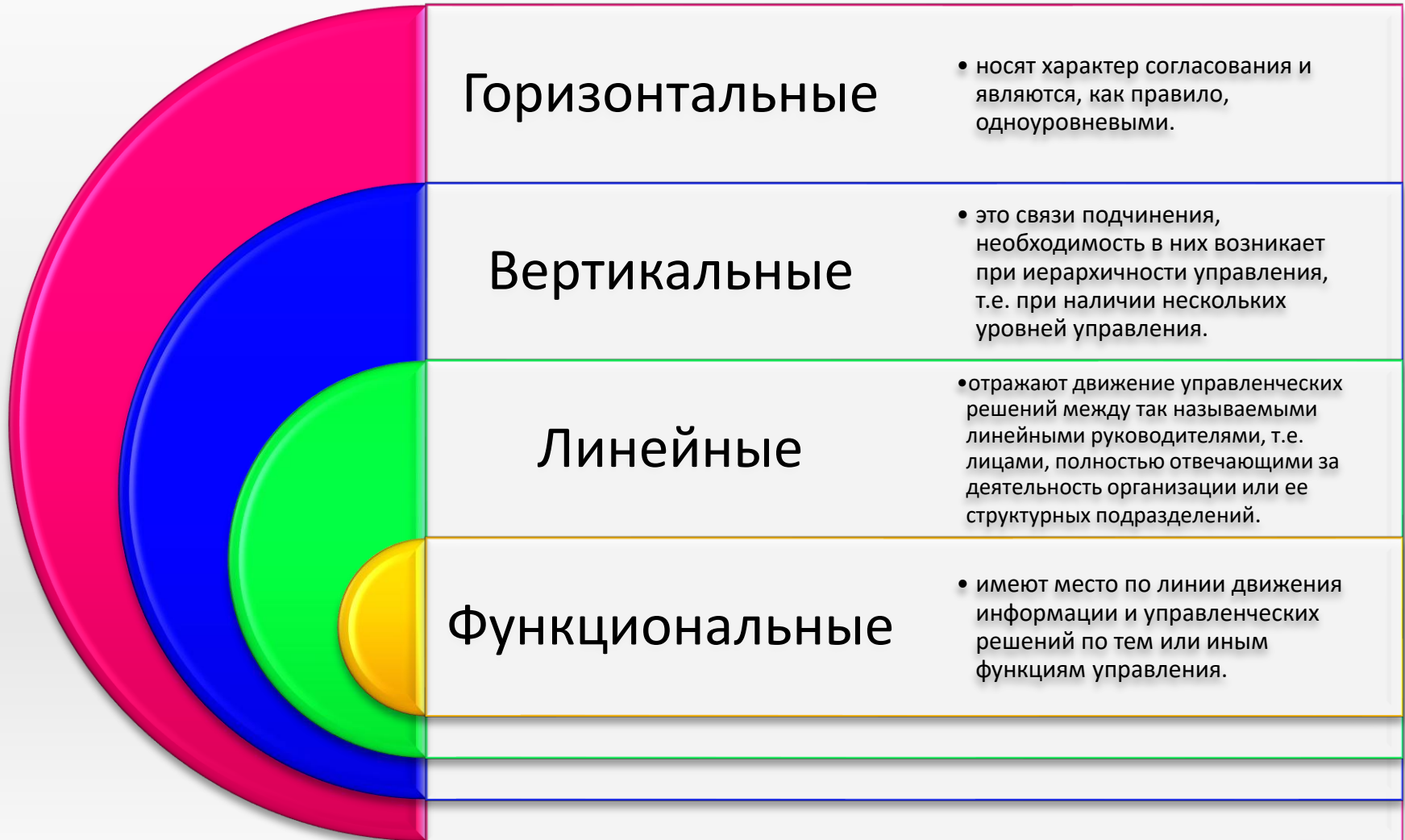
ЗВЕНО УПРАВЛЕНИЯ

Совокупность органов управления, решающих общую задачу,

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТУПЕНЬ

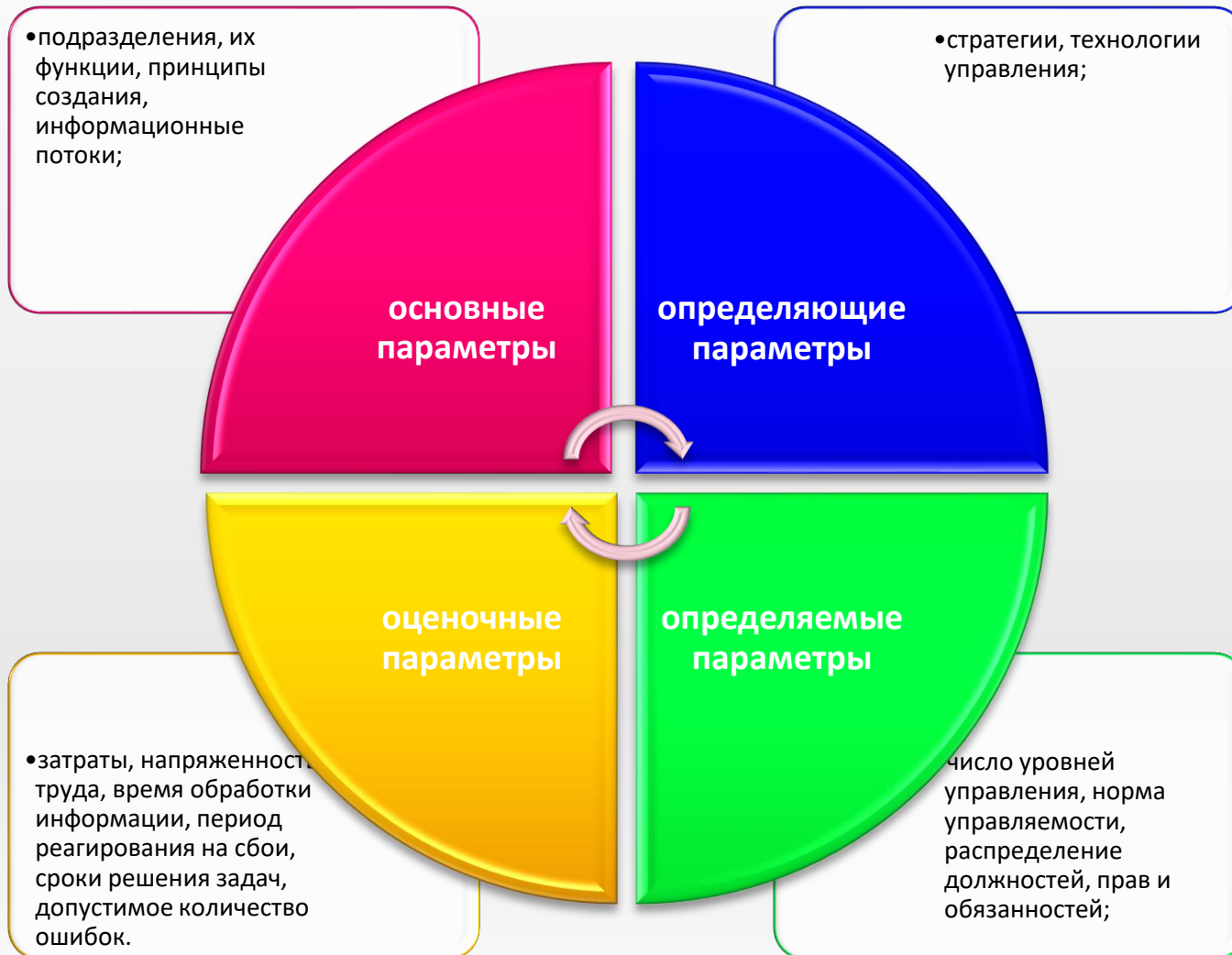
совокупность органов управления одного уровня.

Связи в организации



Управленческая структура

формируется на основе проекта, который задает для нее:



Типы организационных структур управления

Бюрократический (иерархический)

- ▶ Линейная,
 - ▶ Линейно-функциональная,
 - ▶ Линейно-штабная,
 - ▶ Дивизиональная.
- ▶ Главным в бюрократических оргструктурах управления является "должность", а не "человек" с его индивидуальностью.

