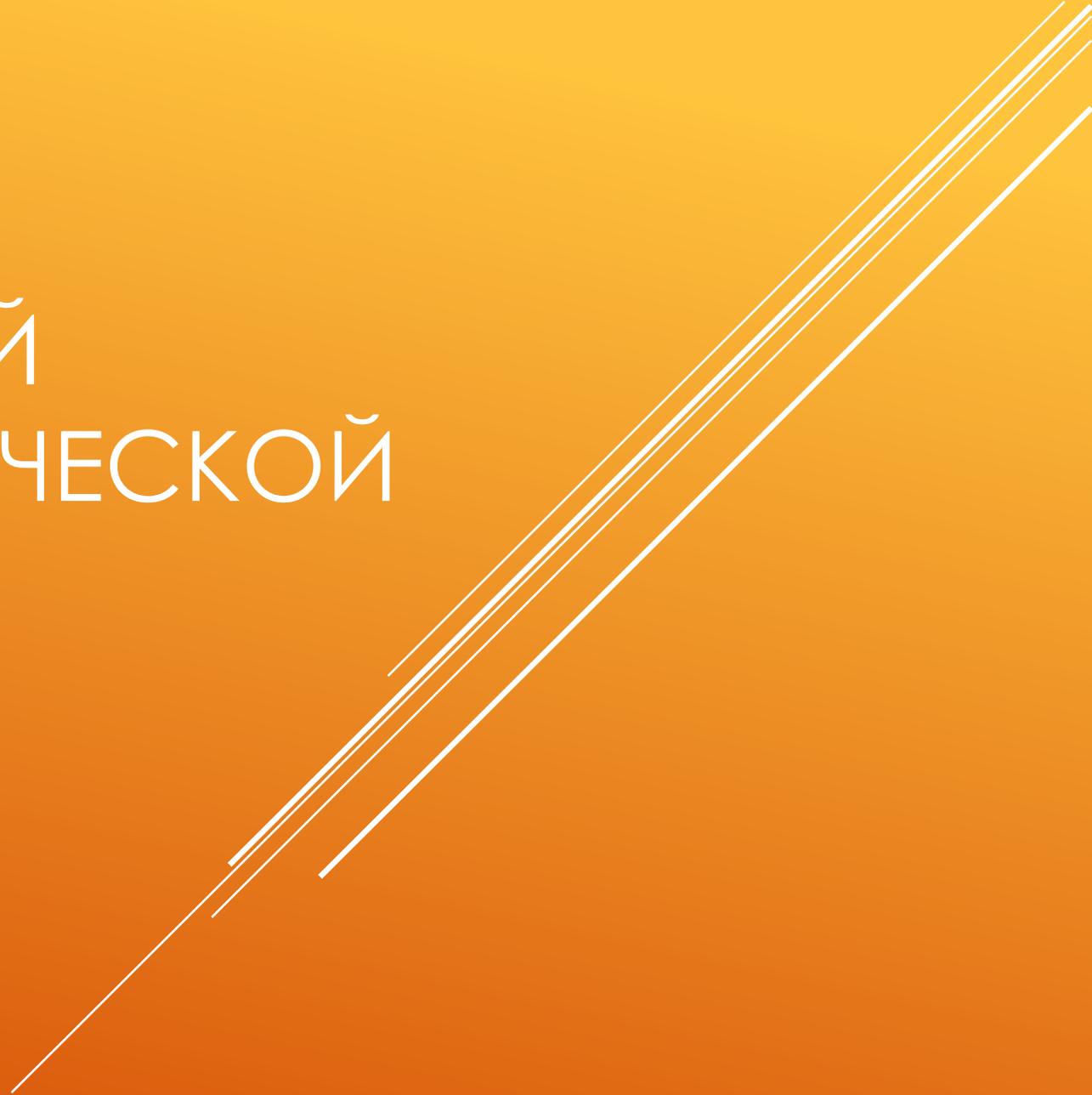


ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Функциональный анализ

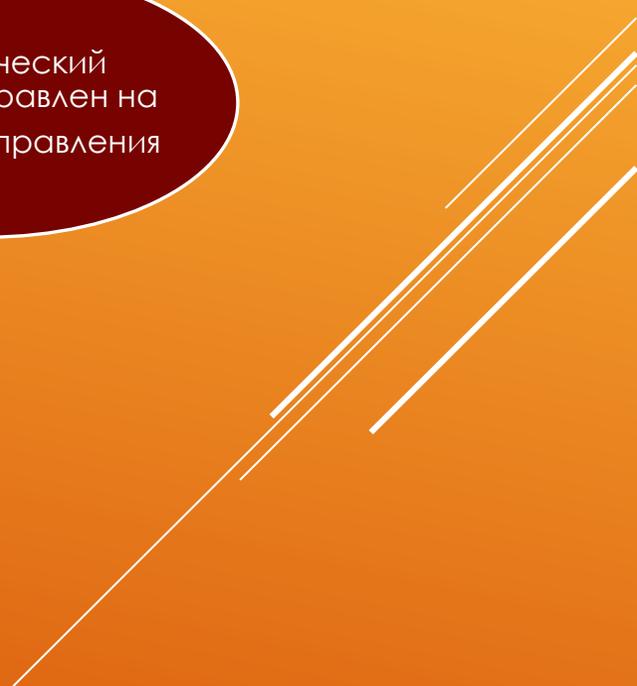
управленческой деятельности является

одним из основных подходов к

изучению управленческой

деятельности.





- ▶ **Функциональный подход** фиксирует главное в управленческой деятельности — наличие в ней некоторой постоянной — инвариантной системы функций. Они составляют суть и специфику этой деятельности в целом именно как особого типа трудовой деятельности, независимо от ее конкретных разновидностей.
- ▶ Проанализировать управленческую деятельность, согласно этому подходу, — значит дать ее характеристику с точки зрения основных управленческих функций, реализуемых руководителем (целеполагания, планирования, мотивирования, организации, принятия решения, координирования, контроля, оценки и др.), а также способов их согласования. Именно в русле такого подхода получены наиболее существенные и комплексные данные, осуществлена детализированная и разноплановая характеристика управленческой деятельности.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Функция планирования заключается в выработке направлений. Путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. Предпосылкой планирования является прогнозирование — выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.

СТИМУЛИРОВАНИЕ

Функция стимулирования включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности.

Руководитель при осуществлении этой функции должен придерживаться ряда принципов:

- * зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;
- * связь стимулов с целями деятельности организации;
- * единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;
- * разумное сочетание моральных и материальных стимулов;
- * сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Функция целеполагания заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Руководитель должен сверять свою деятельность с реальной ситуацией, сложившейся в обществе, в подразделениях организации, с решениями вышестоящих руководителей. При всём этом надо ещё и уметь корректировать текущие действия и стратегию, то есть пересматривать цели, менять их положение в системе целей.

КОНТРОЛЬ

Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- * наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных;
- * сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;
- * количественную и качественную оценку эффективности деятельности;
- * выявление отклонений, узких мест в развитии системы;
- * выявление причин сложившегося состояния;
- * определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

ОРГАНИЗАЦИЯ

Под организацией понимается процесс, деятельность, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов. Функция организации заключается, прежде всего, в объединении элементов (людей, идей и процессов) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система.

Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надёжной, экономичной и самокорректирующейся. Ключевым моментом реализации этой функции является процесс организации взаимодействия между подчиненными. В числе принципов эффективной организации взаимодействия следующие:

- * специализация исполнителей;
- * количественная и качественная пропорциональность частей, образующих систему;
- * параллельность действий;
- * ритмичность деятельности.

После осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. В этих случаях появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функционирования системы. Такая «тонкая настройка» системы получила название функции координирования и регулирования совместной деятельности.

Важной психологической проблемой является вопрос о расхождении между функциями, которые должен исполнять руководитель, и реально выполняемыми функциями. Полного соответствия между ними нет, так как на практике первые функции преломляются через реально сложившуюся ситуацию, в которой находится руководитель, личность конкретного руководителя, состояние руководимой организации, особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством и др.

Как правило, объем этих функций превышает объем реально выполняемых, в которых наблюдается определенная избирательность, предпочтение одних функций по сравнению с другими. В реально выполняемых функциях проявляется «рисунок» или стиль деятельности руководителя.

По направленности руководителя на решение различных функциональных задач выделяют следующие стили:

- ориентированный на решение в основном производственных задач;
- ориентированный на решение преимущественно социально-психологических и социальных задач;
- ориентированный на оптимальное решение задач, стоящих перед организацией и руководителем.

- ▶ **Функциональный анализ** управления включает в себя:

```
graph TD; A[Функциональный анализ управления включает в себя:] --> B[Исследование внешнего функционирования системы управления, то есть функционирования во внешней среде организации]; A --> C[Исследование внутреннего функционирования системы управления, то есть функционирования во внутренней среде организации]; A --> D[Определение степени соответствия между внешним и внутренним функционированием.];
```

Исследование внешнего функционирования системы управления, то есть функционирования во внешней среде организации

Исследование внутреннего функционирования системы управления, то есть функционирования во внутренней среде организации

Определение степени соответствия между внешним и внутренним функционированием.

- **ВНЕШНЕЕ функционирование** направлено на обеспечение эффективного взаимодействия организации с элементами внешней среды: потребителями, поставщиками, конкурентами, финансовыми партнерами, государственными органами, природной средой и т.д.

- **ВНУТРЕННЕЕ функционирование** направлено на психологическое регулирование, а именно цель, мотивация, принятие решений, свойства субъекта (человека) и т.д.

ВЫВОД

В данном подходе конструктивно решается основная проблема анализа деятельности — проблема «единиц анализа». В качестве их рассматриваются отдельные управленческие функции. Единицы такого уровня обобщенности очень специфичны: они предельно комплексны, богаты содержанием и должны быть подвергнуты дополнительной детализации. Вместе с тем сама управленческая деятельность настолько сложна и комплексна, что ее «единицы» не могут быть простыми. Именно поэтому функциональный анализ и выделение управленческих функций как его единиц оказались на практике (и в теории) наиболее конструктивными.