

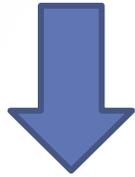
**МДК 04.01**  
**Организация и**  
**управление**  
**ТРУДОВЫМ**  
**КОЛЛЕКТИВОМ**

# Тема 1.1. Основы менеджмента



# Функции и принципы менеджмента:

# Определения понятия «Менеджмент»



самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма

менеджмента



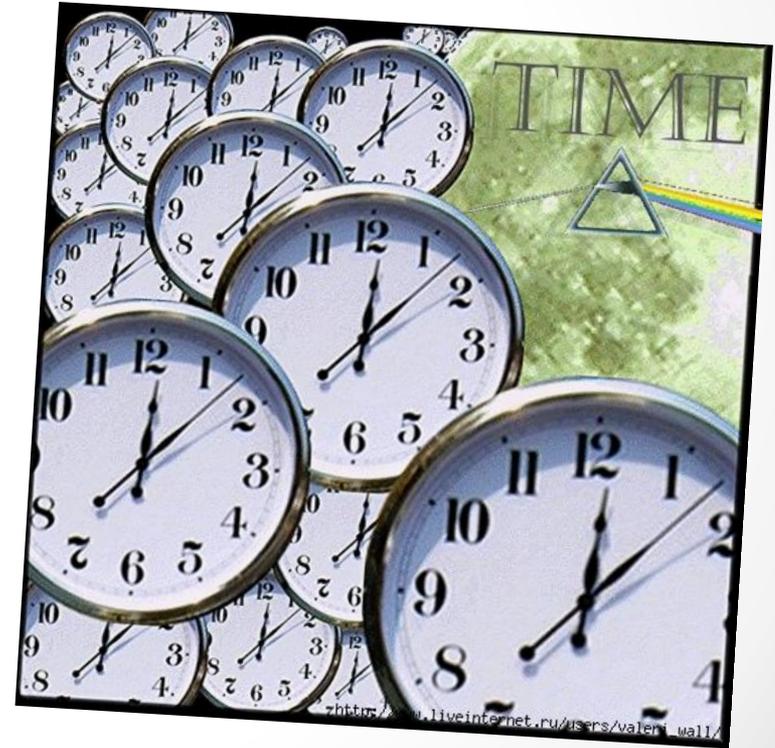
*Менеджмент* – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Когда мы говорим о том, что организация функционирует, то имеем в виду, что в ее рамках люди осуществляют определенные действия. Большинство людей планируют свою деятельность на день, месяц, год, затем организуют ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций. Т.е управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями.



# Определение понятия «Функции менеджмента»

**Функции менеджмента** – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.



Одним из основных компонентов составляющих содержание управления, являются функции. Т.е для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Функции управления могут осуществляться самостоятельно, быть как несвязанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.



