

Тема 5. ПОНЯТИЕ СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы

1. Понятие и значение функций менеджмента
2. Классификация функций менеджмента
3. Характеристика основных функций менеджмента.

- Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Под функциями менеджмента можно понимать:

- относительно самостоятельный вид управленческих действий;
- определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Классификация функций менеджмента

1. Общие:

- планирование;
- организация;
- руководство;
- мотивация;
- контроль;

2. Конкретные:

- изучение спроса;
- анализ сбыта;

I. Планирование — это определение перспективы будущего состояния организации. Фактически это процесс составления специальных документов — планов, определяющих конкретные шаги организации при реализации принятых решений.

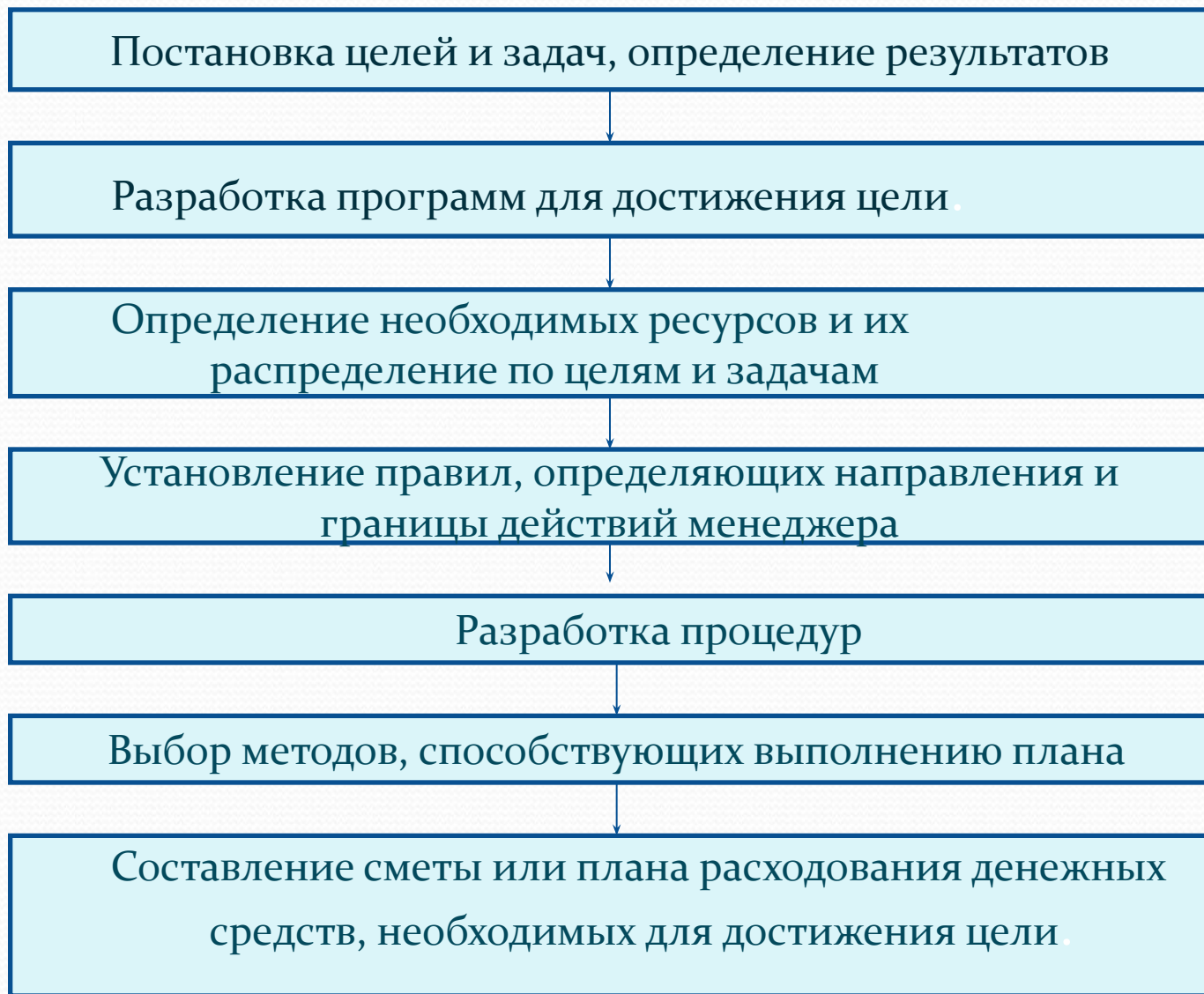
Процесс ПЛАНИРОВАНИЯ позволяет ответить на следующие вопросы:

