
Тема 4. Функции управления

Вопросы темы

4.0. Процесс и функции управления.

4.1. Планирование.

4.2. Организовывание (организация).

4.3. Мотивация.

4.4. Контроль.

4.5. Координация.

4.0. Процесс и функции управления

Процесс управления –

совокупность непрерывных,
последовательно выполняемых,
взаимосвязанных действий по
формированию и использованию
ресурсов организации для
достижения ею своих целей.

Содержание действий:

- наблюдение за процессами,
 - планирование,
 - подготовка документов,
 - чтение документов,
 - проведение совещаний,
 - контроль,
 - поездки по объектам,
 - оценка действий,
 - принятие решений,
 - составление прогнозов,
 - участие в торжествах,
 - воспитание людей,
 - управление персоналом,
 - «паблик рилейшнз»,
 - Поддержание связи с гос.органами,
 - ведение переговоров,
 - заключение сделок...
-

Функции управления –

относительно самостоятельные,
однородные, специализированные и
обособленные виды управленческой
деятельности, объективно
необходимые для реализации целей
системы управления.

Функции управления по А. Файолю:

- предвидение (прогноз и составление плана действий);
 - организация (материальный и социальный аспект);
 - распорядительство (управление персоналом, устранение отклонений);
 - согласование или координация (сочетание всех действий и усилий);
 - контроль исполнения.
-

Современное представление о функциях управления (М. Мескон):

- планирование (выбор целей и план действий);
 - организовывание (распределение задач, установление взаимодействия);
 - мотивация (стимулирование персонала к достижению целей);
 - контроль (соотнесение целей и результатов);
 - координация (обеспечение согласованности, обмен информацией, принятие решений).
-

«Колесо» управления



Методы управления

- Административные;
 - Экономические;
 - Социально-психологические.
-

Административные методы базируются на:

- системе государственных и региональных законодательных актов;
- системе нормативных документов организации;
- системе оперативного управления.

Административные методы носят прямой характер воздействия и требуют обязательного исполнения.

Экономические методы включают:

- систему материального поощрения работников;
 - систему ответственности за качество продукции;
 - экономические нормативы функционирования организации.
-

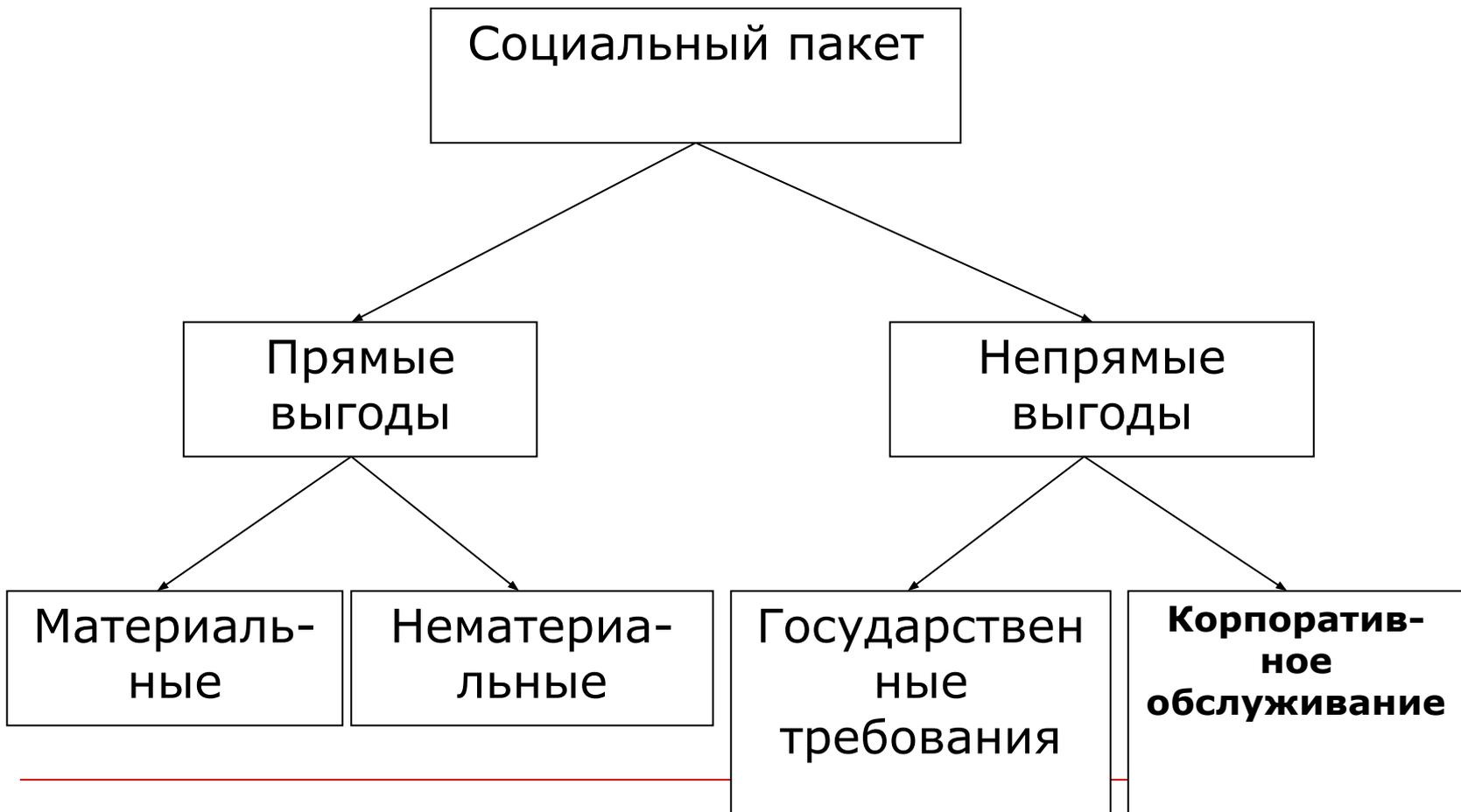
Объекты социально-психологических методов:

- личностные характеристики работников;
 - способы организации рабочих мест, система подбора и воспитания персонала;
 - морально-психологический климат;
 - социально-бытовые условия работников.
-

Признаки хорошего морально-психологического климата:

- хорошее оптимистичное настроение работников;
 - доброжелательность;
 - творческая атмосфера;
 - непринужденность отношений;
 - отсутствие давления руководителей на подчиненных;
 - достаточная информированность;
 - взаимная требовательность;
 - свободное выражение мнения;
 - взаимопомощь;
 - отсутствие конфликтов.
-

Социальный пакет



Материальные выгоды

- Заработная плата;
 - Премии;
 - Бонусы;
 - Ценные подарки.
-

Нематериальные выгоды

- Поощрения;
 - почетные грамоты,
 - правительственные награды,
 - знаки и значки,
 - повышение статуса,
 - почетные звания и др.
-

Государственные требования

- пенсионное обеспечение,
 - оплата очередных и учебных отпусков,
 - оплата листков нетрудоспособности и другие
-

Корпоративное обслуживание

- медицинская страховка;
 - служебный транспорт;
 - скидки на товары фирмы;
 - дотации на питание;
 - оплата мобильного телефона;
 - предоставление общежития;
 - бесплатный медицинский осмотр, диспансеризация;
 - кредиты под льготные проценты и др.
-

Контрольные вопросы

1. *Что такое функции управления?*
 2. *Как представлял себе функции управления А. Файоль?*
 3. *Какие функции признает современное управление?*
 4. *Какие методы управления существуют?*
 5. *В чем суть административных методов?*
 6. *Что включают экономические методы?*
 7. *На что направлены социально-психологические методы?*
 8. *Что такое «социальный пакет»?*
-

Домашнее задание

1. Изучить материал по учебнику Ю. Васильева на стр. 265 – 274.
 2. Обратит внимание на другие существующие подходы к функциям А. Радугина, О. Виханского, А. Казанцева.
-

4.1. Планирование

Система планов организации включает:

- Стратегию;
- Долгосрочные и среднесрочные планы;
- Краткосрочные планы.

Два уровня планирования: вся организация и подразделения.

Основное определение стратегии

Стратегия – общее направление развития фирмы, способ управления, набор правил и принципов, на основе которых добиваются конкурентных преимуществ и других целей с учетом реальных возможностей организации на основе прогноза изменений во внешней среде.

Более полное представление

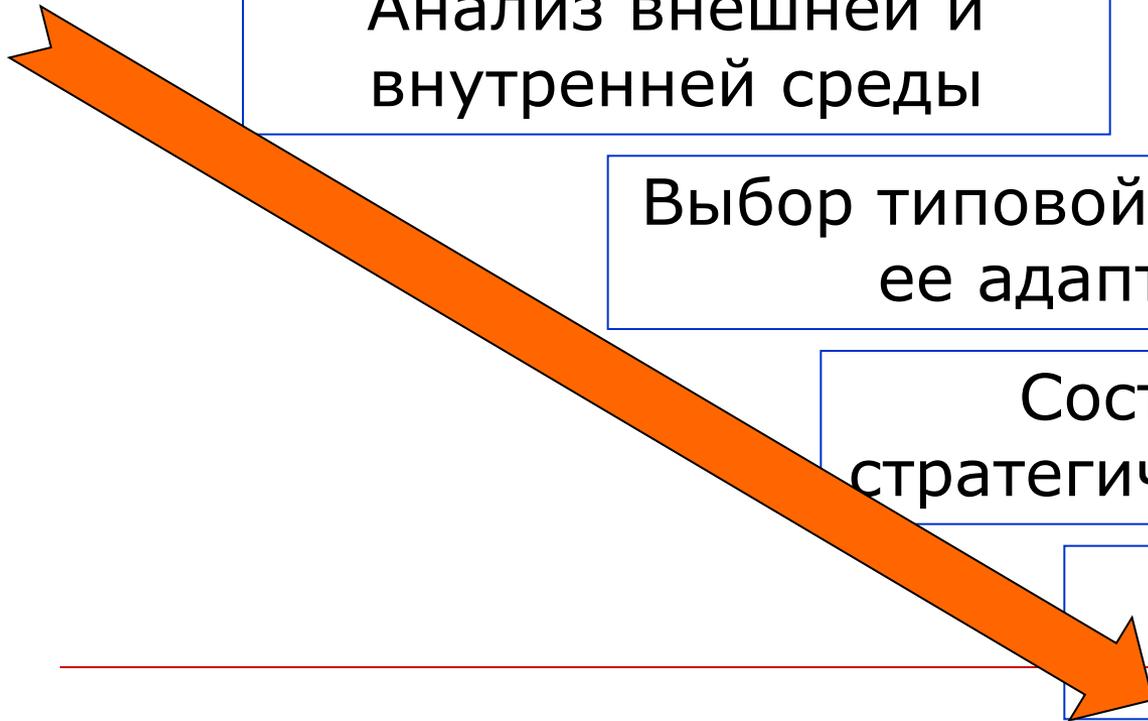
Выработка видения и миссии

Анализ внешней и внутренней среды

Выбор типовой стратегии и ее адаптация

Составление стратегического плана

Реализация стратегии



**Видение (vision) –
качественное изображение
~~желаемого состояния фирмы~~
на длительную перспективу.**

**Миссия – главная цель
организации, раскрывающая
ее философию,
предназначение и смысл
существования.**

Контрольные вопросы

1. *Какие функции выделяют в управлении?*
2. ~~Существует ли разница между~~ теперешним и более ранними представлениями о них?
3. *Какие виды планов существуют?*
4. *Что такое стратегия?*
5. *Каков процесс выработки стратегии?*
6. *Что такое миссия организации?*
7. *Какие цели устанавливаются в организации?*

SWOT – анализ ситуации

S – сильные стороны	W – слабые стороны
O – возможности	T – угрозы

SWOT – анализ КМРП

<p>S – сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none">1. Самые мощные холодильники.2. Причал для паромов	<p>W – слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none">1. Высокие портовые сборы.2. Жесткая структура управления.
<p>O – возможности</p> <ol style="list-style-type: none">1. Незамерзающий порт.2. Создание паромных линий.	<p>T – угрозы</p> <ol style="list-style-type: none">1. Развал рыбной промышленности.2. Конкуренция портов Литвы и Латвии

Методика работы со SWOT – анализом

<p>S – сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none">1. Самые мощные колодильники.2. Причал для паромов	<p>W – слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none">1. Высокие портовые сборы.2. Жесткая структура управления.
<p>O – возможности</p> <ol style="list-style-type: none">1. Незамерзающий порт.2. Создание паромных линий.	<p>T – угрозы</p> <ol style="list-style-type: none">1. Развалы в промышленности.2. Конкуренция портов Литвы и Латвии

Типовые стратегии

1. Стратегии функционирования:

- Низких издержек;
- Дифференциации.

2. Стратегии роста:

- Интеграции;
- Диверсификации.

3. Стратегии сокращения.

4. Комбинированные стратегии.

Требования к планам

- Конкретность (кто, что, когда);
 - Измеримость (возможность проверки);
 - Гибкость (возможность корректировки);
 - Реальность (учет имеющихся ресурсов).
-

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
П.А. Ковалев-Кривоносов
12 января 2015 г.

План
подготовки курсовых работ студентами группы 13 ВГБ

№	Мероприятия	Отв.	Срок	Примеч.
1	Разработать темы курсовых работ	Нога В.В.	15.01	
2	Согласовать со студентами и выбрать темы работ	Гармаш Е.Е.	20.02	
3	Подготовить график сдачи курсовых работ...	Нога В.В.	10.03	

Доцент
12 января 2015 г.

В.В. Нога

Бизнес-план составляется:

- При создании организации;
 - При освоении новых сфер деятельности;
 - При создании нового продукта;
 - Для реализации новых проектов;
 - Для выхода из кризиса.
-

Основные разделы бизнес-плана:

- Титульный лист;
 - Резюме;
 - Анализ положения отрасли;
 - Существо проекта;
 - Организационный план;
 - Маркетинговый план;
 - Производственный план;
 - Финансовый план;
 - Риски;
 - Приложения.
-

Домашнее задание

Изучить материал на страницах учебника 265-294.

Привести примеры применения функции планирования в нашем институте.

Подготовиться к практической работе по SWOT-анализу и составлению плана

Контрольные вопросы

1. *Какие функции управления?*
 2. *В чем суть методов управления?*
 3. *Что такое социальный пакет?*
 4. *Какие разновидности планов существуют?*
 5. *Как они разрабатываются?*
 6. *Что такое стратегия и каков процесс ее разработки?*
 7. *В чем суть SWOT – анализа?*
 8. *Для чего нужен бизнес-план и какая его структура?*
-

4.2. Организовывание

Основные задачи:

- ❑ создание организации;
 - ❑ деление организации на части;
 - ❑ формирование организационной структуры;
 - ❑ организация выполнения принятых решений;
 - ❑ текущая организация технологических процессов;
 - ❑ обеспечение организации ресурсами;
 - ❑ преобразование (реорганизация) системы управления в ходе развития;
 - ❑ делегирование полномочий и ответственности.
-

Глоссарий

- Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение.**
 - Полномочия – ограниченное право подчинения работников и использования ресурсов.**
 - Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их разрешение.**
-

Контрольные вопросы

- 1. Какие функции управления?*
 - 2. Что включает в себя функция планирования?*
 - 3. Какие существуют виды планов?*
 - 4. Когда и зачем составляют бизнес-план?*
 - 5. Какие задачи решает функция организовывания?*
-

4.3. Мотивация

Определение

Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и своих личных целей.

Иерархия потребностей А. Маслоу





Абрахам Маслоу
(1908 – 1970)

Теория мотивации К. Альдерфера



Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

*Потребность
достижения*

*Потребность
соучастия*

*Потребность
во власти*

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Мотивирующие факторы:

Достижение,
Признание,
Ответственность,
продвижение,
сама работа,
рост.

Гигиенические факторы:

заработная плата,
безопасность,
условия работы,
отношения с
коллегами.

Контрольные вопросы

1. *Какие планы входят в систему планирования? В чем их суть?*
 2. *В организации пересмотрены должностные обязанности работников. Какая функция управления будет использована дальше? Что она будет включать?*
 3. *Чем отличаются теории мотивации Маслоу и Альдерфера?*
 4. *Почему теория МакКлелланда названа теорией приобретенных потребностей?*
 5. *Чем отличаются факторы мотивации по Ф. Герцбергу?*
-

Процесс мотивации

Возникновение потребности

Поиск путей удовлетворения

Выбор пути

Действия

+ Результат -

Вознаграждение

Удовлетворение потребности



Процессные теории мотивации

- Теория ожиданий;
 - Теория равенства С. Адамса;
 - Модель Портера – Лоулера;
 - Концепция партисипативного управления.
-