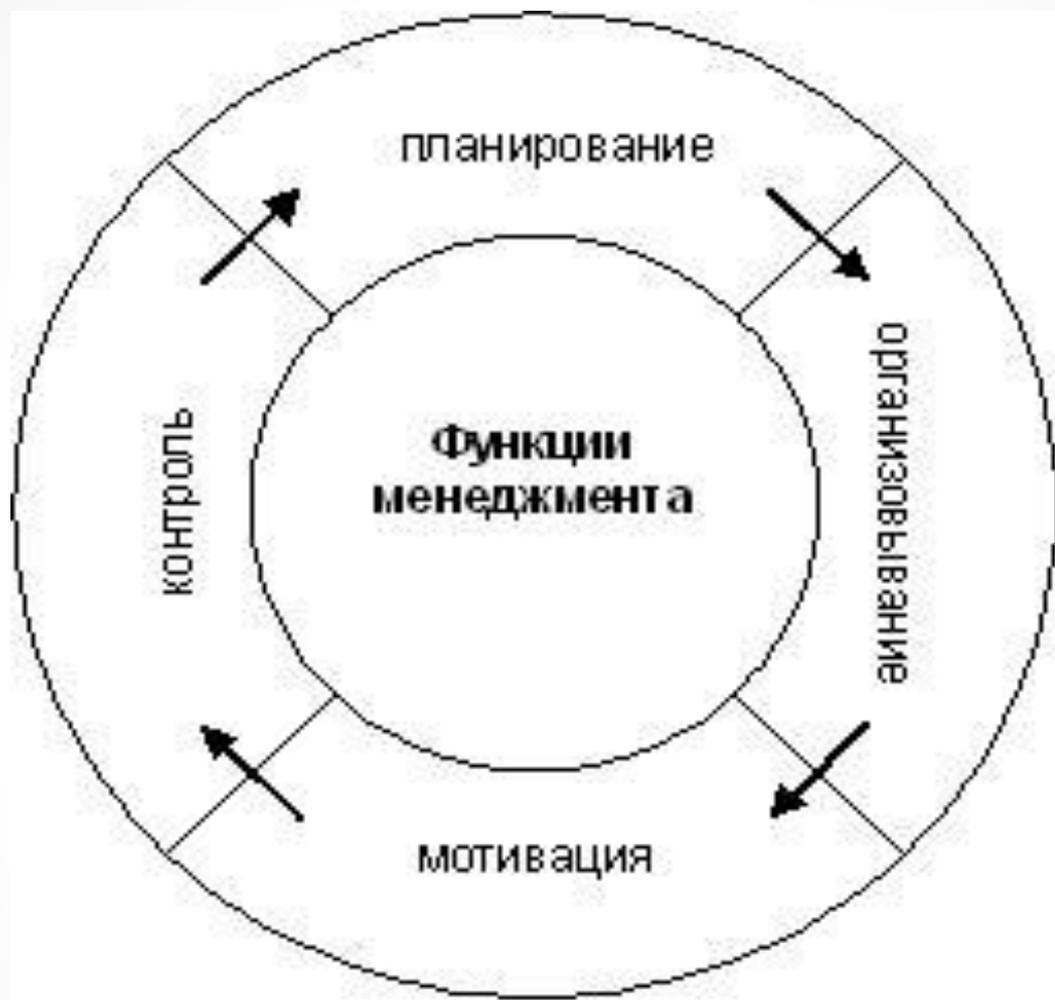
# Основные функции менеджмента

Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции:

- ❖ планирования
- ❖ организация
- ❖ мотивация
- ❖ контроль

Каждая из этих функций менеджмента является для организации жизненно важной. Планирование, как функция обеспечивает основу для других функций.





# Планирование

В процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны сделать ее члены, чтобы достичь этих целей.

Планирование как общая функция менеджмента делится на:

- ✓ стратегическое
- ✓ тактическое
- ✓ оперативное

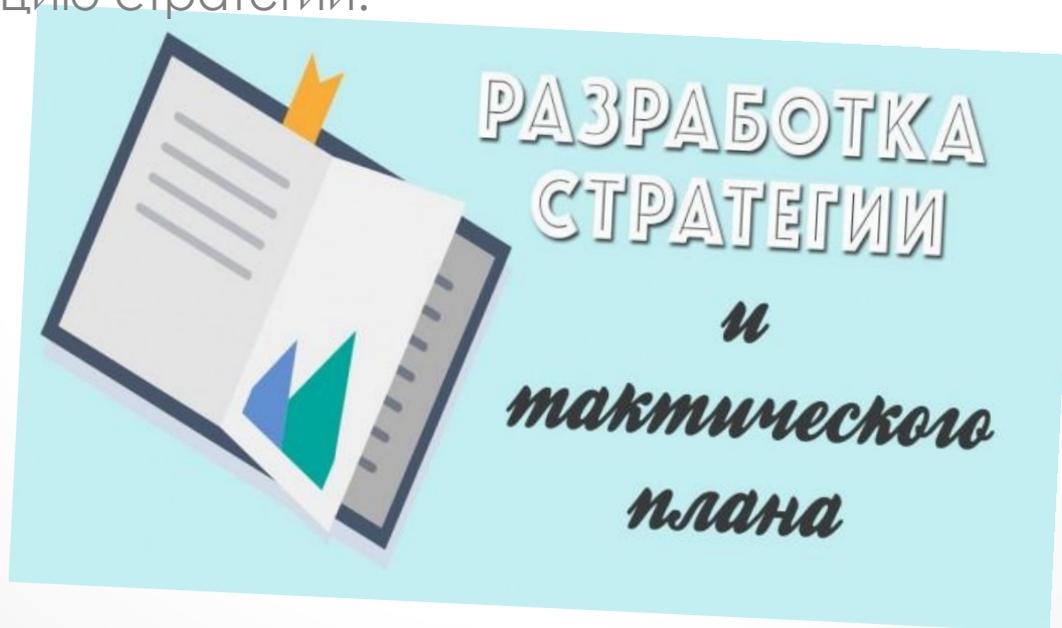
# Стратегическое планирование

**Стратегическое планирование (высший уровень)** - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача состоит в том, чтобы определить, какая организация будет себя вести в своей рыночной нише.



# Тактическое планирование

**Тактическое планирование (средний уровень)** – это планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием. Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии.



# Оперативное планирование

**Оперативное планирование (нижний уровень)** – это вид планирования, который подразумевает составление планов на короткие промежутки времени, ориентированных на максимальную детализацию в намеченных ранее планах работ и их графиков. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.



# Функция Организации

Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Функция организации ставит перед собой вопросы кто и как будет реализовывать план организации.



# Функция мотивации

**Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Функции мотивации заключаются в оказании воздействия на отдельного человека или трудовой коллектив с целью создания побудительных мотивов к более эффективному труду.

Существуют современные теории мотивации:

- содержательные теории мотивации (пирамида потребностей Маслоу и т.д)
- процессуальные теории мотивации ( модель мотивации Портера-Лоулера и т.д)



# Функция контроля

**Контроль** — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Существует три аспекта управленческого контроля:

- ❑ установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
- ❑ измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
- ❑ подготовка необходимых корректирующих действий.
- ❑ Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

## Выделяют следующие виды контроля:

- ❑ предварительный контроль, осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим, финансовым и материальным ресурсам
- ❑ текущий контроль, осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы.
- ❑ заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

## Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

- ❑ выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- ❑ определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- ❑ установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- ❑ выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- ❑ определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).



# ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. Т.е управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней.

Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.



А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно, поскольку всякое правило занимает свое место среди принципов управления, во всяком случае на то время, пока практика подтверждает эффективность менеджмента.

Все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы:

- общие
- частные



# Общие принципы

К общим принципам управления относят :

- принцип применимости
- принцип системности
- принцип многофункциональности
- принцип интеграции
- принцип ориентации на ценности.



- **Принцип применимости** – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.
- **Принцип системности** – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.
- **Принцип многофункциональности** – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные, функциональные, смысловые.
- **Принцип интеграции** – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, в вне фирмы может происходить разделение на свои миры.
- **Принцип ориентации на ценности** - менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

# Частные принципы

К частным принципам управления относят:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации
- принцип коллегиальности
- принцип научной обоснованности
- принцип плановости
- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности
- принцип частной автономии и свободы
- принцип иерархичности и обратной связи
- принцип органической целостности объекта и субъекта
- принцип устойчивости и мобильности системы управления



- **Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении** предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию.
- **Принцип коллегиальности** предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.
- **Принцип научной обоснованности управления** предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.
- **Принцип плановости** заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

- **Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности** предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.
- **Принцип частной автономии и свободы** предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства.
- **Принцип иерархичности и обратной связи** заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня.
- **Принцип органической целостности объекта и субъекта управления** предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления.
- **Принцип устойчивости и мобильности системы управления** предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений.

# Методы менеджмента

# В основу классификации методов менеджмента положена их мотивационная характеристика



Социально-психологические методы

Социально-экономические методы

Экономические методы

Административные методы

## **Административные методы управления определяют:**

- Место отдельных работников в организации;
- Их права, обязанности и меру ответственности;
- Способы координации их действий в процессе трудовой деятельности.

# Административные методы:

1. Требуют от работников минимально допустимой результативности, не достигая которой человек будет просто уволен;
2. Оказывают прямое воздействие на волю людей, что выражается в однозначности отдаваемых распоряжений и в их обязательном выполнении;
3. Носят безвозмездный характер, не предусматривающий получение вознаграждения.

4. Требуют наличия и использования действенной системы контроля их исполнения;
5. Требуют не наилучшего решения проблем, а выполнения строго определенных действий;
6. Являются наиболее эффективными в примитивных ситуациях;
7. Позволяют установить строгую дисциплину в организации;

# Административные методы

Организационные

Распорядительные

Дисциплинарные

Регламентирование

Приказ

Нормирование

Постановление

Инструктирование

Распоряжение

Указание

**Регламентирование** заключается в установлении статуса и целей функционирования, полномочий, прав и ответственности, правил функционирования и критериев оценки деятельности объекта регламентирования.



# В качестве такого объекта может

## рассматриваться:

- Организация в целом (Устав организации);
- Структурное подразделение (положение);
- Должность в аппарате управления (должностная инструкция);
- Отношения между организацией и персоналом ( правила внутреннего распорядка, правила приема на работу и увольнения).

**Нормирование** использует нормы, имеющие конкретное числовое значение и нормативы, которые носят общий характер и служат основой для норм.

- **Численности** (определение количества людей, необходимых для выполнения определенной работы);
- **Выработки** (количество единиц продукции в единицу времени);
- **Управления** (количество подчиненных у одного руководителя);
- **Расхода ресурсов** (количество ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы).

**Инструктирование** – ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания.

**Виды:** ознакомление, совет, объяснение, предостережение, разъяснение.

**Формы:** устное и письменное; индивидуальное и групповое.

Распорядительные методы применяются при необходимости вмешаться в процесс производства и управления для устранения отклонений или реализации представившихся возможностей.

- **Приказ** – документ, в котором сформулированы цели, содержание, объем и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, определено должностное лицо, осуществляющее контроль исполнения заданий; издает приказ руководитель организации.

- **Постановления**- принимаются на уровне организации совместно администрацией и общественными организациями;
- **Распоряжения** –устное или письменное требование к подчиненным выполнить определенные виды работ с целью решения каких-либо вопросов ; издаются функциональными руководителями;
- **Указания** – осуществляются в устной форме, используется на низовом уровне управления.

# Дисциплинарное воздействие

регламентируется Трудовым  
кодексом и применяется в  
случае невыполнения  
работником СВОИХ  
функциональных  
обязанностей.

# Экономические методы менеджмента

## Экономические методы

Управление  
организацией

Управление  
подразделением

Управление  
персоналом

Госзаказ

Внутрипроизво-  
дственный  
хозяйственный  
расчет

Материальное  
вознаграждение

Налогообложе-  
ние

Штрафы

Финансирование

- **Госзаказ**- гарантированный сбыт произведенной продукции;
- **Налогообложение** – государство, меняя ставки налогов, может как способствовать развитию определенных отраслей и отдельных предприятий, так и снижать их активность;
- **Финансирование** (кредитование и субсидирование)- финансовая поддержка государством предприятий, в которых оно заинтересовано.

# Внутрипроизводственный хозяйственный расчет

- Закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;
- Предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности, путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- Разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;
- Применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

# Экономическая мотивация

## персонала включает в себя:

- Материальное вознаграждение (входит заработная плата);
- Премии (бонусы);
- Участие в прибыли и акционерном капитале;
- Штрафы.

# Обязательные условия эффективной материальной мотивации

Открытость системы оплаты труда

Премия – награда, а не надбавка к зарплате. Размер премии должен вызывать уважение

Лучше человека премировать, чем штрафовать

## Недостатки материальной мотивации

Зарабатывание денег может стать главной целью работников

К новому размеру заработка человек привыкает в течении трех месяцев

Расходы на заработную плату не беспредельны

Готовность сотрудников в любой момент покинуть организацию ради более высокого заработка

Повышать заработную плату нужно каждый квартал

Существует потолок оплаты труда

## Конфликты руководителя с высокооплачиваемым работником

Повышенная степень эксплуатации высокооплачиваемого работника

Боязнь, что высокооплачиваемый и квалифицированный работник уйдет

## 3. Социально-экономические методы

1. Методы  
создания  
благоприятных  
и комфортных  
условий труда

2. Развитие  
социальной  
инфраструктуры  
организации

3. Методы,  
подчеркивающие  
индивидуальность  
сотрудников

# Первая группа связана с обеспечением благоприятных, комфортных условий труда:

- Организация труда, включающая обеспечение санитарно-гигиенические условия труда для работников;
- Методы гуманизации труда, основанные на использовании психологического воздействия цвета, музыки и запахов.

- Эти блага являются бесплатными для работников, но для организации имеют полную стоимость, и многие руководители считают, что вместо улучшения условий труда лучше повысить зарплату работникам.
- При использовании данных методов руководитель должен объяснить работникам, что это проявление заботы предприятия о здоровье сотрудников (здоровье должно признаваться работниками как одна из важнейших жизненных ценностей).

# Вторая группа связана с развитием социальной инфраструктуры:

- Жилищное строительство или предоставление возможности получения льготных кредитов для получения жилья;
- Предоставление возможности пользоваться услугами различных дошкольных учреждений по выбору;
- Возможность членства в различных клубах;

- Предоставление субсидий на питание:
  - прямые денежные выплаты
  - удешевление питания в столовой организации
  - оплата части стоимости питания в соседнем кафе
- Помощь в оплате образования, как самим работникам, так и членам их семей;

- Проявление заботы о здоровье сотрудников:
  - частичная или полная оплата медицинской помощи для сотрудников или членов их семей;
  - открытие в организации различных медицинских кабинетов;
- Предоставление различных страховок;

- Предоставление возможности использовать оборудование предприятия в личных целях по льготным ценам (аренда автотранспорта, компьютера и пр.);
- Гарантированные дополнительные пенсионные выплаты.

- Третью группу составляют **неявные выплаты**, с помощью которых организация стремится подчеркнуть индивидуальность работников. Чаще всего эти выплаты осуществляются в виде различных социальных пакетов, которые должны привлекать и удерживать ценных работников.

## Требования, предъявляемые к социальным льготам:

- Должны быть действительно востребованными со стороны сотрудников;
- Должны восприниматься сотрудниками как проявление заботы о них со стороны организации;
- Должны быть связаны с лояльностью сотрудников по отношению к организации и с вкладом сотрудника в результативность организации;
- Должны соизмеряться с конкретными производственными достижениями работника за определенный промежуток времени.

# Организацию социальных выплат целесообразно проводить методом «Кафетерия»



**Социально-психологические методы** предназначены для создания и поддержания таких внутриорганизационных условий, при которых работники, стремятся к повышению собственной результативности и результативности организации, и имеют возможности для саморазвития в выбранных ими направлениях.

# В состав социально-психологических

## методов входят:

- Соревнование;
- Методы морального поощрения и порицания;
- Психологическое влияние;
- Убеждение;
- Методы планирования и развития карьеры сотрудников.

# Реализовываться соревнование может

## следующим способом:

- Выявление лидера и мотивация остальных работников на достижение его результатов, благодаря чему возможна смена лидера;
- Установление стандартов поведения и производительности в различных областях деятельности организации;
- Поддержание социальной преемственности передового опыта, что достигается проведением различных конкурсов, поощрением передовиков производства, празднованием успешного завершения важных для организации работ.

# Требования, предъявляемые к методам

## морального поощрения:

- Моральное поощрение необходимо распространять на всех работников, которые показали стремление к улучшению результатов трудовой деятельности, а не только на передовиков;
- Моральное поощрение необходимо проводить в торжественной обстановке.

# Влияние критики на трудовое поведение

| Изменение трудовых достижений (по результатам) | Форма критики %                     |  |   |
|--|-------------------------------------|--|---|
|  | Спокойная, деловая, с глазу на глаз | Спокойная, деловая, в присутствии других | Острая, ироническая, в присутствии других |
| Улучшаются                                     | 83                                  | 40                                       | 7   |
| Остаются прежними                              | 10                                  | 14                                       | 24  |
| Ухудшаются                                     | 7                                   | 46                                       | 69  |