Органический

- ▶ Проектные,
 - ▶ Матричные,
 - ▶ Бригадные,
 - ▶ Целевые.
- ▶ Предполагает: импровизацию управленческой деятельности вместо планирования; гибкость структур вместо жесткости, связанной правилами и нормативами; коллегиальность в принятии решений вместо авторитарности; доверие среди персонала вместо власти.



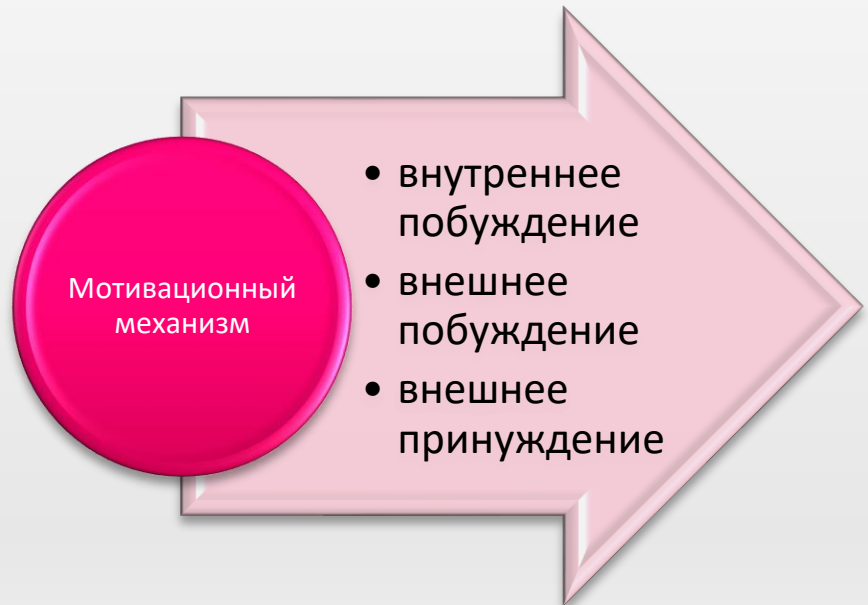
Мотивация

МОТИВИРОВАНИЕ — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

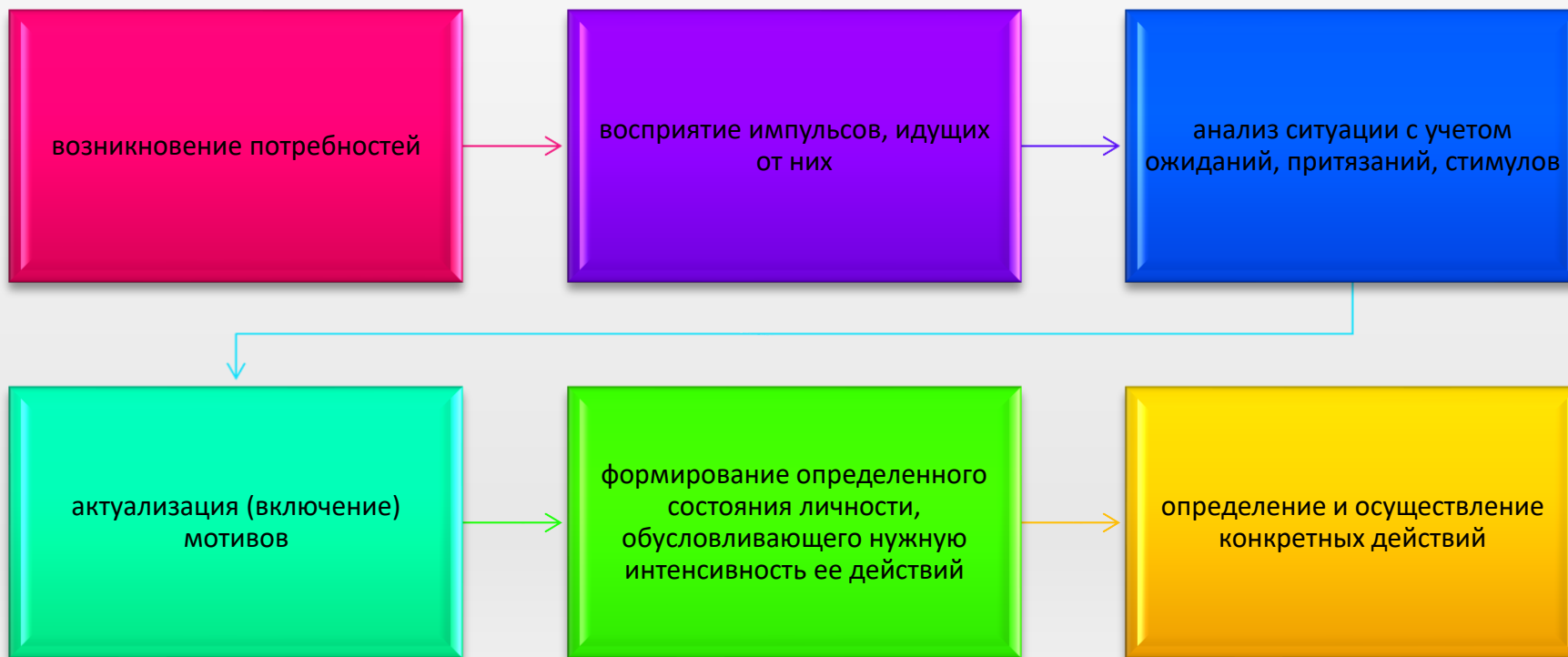
Типы мотивированности и мотивационный механизм