Теория ожиданий Виктора Врума

$$M = (U \rightarrow P) * (P \rightarrow V) * (V \rightarrow C);$$

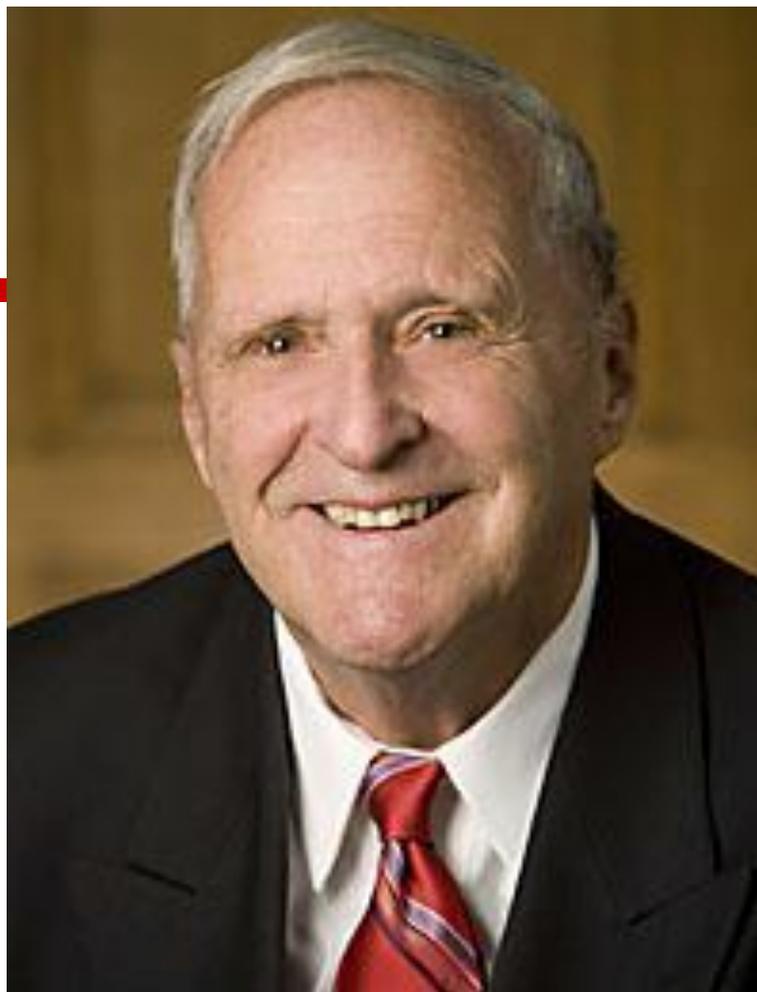
M — мотивационная сила,

U — усилия,

P - результат,

V — вознаграждение,

C — ценность вознаграждения.

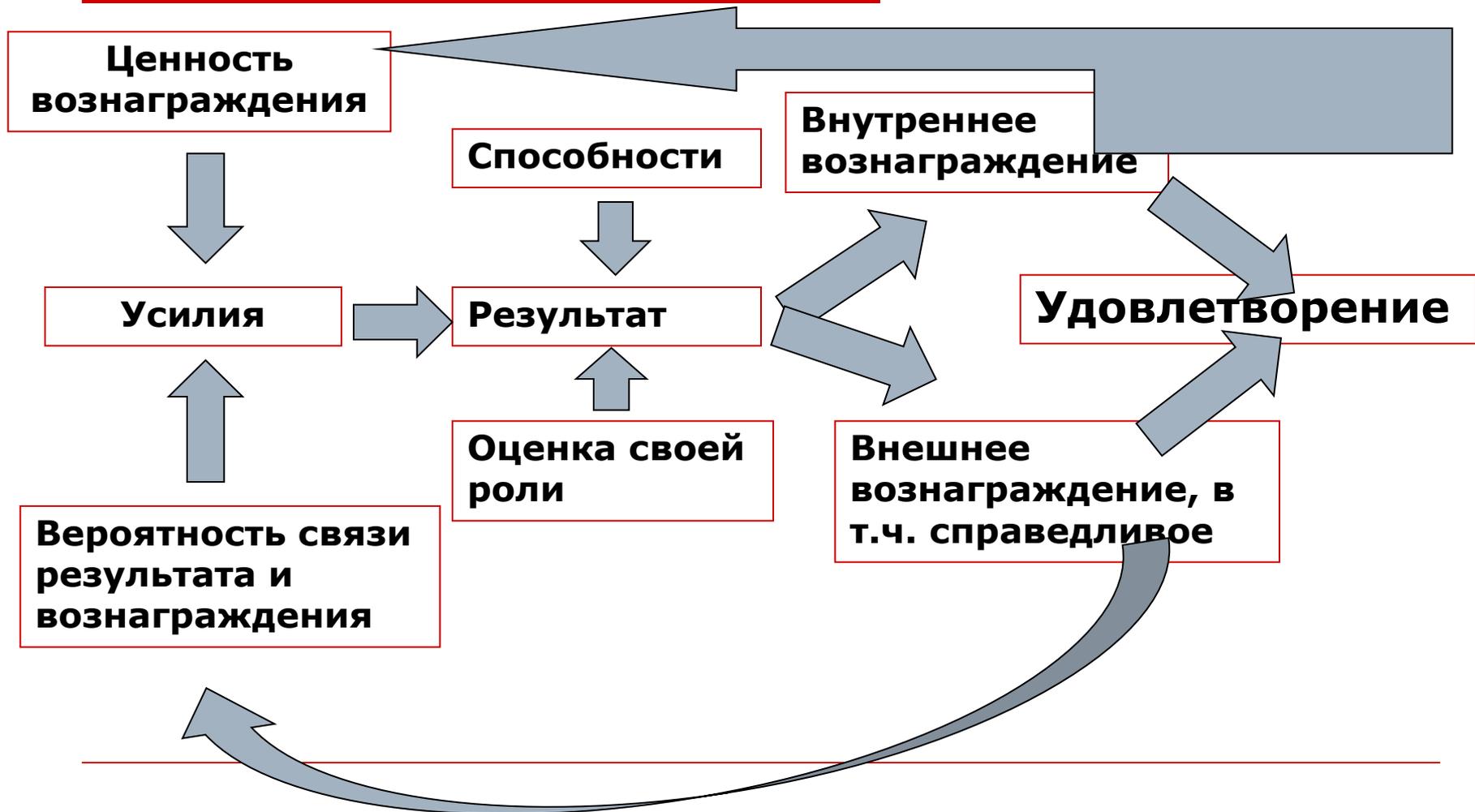


Виктор Врум
(1932)

Теория справедливости С. Адамса

$$\frac{\text{Мои доходы}}{\text{Мои затраты}} = \frac{\text{Доходы другого}}{\text{Затраты другого}}$$

Модель Л. Портера и Э. Лоулера



Концепция партисипативного управления

- Дает доступ работнику к принятию решений;
 - Более полно задействует человеческий ресурс;
 - Формирует чувство собственника организации;
 - Создает атмосферу совместной работы.
-

Принципы мотивации

1. Установление четких целей и задач.
 2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки.
 3. Гласность, наличие обратной связи (эксперимент Р. Оуэна).
 4. Создание благоприятных условий для эффективной работы (МакДоналдс).
 5. Единство моральных и материальных стимулов.
 6. Учет личных качеств работников.
 7. Использование преимущественно положительных стимулов.
-

Домашнее задание

*Теория управления: Учебник / Под
ред. Ю.В. Васильева и др. – М.:
Финансы и статистика , 2005.*

С. 304 - 319

Контрольные вопросы

1. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу.
 2. Сходства и различия между теориями А. Маслоу и Клейтона Альдерфера.
 3. Приобретенные потребности по Дэвиду МакКлелланду: что это?
 4. В чем разница между мотивирующими и гигиеническими факторами Фредерика Герцберга?
 5. Каков общий подход к процессу мотивации?
 6. Суть теории ожидания Виктора Врума.
 7. Какие этапы вводит в процесс мотивации Стейси Адамс?
 8. Что такое партисипативное управление?
 9. Какие элементы вводят в процесс мотивации Лиман Портер и Эдвард Лоулер?
-

4.4. Контроль

Задачи контроля

- Установить соответствие принимаемых решений фактическому состоянию объекта;
 - Сравнить достигнутые результаты с запланированными;
 - Выявить отклонения и их причины;
 - Выработать корректирующие действия.
-

Принципы контроля

- Простота;
 - Своевременность;
 - Экономичность;
 - Открытость;
 - Эффективность.
-

Этапы контроля

1. Установление стандартов, норм контроля.
 2. Выбор «точек контроля».
 3. Проведение измерений, наблюдений за объектом контроля.
 4. Сравнение результатов со стандартами, нормами.
 5. Выявление причин отклонений.
 6. Выработка корректирующих мероприятий.
-

Виды контроля

- Предварительный – определение готовности объектов к выполнению действий;
 - Текущий – сравнение фактического состояния работ с нормативными требованиями;
 - Итоговый – оценка соответствия законченной работы поставленным целям.
-

Домашнее задание

*Теория управления: Учебник / Под
ред. Ю.В. Васильева и др. – М.:
Финансы и статистика , 2005.*

С. 319 - 330

4.5. Координация

Координация -

функция, обеспечивающая согласованность и взаимосвязь между элементами системы управления.

Координация включает обмен информацией (коммуникации) и разработку управленческих решений.

