

Тема 1.3. Цикл менеджмента: организация, планирование, мотивация и контроль

ЧАСТЬ

1



ПЛАН

1. _____
2. _____
3. _____

Вопросы, изучаемые в теме 1.3

1. Понятие цикла менеджмента
2. Ключевые функции менеджмента
3. Планирование как функция менеджмента
4. Организация как функция менеджмента
5. Мотивация как функция менеджмента
6. Контроль как функция менеджмента

ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА (управленческий цикл)

Это движение от стадии планирования к контролю, которое возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих

- Управление – это *процесс взаимосвязанных непрерывных действий*
- Каждое из этих действий также является процессом
- Они называются *управленческими функциями* и объединяются в *управленческий цикл*
- Процесс управления непрерывен во времени и постоянно возобновляется

Цикл менеджмента как основа управленческой деятельности представляет собой взаимосвязь функций:

- 1. Планирование**
- 2. Организация**
- 3. Мотивация**
- 4. Контроль**

Выполнение всех функций связано процессами **принятия решения и процессами **передачи информации** (коммуникациями)**

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Планирование

Это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

Организация

Это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение целей организации

Мотивация

Это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

Контроль

Это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

Планирование как функция менеджмента

● Планирование является основой для других функций и поэтому является главной функцией

● Сущность планирования:

руководство фирмы определяет стратегические цели и задачи

руководство определяет способы и сроки достижения запланированного, необходимые материальные, денежные и трудовые резервы и ресурсы, исполнителей и ответственных лиц

результатом процесса планирования являются планы. ПЛАН – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей производственной системы.

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

А. Файоль определил пять основных принципа планирования:

- 1. единство**
- 2. участие**
- 3. непрерывность**
- 4. гибкость**
- 5. точность**

Заполните таблицу:

ПРИНЦИП	СОДЕРЖАНИЕ
1	
2	
3	
4	
5	

Принцип единства предполагает, что планирование в организации имеет системный (комплексный) характер; это означает единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и горизонтальных связей.

Принцип участия рассматривается в тесной связи с принципом единства. Он означает, что работник предприятия независимо от занимаемой и выполняемой функции становится участником планируемой деятельности.

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования во времени должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок:

- изменение внешней среды может требует корректировок плана;
- не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней сфере.

Принцип гибкости заключается в необходимости предусматривать при составлении планов определенные производственные резервы.

Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности плановиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными или заниженными.

Принцип точности связан с понятием «эффективности» плана, т.е. планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия.

УРОВНИ ПЛАНИРОВАНИЯ

ПЛАНЫ ПО СРОКАМ

```
graph TD; A[ПЛАНЫ ПО СРОКАМ] --> B[Долгосрочные, перспективные, стратегические (от 3-х лет)]; A --> C[Среднесрочные, тактические (от 1 года до 3-х лет)]; A --> D[Краткосрочные, текущие, оперативные (до 1 года)];
```

Долгосрочные,
перспективные,
стратегические
(от 3-х лет)

Среднесрочные,
тактические
(от 1 года
до 3-х лет)

Краткосрочные,
текущие,
оперативные
(до 1 года)

Стратегическое планирование

- Определение целей развития компании, определение основных направлений, по которым должно происходить это развитие

Тактическое (операционное) планирование

- Определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения, которые позволят компании двигаться в заданных стратегией направлениях

Оперативное планирование

- Определение конкретных исполнителей и шагов (методов), способствующих реализации мероприятий, утвержденных в тактическом плане

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

- **ЦЕЛИ** - это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы
- **ЦЕЛИ** разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕЙ

1. Конкретность
2. Обозримость: краткосрочность, долгосрочность
3. Реальность: достижимость
4. Взаимосвязанность: одна не противоречит другой
5. Эффективность: результативность и прибыльность

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕЙ

- 1. Конкретность**
- 2. Обозримость: краткосрочность, долгосрочность**
- 3. Реальность: достижимость**
- 4. Взаимосвязанность: одна не противоречит другой**
- 5. Эффективность: результативность и прибыльность**

Достижение целей осуществляется через функции управления: организацию, планирование, мотивацию, контроль, координацию

Главная цель деятельности коммерческих организаций - получение прибыли

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

Strengths (сильные стороны),

Weaknesses (слабые стороны),

**Факторы внутренней среды
(предприятие способно на них
повлиять)**

Opportunities (возможности),

Threats (угрозы).

**Факторы внешней среды
(могут повлиять на
предприятие извне и при этом
не контролируются самим
предприятием)**

Стандартная матрица SWOT анализа

Внутренние факторы	Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
	1 _____	1 _____
	2 _____	2 _____
	3 _____	3 _____
	4 _____	4 _____
	5 _____	5 _____
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	1 _____	1 _____
	2 _____	2 _____
	3 _____	3 _____
	4 _____	4 _____
	5 _____	5 _____

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- ✓ Это процесс создания структуры предприятия, выбора системы управления и определение взаимосвязи функциональных подразделений**
- ✓ Это установление постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями предприятия**
- ✓ Это определение кто именно должен выполнять каждое конкретное задание и какие для этого потребуются средства**
- ✓ Создание структуры управления, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе**

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Деление организации по горизонтали на подразделения, соответствующие направлениям деятельности
2. Установление соотношения полномочий различных должностей
3. Определение должностных обязанностей



СТРУКТУРА – это строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами. Она формируется для достижения целей организации

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ - это форма разделения труда, закрепляющая определённые функции управления за соответствующими структурными подразделениями аппарата управления.

ОСНОВНОЕ ПРАВИЛО, которое необходимо соблюдать при проектировании структуры управления – вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

Горизонтальное или
специализированное
разделение труда



Закрепление работы за
специалистами

Вертикальное разделение
труда



Отделение работы по
координации от
непосредственного
выполнения заданий

ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. (Название)	2. (Название)	3. (Название)			
<i>(Кто или что относятся)</i>	<i>(Характеристика)</i>	ВИДЫ СВЯЗЕЙ			
Основа образования	Вид зависимости	1.	2.	3.	4.
ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ					
1.		2.			
СВОЙСТВА					
РАЗНОВИДНОСТИ					

ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Звенья (отделы) – к ним относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена лежит выполнение отделом определённой функции управления. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

2. Уровни (ступени) – совокупность звеньев управления, занимающих определённую ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

3. Связи - горизонтальные и вертикальные; линейные и функциональные.

ВИДЫ СВЯЗЕЙ

- 1. Горизонтальные** - носят характер согласования и являются одноуровневыми
- 2. Вертикальные** - связи подчинения, необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления
- 3.** Связи могут носить **линейный** характер (движение управленческих решений и информации между линейными руководителями)
- 4.** Связи могут носить **функциональный** характер (имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления)

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

1. Бюрократические (иерархические)

организационные структуры управления.

Свойства: чёткое разделение труда; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности).

Разновидности: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные.

2. Адаптивные (органические)

организационные структуры управления.

Главное свойство: способность легко менять свою форму, приспособливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидности: проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – передача задач и полномочий подчинённому, с принятием им ответственности, без снятия ответственности с руководителя; средство, с помощью которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий. *Пределы полномочий определяются должностными инструкциями.*

ПОЛНОМОЧИЯ - ограниченные права использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – обязательность выполнения задачи, закреплённая документально и предусматривающая санкции за просчёты и ошибки. *Ответственность без полномочий не может быть делегирована.*

ВЛАСТЬ – реальная способность действовать и влиять на ситуацию. *Можно иметь власть, но не иметь полномочий*

ЕДИНОНАЧАЛИЕ – один начальник на всех подчинённых

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ



ОТВЕТСТВЕННОСТИ

передача

подчинённым:

- права принятия решений
- права на решение проблем

ПОЛНОМОЧИЙ

передача

подчинённым

власти в принятии
решений

Принцип соответствия – объём полномочий должен соответствовать делегируемой ответственности

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Что нужно делегировать?

- Текущие дела
- Сбор информации
- Будущие обязанности
- Дела занимающие, много времени



Что не нужно делегировать?

- Долговременное планирование
- Оценку деятельности, дисциплины, взыскания
- Конфиденциальные вопросы
- Задания, выходящие за рамки опыта и знаний
- Личные поручения