► Типы мотивированности:

- ▶ **трудовой** (ориентация на заработок);
- ▶ **профессиональный** (заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении);
- ▶ **властный** (приобретение высокой должности);
- ▶ **идейный** (готовность трудиться ради общего блага);
- ▶ **хозяйский** (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства);
- ▶ **творческий** (поиск нового);
- ▶ **коллективистский**, ставящий во главу угла работу в команде (характерен для восточных культур);
- ▶ **люмпенизированный** (упор на уравнильность).



Действие механизма мотивации



Стимулирование

СТИМУЛИРОВАНИЕ

(стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения.

Жесткое стимулирование

предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе).

- Его примером служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие социальной защиты (ее наличие ослабляет стимулирующий механизм) и проч.

Мягкое стимулирование

основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом.

- Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий).



Формы стимулирования труда

Экономические стимулы

- ▶ связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований.
- ▶ **Виды экономического стимулирования :**
 - ▶ Различные формы и системы заработной платы
 - ▶ Дополнительные выплаты
 - ▶ Льготы

Неэкономические стимулы

- ▶ **организационные:**
 - ▶ *привлечение работников к участию в делах фирмы;*
 - ▶ *облегчение возможности приобрести новые знания и навыки;*
 - ▶ *обогащение труда.*
- ▶ **морально-психологические:**
 - ▶ создание благоприятных условий;
 - ▶ присутствие вызова.
 - ▶ признание авторства результата;
 - ▶ высокая оценка, которая может быть личной и публичной;
 - ▶ высокие цели;
 - ▶ психологические моменты – создание атмосферы взаимного уважения, доверия и др.;
 - ▶ предоставление всем равных возможностей;
 - ▶ продвижении в должности.



Координация и контроль в системе менеджмента

КООРДИНАЦИЯ – функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

КОНТРОЛЬ - совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

Этапы процесса контроля



Методы менеджмента

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ представляют собой способы воздействия субъекта на объект управления, способы достижения конкретной цели в процессе управления хозяйственной деятельностью организации.

Методы менеджмента



- Экономические



- Организационные



- Административные



- Правовые



- Социально-психологические

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ. С помощью организационных методов создаются необходимые условия функционирования организации, поэтому они являются первичными по отношению к остальным.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ используются при управлении решением простых стандартных задач, прежде всего в структурах военизированного типа (премирование исполнителей и др.).

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты. Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности.

ПРАВОВЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ. Их суть состоит в том, что деятельность работников регулируется посредством юридических и нормативных актов, определяющих границы и правила самостоятельных действий.



Сравнение методов управления



- Административные
- Экономические
- Социально-психологические

	Административные (принуждение)	Экономические (побуждение и принуждение)	Социально- психологические (побуждение)
Основа применения	Угроза наказания	Возможность увеличить доход	Достижение психологического комфорта
Подходы к реализации	Жесткие	Адаптивные к ситуации	Адаптивные к личности
Требования к субъекту	Исполнительность, организованность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность