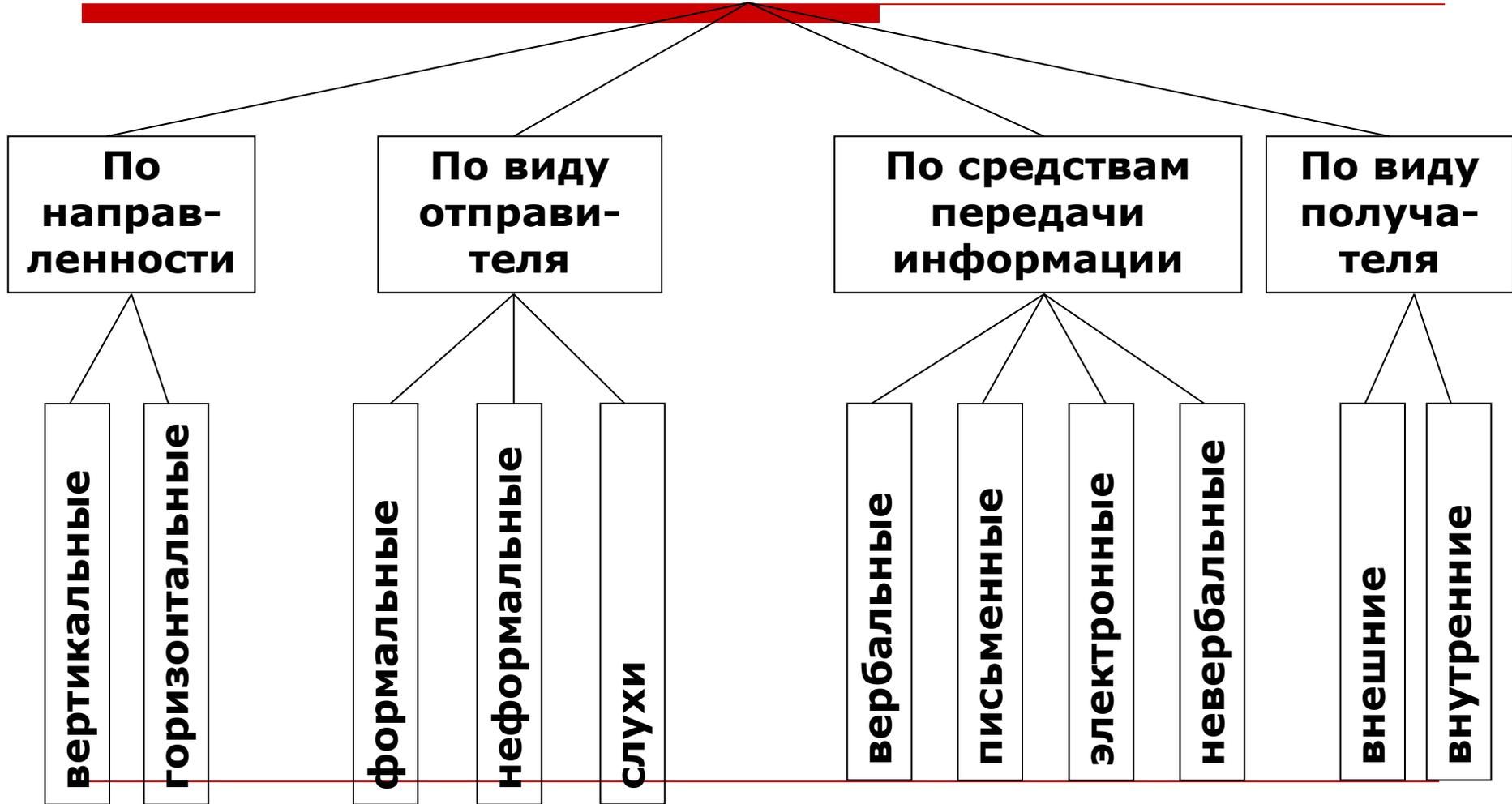
А. Коммуникации

Слабые коммуникации считают главной причиной низкой эффективности управления

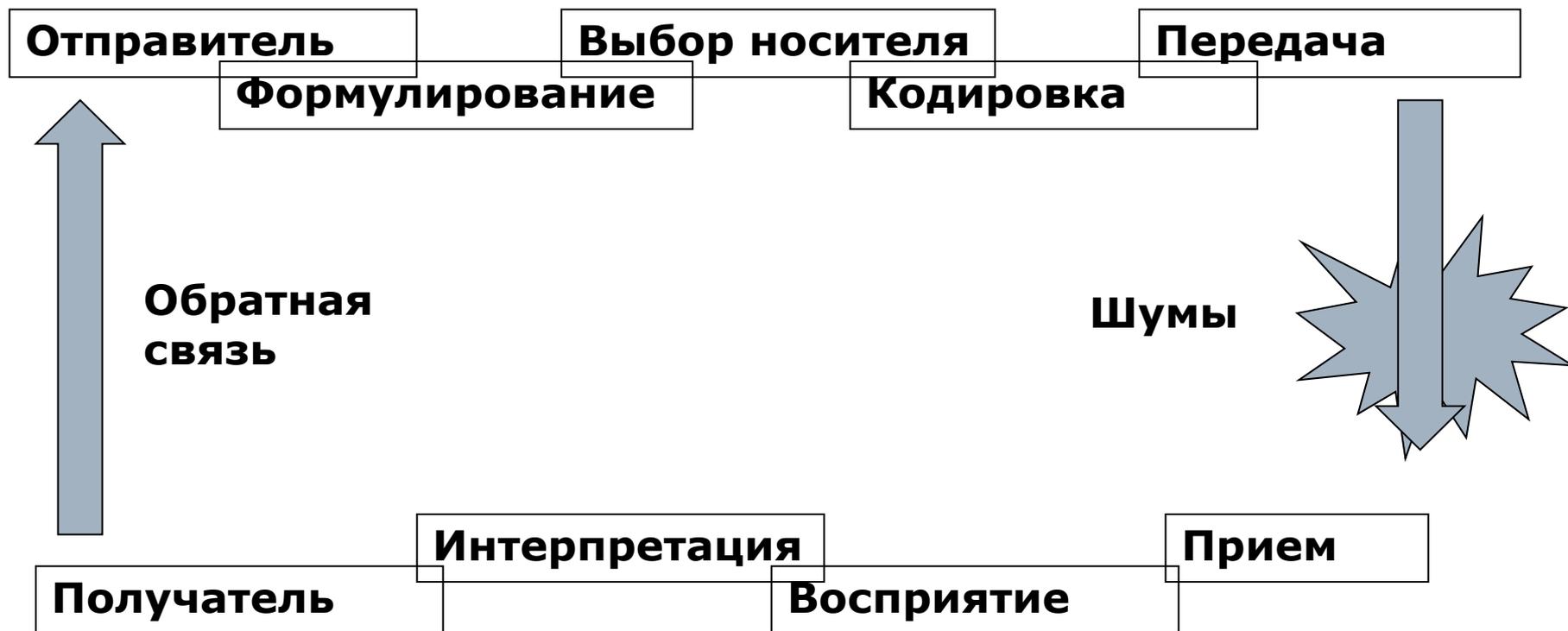
-  73 % американских,
-  63 % английских и
-  85 % японских руководителей.

Руководитель тратит на коммуникации от 50 до 90 % времени.

Классификация коммуникаций



Коммуникационный процесс



Причины возникновения «шумов»

- Личностные: настроение, усталость, умение слушать, психологическая совместимость людей и т.д.
 - Физические: окружающая обстановка, технические сбои в передающей аппаратуре и т.д.
 - Семантические: разный смысл, вкладываемый в слова, символы.
-

A black and white photograph of a large Russian warship, possibly a cruiser or destroyer, at sea. The ship has a complex superstructure with multiple radar masts and gun turrets. A flag with a white star on a dark field is flying from the mast. The ship is moving through the water, leaving a wake.

ФЛОТ РОССИИ ПРЕДАН!

Б. Управленческие решения -

нахождение определенного варианта действий после выявления и оценки альтернатив, осуществление этой деятельности и ее конечный результат.

Виды решений:

- По важности - стратегические, годы;
тактические, в пределах года;
оперативные, квартал, месяц.
 - По периоду - долгосрочные,
среднесрочные,
краткосрочные.
 - По числу разработчиков –
единоличные,
коллективные.
 - По способу принятия –
интуитивные,
адаптивные,
рациональные.
-

Процесс разработки рационального решения

Подготовка 1.

Признание проблемы
2. Ее формулировка 3.
Разработка критериев
выбора

Разработка 1.

Разработка
альтернатив 2.
Их оценка 3. Выбор
и принятие

Реализация 1.

Организация
выполнения 2.
Контроль за
выполнением 3.
Корректировка
решения

Домашнее задание

1. Изучить вопрос «Контроль» по учебнику на стр. 319 – 333, обратив внимание на выводы и контрольные вопросы.
 2. Вопрос «Координация» изучить на стр. 334 -363 и на стр.391 – 403.
 3. Повторить всю тему 4 и подготовиться к практической работе.
-

№	Критерии	Показатели	Баллы
1	Отклонение коллективного решения от эталонного	Менее 30	5
		От 30 до 40	4
		Более 60	3
2	Отклонение единоличного решения от коллективного	Минимальное	1,5
		Менее 20	1
		Менее 30	0,5
3	Отклонение единоличного решения от эталонного	Менее 30	1
		От 30 до 40	0,5
		Более 60	- 0,5
		Более 80	- 1
4	Экономия времени	3 и более мин.	1,5
		2 минуты	1
		1 минута	0,5
5	Дополнительное время	2 минуты	- 0,5
		3 и более мин.	- 1