

Т. А. Кузнецова

Менеджмент

Слайды к лекциям

Тема 3: Функции управления

3.1. Общие и конкретные функции управления

3.2. Планирование и целеполагание

3.3. Организация как функция управления

3.4. Мотивация труда

3.5. Контроль результатов

3.1 Общие и конкретные функции управления

Функция управления – это особый вид деятельности, выражающий направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на отношения людей в процессе совместной трудовой деятельности.

или

Функции менеджмента представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект.

Именно функции управления отвечают на вопрос, кто что делает или должен делать в системе управления

Функции управления

Общие

Планирование

Организация

Мотивация

Контроль

Координация

Конкретные

управление основным производством

управление качеством продукции

управление кадрами

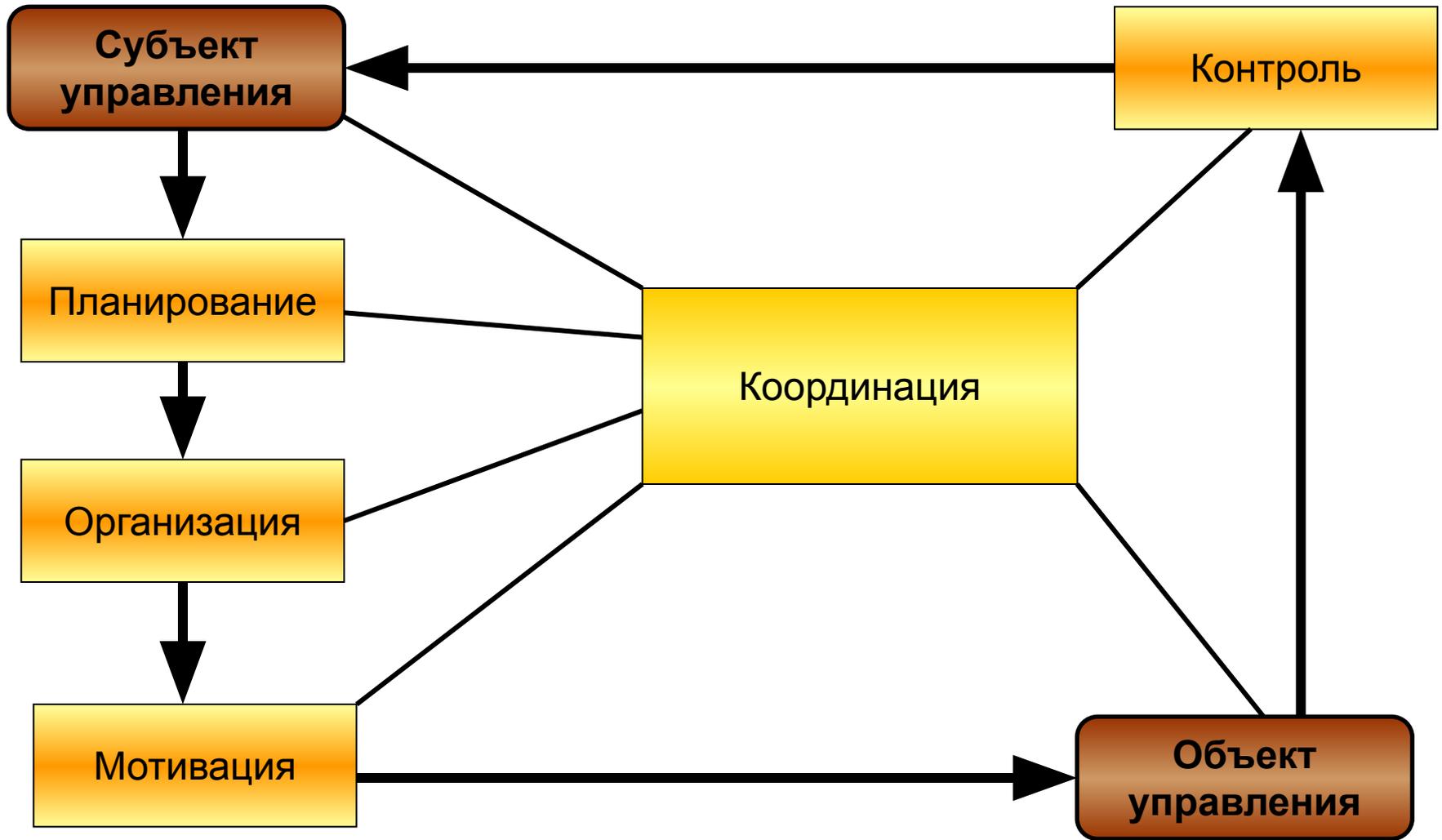
управление материально-техническим
снабжением

управление сбытом продукции

управление социальным развитием
коллектива

управление финансами и кредитом

Взаимосвязь общих функций управления



При определении и распределении функций необходимо соблюдать следующие принципы:

- Принцип единства распорядительства и персональной ответственности
- Принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством
- Принцип распространности контроля или норма управляемости:
 - 4 - 7 - подчиненные выполняют различные функции;
 - 8 - 20 - подчиненные выполняют сходные функции;
 - 21- 40 - подчиненные выполняют одинаковые функции.
- Оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций управления с нормами управляемости.
- Принцип четкого функционального разграничения между подразделениями
- Принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица

Общие функции универсальны по следующим причинам:

- Во-первых, они осуществляются во всех отраслях народнохозяйственного комплекса;
- Во-вторых, они реализуются в любой организации и на любом иерархическом уровне менеджмента;
- В-третьих, они инвариантны конкретным и специальным функциям;
- В-четвертых, они обеспечивают управляемость;
- В-пятых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности;
- В-шестых, функции управления применимы и к самому процессу управления, и к системе управления.

3.2. Планирование и целесолагание в менеджменте

Планы – ничто, планирование – все!

Д. Эйзенхауэр

Планирование – это начальный этап процесса управления, который предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Планирование — это обоснование и выбор целей функционирования и развития фирмы (системы) и средств их достижения.

Три вопроса планирования:

1. где мы находимся в настоящее время?
2. в каком направлении мы хотим двигаться?
3. как мы собираемся это сделать?

Принципы планирования

принцип единства означает, что планирование должно иметь системный характер;

принцип непрерывности свидетельствует о том, что процесс планирования на предприятии должен осуществляться

принцип гибкости указывает на то, что планы должны быть способны менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

принцип точности заключается в том, что план должен быть составлен с максимальной степенью точности, другими словами, должен быть детальным и конкретным;

принцип участия провозглашает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции.

принцип самостоятельности реализуется по вертикали путем интеграции и дифференциации плановых заданий, а по горизонтали путем координации планов структурных подразделений организации;

принцип эффективности — затраты на планирование не должны превышать эффект от его применения.

Объекты планирования

Бизнес-процессы

- ✓ Исследования и разработка
- ✓ Маркетинг
- ✓ Формирование и использование всех видов ресурсов
- ✓ Производство
- ✓ Реализация (сбыт) продукции и услуг
- ✓ Совершенствование управления

Структурные подразделения

- ✓ Организация в целом
- ✓ Отделы
- ✓ Группы
- ✓ Отдельные исполнители

Элементы

Вид

Предположения о характере
будущих изменений окружающей
среды

Миссия и важнейшие цели
организации

Общая стратегия

План действий по созданию
конкурентных преимуществ

Функциональные стратегии

Стратегии на случай
чрезвычайных обстоятельств

СТ
РА
ТЕ
ГИ
ЧЕ
СК
ИЙ
ПЛ
АН

Суммативный план,
который дает представление
об основных направлениях
деятельности организации,
прибыльности,
темпах роста

Экономический план,
который конкретизирует
суммарный план
применительно к
подразделениям

Функциональный план, который
содержит разработку отдельных
функций организации

Текущие планы

Объем продаж за истекший период

Прогноз сбыта

Портфель заказов



Производственная программа

Регулирует объем выпуска продукции, движение персонала, использование оборудования, материально-техническое снабжение в течение периода

Оперативно-календарный план

Определяет последовательность, сроки запуска и выпуска продукции

Сменно-суточное задание

Определяет объем и конкретные виды продукции, выпускаемые подразделением

График движения изделий и их частей в рамках технологического процесса

Цели в менеджменте

«Кто не знает куда направляется, очень удивится, попав не туда»

Марк Твен

Цель – желаемое состояние системы или желаемый результат ее развития.

Аристотель: Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий:

1. правильного установления конечной цели всякого рода деятельности
2. отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели.

Демокрит: Цель есть благое состояние духа.

Сенека: Если не знаешь куда плыть, никакой ветер не будет попутным.

Цели:

- оправдывают существование и законность организации. Через цели люди определяют – подходит им эта организация или нет,
- ограничивая деятельность членов организации **регулируют их поведение,**
- заставляют членов организации **брать на себя соответствующие обязательства,**
- направляя поведение людей и удовлетворяя их потребности являются **главным мотиватором,**
- уменьшают неопределенность,
- являются **стандартом для оценки** работы членов организации,
- **обеспечивают основу для конструирования организации**
Средства достижения цели организации – это ее структура и процессы.

Факторы, обуславливающие цель



Четыре внутренних источника целей в организации

1. **собственник,**
2. **бизнес** (как деятельность в социальном контексте),
3. **менеджеры** (как наемные управленцы),
4. **персонал.**

Десять групп возможного рассогласования целей в организации:

Цели собственников — цели собственников:

- разные стратегии;
- разногласия по поводу ориентаций на статус или на прибыль;
- различие в приоритетах: текущая или стратегическая доходность;
- разногласия при распределении прибыли (разные цели);
- разные группы собственников.

Цели собственников — цели бизнеса:

- разногласия по вопросам распределения прибыли: на новое оборудование или на дивиденды акционерам;
- различие в приоритетах: капитализация или развитие бизнеса;
- собственники разрушают бизнес, уменьшая вложения в него;
- собственники не знают бизнеса, предъявляют нереальные требования;
- собственник может быть заинтересован в клиенте, который убыточен для бизнеса;
- собственник закрывает бизнес.

Цели собственников — цели руководителей:

- затраты на управленческие технологии не понятны собственникам;
- разные пути развития бизнеса;
- центр прибыли — мой, центр затрат твой;
- собственники ставят своих людей в руководство.

Цели собственников — цели персонала:

- тратить прибыль на дивиденды или на зарплату;
- собственники хотят получить отличных работников с малой зарплатой;
- условия труда и экономия;
- персоналу нужна стабильность, собственнику — изменения, реорганизация.

Десять групп возможного рассогласования целей в организации:

Цели бизнеса — цели бизнеса:

- продажи с отсрочкой платежа некоторым клиентам и прибыльность;
- конфликт между направлениями бизнесов (из-за ресурсов, клиентов);
- оптовая торговля конкурирует с розницей;
- либо рост, либо развитие клиентской базы.

Цели бизнеса — цели руководителей:

- бизнесу нужна динамика, а руководитель ориентирован на стабильность;
- бизнес нуждается в реорганизации, а для руководителя это дополнительный труд;
- заккрытие некоторых производств ради рентабельности бизнеса в целом;
- руководители отвлекают ресурсы от бизнеса на собственные нужды (рост управленческого персонала, увеличение представительских расходов, приобретение новой оргтехники),
- ориентация на карьеру и возможности бизнеса.

Цели бизнеса — цели персонала:

- бизнес требует квалификации, технологической дисциплины, а некоторые работники сопротивляются;
- бессубъектность персонала может стать тормозом развития бизнеса
несовместимость личности и выполняемых функций;
- бизнес требует средств на развитие, а персонал — на социальные программы;
- рентабельность бизнеса предусматривает увольнения.

Десять групп возможного рассогласования целей в организации:

Цели руководителей — цели руководителей:

- борьба руководителей разных служб за ресурсы, статус, полномочия;
- внутрифирменная конкуренция за клиентов.

Цели руководителей — цели персонала:

- руководители стремятся обеспечить собственникам доходность, подчиненные требуют роста зарплаты;
- спонтанное управление и требование порядка;
- руководители требуют полной отдачи, персонал работает по минимуму.

Цели персонала — цели персонала:

- удовлетворение интересов одних за счет других;
- противоречие интересов между: зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями, закупающими и торгующими, инноваторами и консерваторами.

Классификация целей

**Заявление
о
МИССИИ**

Внешнее обращение

Законность, обоснованность
целей с точки зрения
инвесторов, потребителей,
поставщиков, инвесторов

**Стратегические
цели / планы**
Менеджеры высшего
звена (организация в
целом)

Внутреннее обращение

Законность,
обоснованность, мотивация,
руководство, основа для
решений, стандарты

Технические цели / планы
Менеджеры среднего звена
(основные подразделения и
функции)

Операционные цели / планы

Менеджеры первой линии
(отделы, отдельные работники)

Система целей организации

Система целей – это упорядоченная совокупность организации взаимосвязанных общих и специфических целей



SMART - критерии



Впервые SMART-критерии постановки целей предложил использовать Питер Друкер (Peter F. Drucker) в своей работе «Практика менеджмента» («The Practice of Management») в 1954 году.

S	Specific	Конкретные, точные, определенные
	Significant	Значимые, важные
	Stretching	Напряженные, расширяющие
	Social	Социальные
M	Measurable	Измеримые
	Meaningful	Значимые
	Motivational	Мотивирующие
A	Achievable	Достижимые, доступные
	Attainable	Достижимые, достигаемые
	Agreed	Согласованные
	Ambitious	Амбициозные
	Acceptable	Приемлемые, подходящие
	Action-oriented	Ориентированные на действие

R	Realistic	Реалистичные, практические
	Result oriented	Ориентированные на результат
	Relevant	Значимые, уместные, важные, обоснованные, относящиеся к делу
	Reasonable	Разумные, рациональные
	Rewarding	Полезные, стоящие
	Resourced	Обеспеченные ресурсами
T	Time-bound, Time-base, Timely	Определенные во времени
	Tangible	Ощутимые, осязаемые
	Trackable	Отслеживаемые

ПРИМЕРЫ

■ НЕЦЕЛИ:

- Работать лучше
- Повысить производительность труда
- Работать по плану
- Продавать больше
- Качественно обслуживать потребителей
- Мотивировать персонал

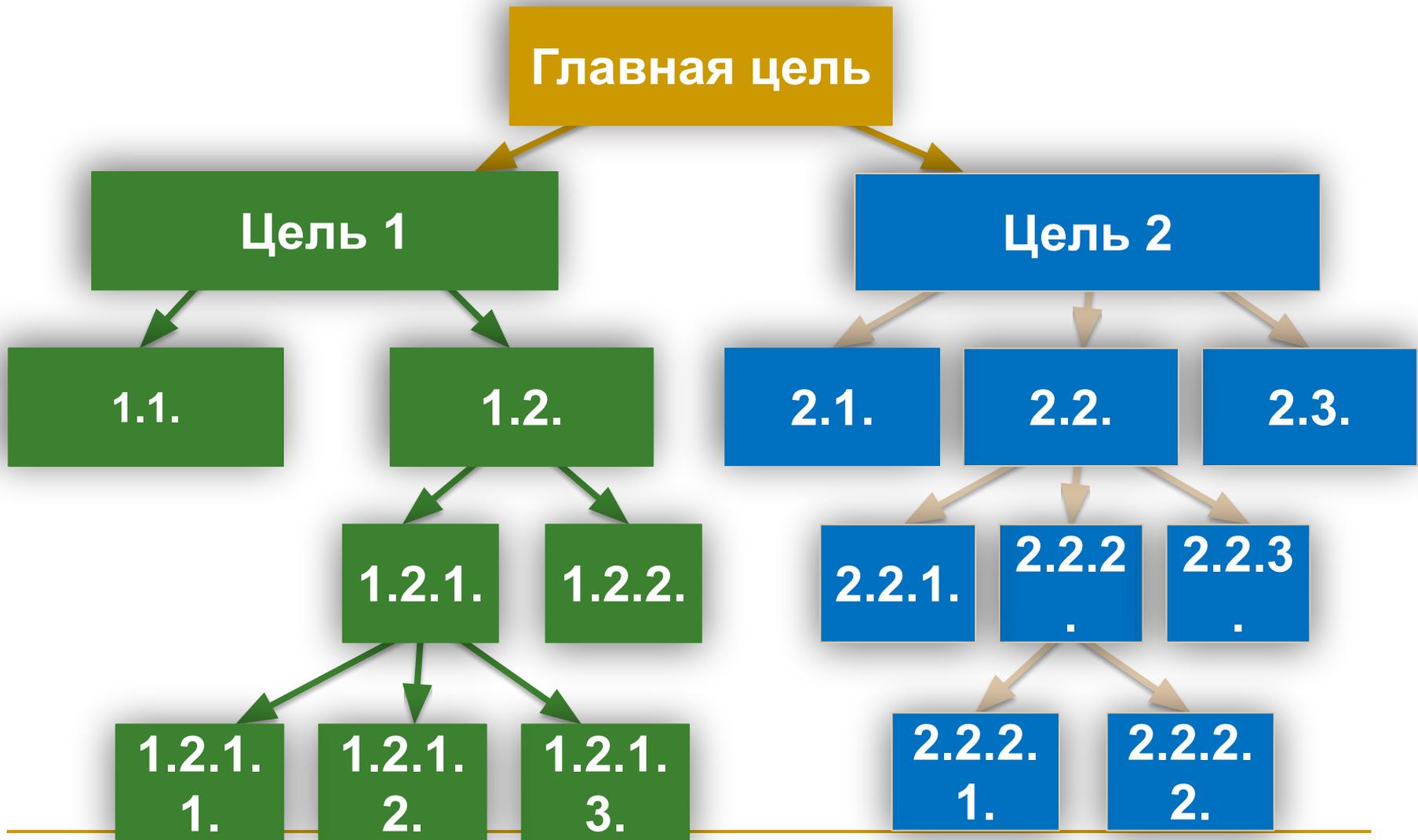
■ ПОЧТИ ЦЕЛИ:

- Довести узнаваемость бренда до 25%
- Повысить удовлетворенность клиентов в течение ближайшего квартала
- Обеспечить реагирование на заявки клиентов в течение 24 часов от момента поступления заявки
- Захватить 100% рынка подгузников города к 2012 году

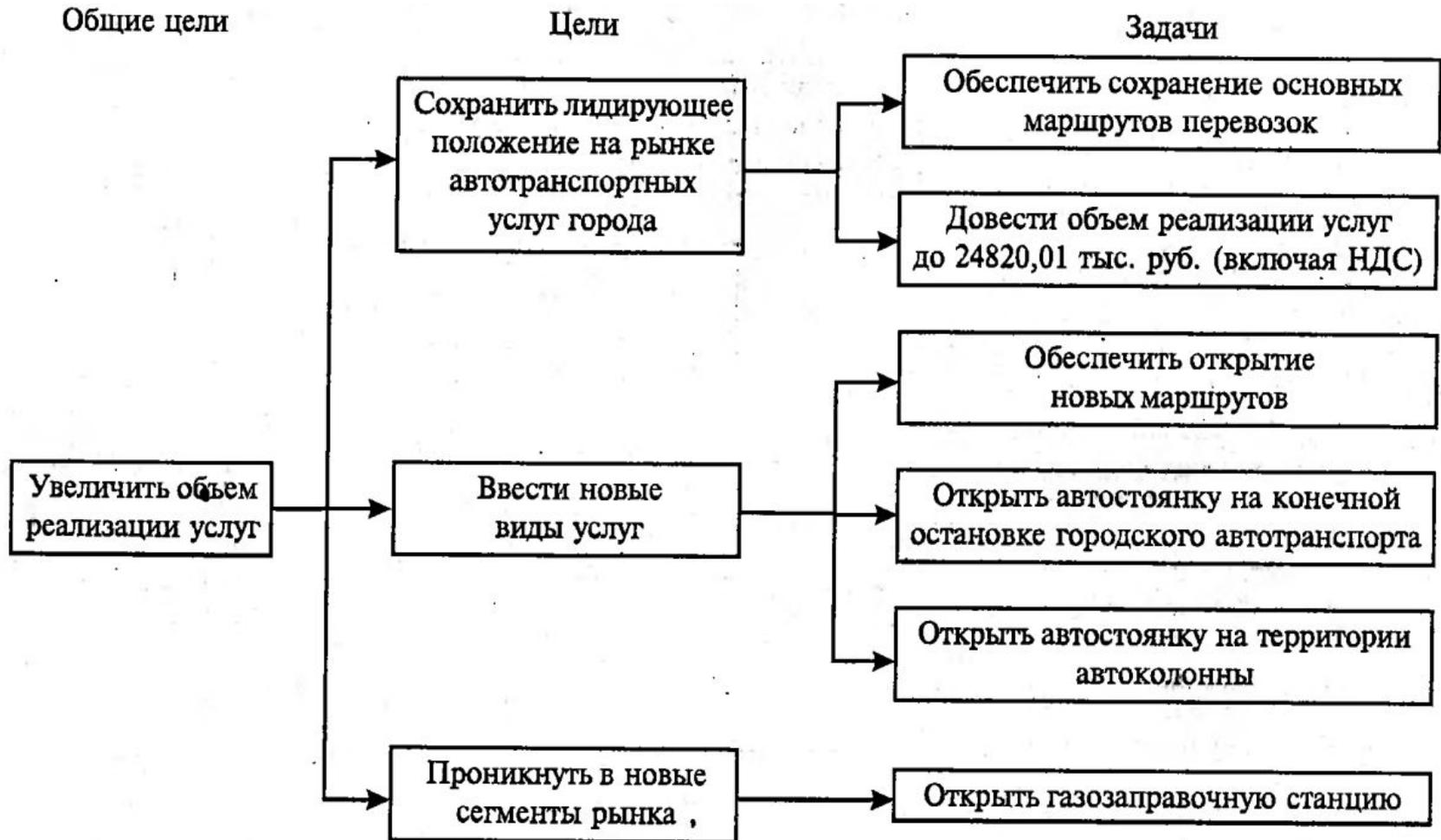
■ ЦЕЛИ:

- Довести уровень текучести технического персонала до 10% к началу 2012 года
- Ввести в действие программу «Тайный покупатель» к 1 мая текущего года
- Обеспечить месячный товарооборот по мясному направлению в размере 5 млн. рублей к 1 июня.
- К 20 декабря сформировать программу празднования Нового Года в рамках выделенного бюджета 100 тыс.руб.

«Дерево целей»



Пример «дерева целей» автотранспортной КОМПАНИИ



Миссия организации

Видение без действия – это мечта.
Действие без видения – это кошмар.
Японская пословица

Для чего формулируется миссия организации?

- **Во-первых,** миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Для чего формулируется миссия организации?

- **Во-вторых**, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:
 - ✓ миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;
 - ✓ миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;
 - ✓ миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

Для чего формулируется миссия организации?

- **В-третьих,** миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:
 - ✓ является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
 - ✓ обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
 - ✓ расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Примеры миссий

Российские компании	Зарубежные компании
<p data-bbox="227 425 749 562"><i>Миссия концерна (АВПК) «Сухой»:</i></p> <p data-bbox="112 582 846 1139">Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа</p>	<p data-bbox="1199 425 1508 476">Sun Banks</p> <p data-bbox="890 511 1812 1182">Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании</p>

Примеры миссий

Российские компании	Зарубежные компании
<p data-bbox="278 305 697 434">Миссия АВ «Инкомбанк»:</p> <p data-bbox="112 454 836 953">Банк содействует развитию крупных и средних компаний, солидных частных клиентов, предоставляет им самые качественные в России банковские услуги по доступным ценам, обеспечивает акционерам и сотрудникам банка оптимальные прибыли</p>	<p data-bbox="1116 305 1591 358">Eastman Kodak:</p> <p data-bbox="890 389 1733 491">Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении</p> <p data-bbox="1108 516 1597 576">Apple Computer:</p> <p data-bbox="890 592 1808 748">Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей</p> <p data-bbox="1157 763 1551 818">Delta Airlines:</p> <p data-bbox="890 839 1686 935">Мы хотим стать избранной всемирной авиалинией</p> <p data-bbox="1221 953 1485 1008">Ericsson:</p> <p data-bbox="890 1029 1769 1243">Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучше, чем у конкурентов</p>

Миссия Кемеровского государственного университета

- Кемеровский государственный университет – ведущий в Кузбассе, динамично развивающийся, с разветвленной сетью филиалов, научно-образовательный университетский комплекс непрерывного образования, осуществляющий подготовку кадров и проведение научных исследований по широкому спектру направлений
 - История университета - это часть истории культуры, истории становления системы подготовки высококвалифицированных кадров Кузнецкого края. В статусе высшего учебного заведения Кемеровский государственный университет функционирует с 1954 года, когда был создан его предшественник -Кемеровский государственный педагогический институт (КГПИ), прародителем которого, в свою очередь, были Педагогический техникум, основанный в 1928 году, а затем Учительский институт (1949 год).
-
- В 1974 году КГПИ был реорганизован в университет

Миссия Кемеровского государственного университета

Миссия Кемеровского государственного университета состоит в его дальнейшем развитии как классического университета, ведущего научно-образовательного, инновационного и культурного центра Сибири, дающего качественное, доступное, современное образование, востребованное обществом, на основе гармоничного сочетания научной, фундаментальной и профессиональной подготовки кадров, с использованием лучшего отечественного и мирового опыта в образовании и инноваций во всех сферах деятельности, за счет повышения эффективности управления, создания благоприятных условий для повышения качества жизни преподавателей, сотрудников и студентов во имя процветания университета, Кузбасса, России.

Миссия Кемеровского государственного университета

- Кемеровский государственный университет считает своим долгом бережно хранить и развивать научные, образовательные и культурные традиции классического образования в Кузбассе, готовить кадры высшей квалификации и поддерживать единство научно-образовательного и культурного пространства России
- Кемеровский государственный университет развивает и углубляет фундаментальные и прикладные научные исследования, инновационную деятельность на основе сотрудничества с ведущими образовательными, научными и производственными центрами России, внедряет ее результаты в образовательный процесс, формирует и поддерживает научные школы.
- Кемеровский государственный университет считает важным в своей деятельности интеграцию в мировое образовательное пространство, развитие международного сотрудничества и участие в международных научно-образовательных и инновационных проектах.

Миссия Кемеровского государственного университета

- Кемеровский государственный университет в своей деятельности исходит из основополагающего принципа уважения к человеку, его правам и достоинству, создает благоприятные условия для саморазвития и самореализации преподавателей, сотрудников и студентов, формирует корпоративную среду и культуру университета
- Кемеровский государственный университет внедряет инновационные управленческие практики, эффективно использует информационно-коммуникационные технологии, создает органы общественного управления и контроля, призванные обеспечить открытость и инвестиционную привлекательность университета.
- **Миссия** Кемеровского государственного университета направлена на признание его одним из ведущих классических университетов России, лидером в образовательной, научно-исследовательской, инновационной и культурной жизни Сибири

Цепочка понятий

«МИССИЯ – цель – стратегия – задача – политика»

МИССИЯ

- для чего организация существует?
- зачем мы находимся в ней?
- почему мы делаем то, что делаем?

ЦЕЛЬ

- чего мы хотим достичь?
- куда мы движемся?
- что ждет нас впереди?

СТРАТЕГИЯ

- что нужно для этого сделать?
- как лучше использовать имеющиеся силы и средства?
- каковы этапы этого пути?

ЗАДАЧА

- что конкретно нужно выполнить?
- кому? когда? где? сколько? как?

ПОЛИТИКА

- на каком уровне возможно выполнение задачи?
- каким образом выполняется работа?

Обнаружив, что ваши цели не достигнуты, используйте следующий вопросник для выяснения возможных причин неудачи:

- **Действительно ли ваши цели важны для вас?** Цели, в которых действительно не заинтересован, обычно не достигаются.
- **Реальны ли ваши цели?** Бывает, что люди устанавливают цели, которых почти невозможно добиться, а потом удивляются своей неудаче.
- **Вложили ли вы в достижение своих целей достаточно сил и внимания?** Вполне достижимые цели могут быть не реализованы из-за того, что на преодоление препятствий не было приложено достаточно усилий.
- **Сохраняют ли ваши цели актуальность?** Возникновение новых обстоятельств может сделать некоторые ваши цели устаревшими.
- **Достаточно ли вы привлекали к делу окружающих?** Без помощи и поддержки многие проекты обречены. Установление еще на ранних этапах работы взаимосвязей с окружающими помогает продвижению вперед.
- **Не слишком ли рано вы сдались?** Во многих случаях люди признают себя «побежденными» слишком рано, когда настойчивость могла бы привести к успеху