- Что мы имеем? (в каком состоянии находится организация и каковы ее ресурсы?)
- В каком направлении необходимо двигаться? Какие задачи надо решить?
- Что будет мешать решению поставленных задач?
- Каких и сколько будет необходимо ресурсов?

Планирование является ведущей функцией менеджмента, т.к.:

- это первая функция
- это целеполагающая функция
- элементы планирования присущи всем остальным функциям менеджмента

Этапы процесса планирования:



Целеполагание:

процесс развития, обсуждения и формализации целей, которых работники могут достичь

Если цели не определены или определены не точно:

- Подчиненные не знают, что от них ожидают
- Подчиненные не уверены в том, за что конкретно они несут ответственность
- Подчиненные не могут сосредоточиться на своей работе
- Подчиненные выражают недовольство тем, что не участвуют в принятии решений и теряют мотивацию к более напряженной деятельности.

Результаты исследований:

- Более **трудные** цели ориентируют на лучшее исполнение, чем более простые
- Наличие **конкретных** целей обуславливает лучшее исполнение, чем в случае отсутствия целей либо их абстрактных формулировок
- **Обратная связь** или знание о результатах позволяет добиться лучшего исполнения
- Цели лучше ориентируют на высокие достижения, если люди обладают необходимыми для их исполнения **способностями**
- Цели ориентируют людей на лучшее исполнение, если они **принимают эти цели и взяли на себя обязанности** по их достижению

Управление по целям (УПЦ):

сочетание целей руководителя и подчиненного

- ❑ В начале периода руководитель вместе с подчиненным составляет список задач
- ❑ По окончании периода производится оценка личных достижений сотрудника

Правила формулирования целей (SMART)

Specific – конкретность (мы должны представлять конечный результат)

Measurable – измеримость (как мы будем измерять наш результат и отслеживать выполнение)

Achievable – достижимость (цель должна быть реальной, не слишком простой, но и не заведомо невыполнимой)

Relevant – значимость (мы должны быть лично заинтересованы в достижении цели, она не должна противоречить другим целям)

Time-bound – определенность во времени (мы должны знать временные рамки получения результата).

Таблица целей руководителя отдела продаж (пример)

	3-5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат	
1	Увеличить долю рынка	Объем продаж по новым клиентам	30	5 000\$	5 000\$	30%	
2	Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	20	120 000\$	120 000\$	20%	
3	Увеличить валовую маржу	Валовая маржа	30	20 000\$	18 000\$	27%	
4	Повысить удовлетворенность внешнего клиента	CSI-индекс удовлетворенности внешнего клиента	20	9,0	8,0	18%	
					Итого	95%	
Категория премирования		Значение показателя результативности, %					
В процентах к окладу		80	85	90	95	100	Более 100
		10	20	30	40	50	55

II. Понятие организации в менеджменте – это:

- конкретное предприятие или учреждение
- определенным образом упорядоченная внутренняя структура предприятия
- система действий, направленных на реализацию плана. В этом смысле организация выступает как функция менеджмента.

Два основных аспекта организационного процесса:

- ❑ деление организации на подразделения в соответствии с целями и стратегиями
- ❑ делегирование полномочий

Организационная структура менеджмента (ОСМ):

совокупность упорядоченных, взаимосвязанных и соподчиненных подразделений, создаваемых для реализации функций менеджмента, достижения поставленных целей и обеспечения миссии предприятия.

В Организационной структуре менеджмента (ОСМ) выделяются:

- звенья
- ступени
- связи

Звено управления – обособленное подразделение со строго определенными функциями.

Звеном управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления.

К звену управления относят и руководителей.

На одном уровне могут находиться несколько звеньев управления.

Структура управления может быть двухступенчатой (двухзвенной) и многоступенчатой (многозвенной). Если звенья находятся на одной ступени управления, то их связь носит сугубо координационный (горизонтальный) характер, если на нескольких - она становится субординационной (иерархической), или вертикальной.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря **связям**, взаимоотношениям, коммуникациям, которые подразделяются на три группы:

- 1) связи непосредственного взаимодействия;
- 2) отношения соподчиненности,;
- 3) соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации.

По ориентации связи разделяются на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи – связи координации равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования.

Вертикальные связи – связи руководства и подчинения, субординационные и иерархические связи. Вертикальные связи могут носить линейный или функциональный характер.

Связи различают:

- субординации – между звеньями, находящимися на разных уровнях иерархии
- координации – между звеньями находящимися на одном уровне иерархии

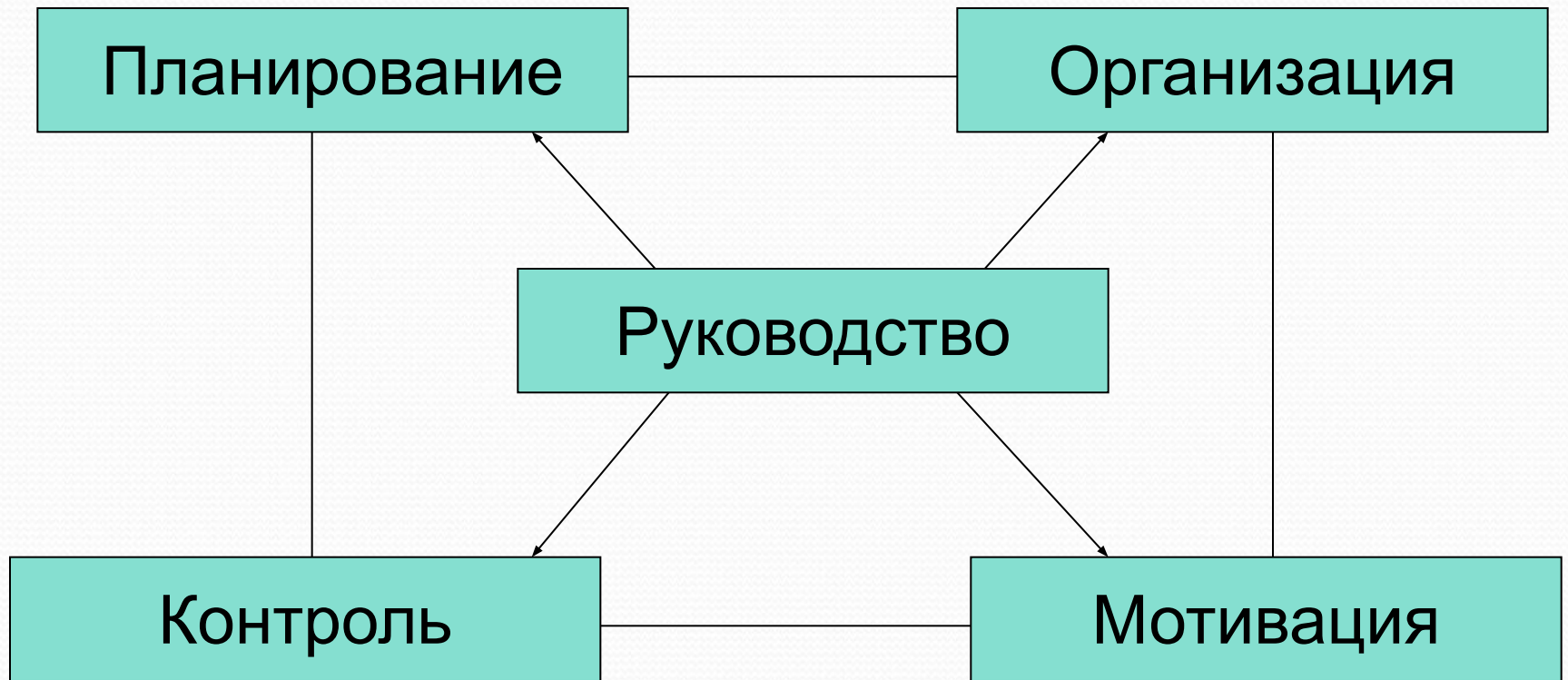
Известны следующие подходы к формированию организационной структуры менеджмента:

1. классический, при котором структура создается в полном соответствии с целями деятельности объекта управления;
2. ситуационный, при котором структура строится с учетом ситуационных факторов, таких как характер и важность решаемых задач, сроки их решения и т.д.
3. системный, при котором структура рассматривается как сложная система, состоящая из элементов и связей между ними.
4. поведенческий, учитывающий социальную роль человека в коллективе;

К организационной структуре менеджмента предъявляются следующие требования:

- ясность
- экономичность
- ориентация не на усилия, а на результат
- осознание каждым членом организации своей задачи как части общей
- возможность упрощения процесса принятия решений
- стабильность
- устойчивость во времени и способность к самообновлению

III. Функция руководства



Принципы руководства:

- ориентация на конечную цель
- единство целей организации и ее персонала

Стиль руководства:

1. Авторитарный
2. Демократический
3. Либеральный

Авторитарный стиль управления

- Приказы и распоряжения выдаются сотрудникам без объяснений
- Работники выполняют действия, не задавая лишних вопросов
- Официальные отношения между менеджером и персоналом
- Решения принимаются единолично
- Атмосфера в коллективе напряженная
- Используют обычно сильные харизматичные личности

Демократический стиль управления

- Противоположность авторитарному стилю.
- Менеджер всегда находится внутри коллектива.
- Работники не боятся менеджера, отношения основаны на уважении, совместное обсуждение дел
- Разделение инициативы, ответственности, полномочий между руководителем и подчиненными.
- Принимая решение, основывается на мнении персонала.
- Доброжелательная атмосфера в коллективе.
- Приветствуется инициатива.

Либеральный стиль руководства

- Пассивность менеджера (остаётся в стороне от жизни компании, не активен в ней)
- Работники предоставлены сами себе, делают то, что хотят
- Система поощрений и наказаний отсутствует
- Особое значение имеет делегирование полномочий и решения при этом стиле руководства принимаются фактически самими работниками. Им следует только согласовывать их с менеджером.
- Успешность предприятия зависит от личной заинтересованности и компетенции сотрудников.

IV. Управленческая мотивация:

Трудовая мотивация – процесс побуждения работника к эффективному труду, в котором формируется трудовое поведение индивида, работника в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации;

Мотиваторы - факторы, которые повышают эффективность работы человека и (или) его удовлетворенность за счет того, что соответствует его внутренним потребностям и мотивам, которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения.



Основные виды мотивации

Материальная	Нематериальная	Моральная	Организационная
<ul style="list-style-type: none">▪ Повышение оклада▪ Доплаты и надбавки▪ Переменная часть з\платы	Вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме	Вознаграждения , не имеющие денежного выражения	Создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудника на достижение целей компании

V. Контроль

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим.

Контроль включает три этапа:

1. Установление нормативов
2. Сопоставление фактической деятельности с нормативами для выявления отклонений
3. Проведение в случае необходимости корректирующих мероприятий

Виды контроля:

1. Предварительный
2. Текущий
3. Заключительный

- **Предварительный контроль.** Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.
- **Текущий контроль.** Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ.
- **Заключительный контроль.** При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат.