

ТЕМА 7
ФУНКЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ



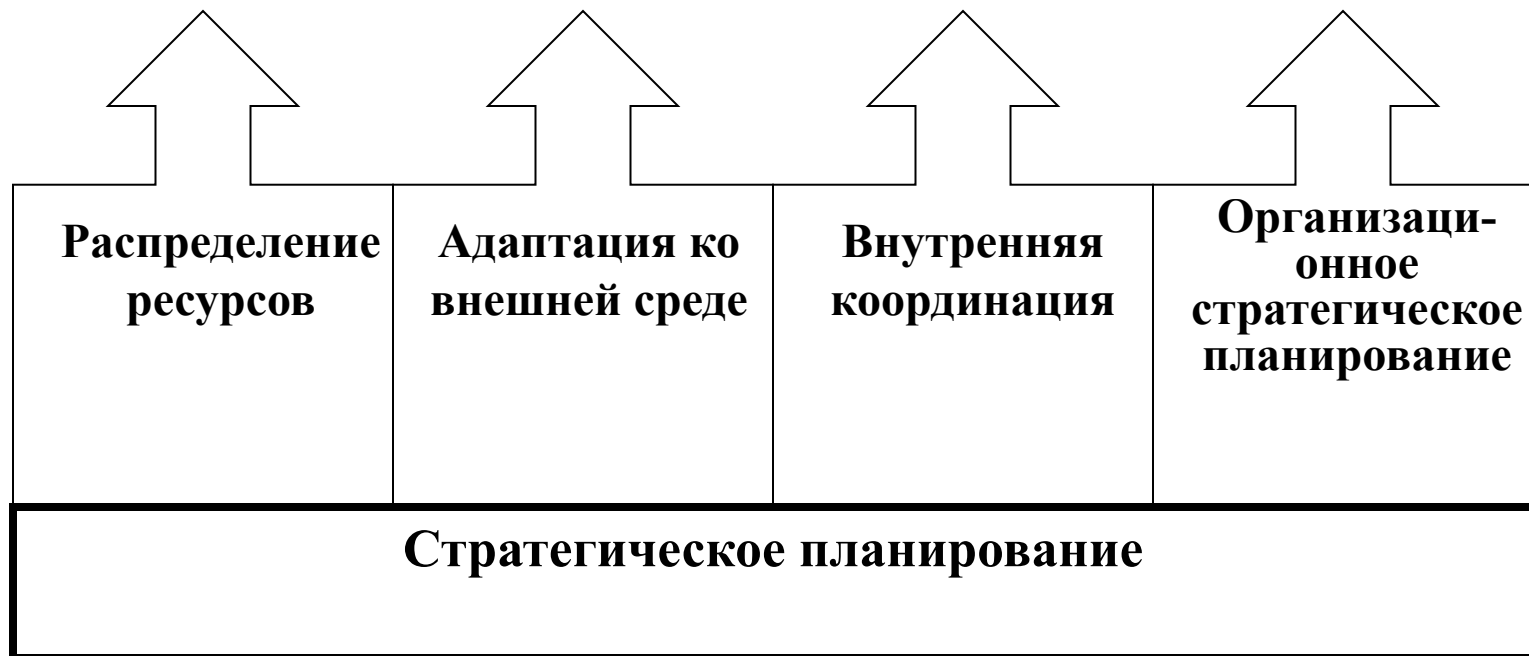
Функция в управлении

- **Функция управления** – это направление или вид управленческой деятельности, основанный на разделении и кооперации в управлении, и характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами.
- Любая функция управления включает в себя сбор информации, ее преобразование, выработку решений, придание формы и доведения до исполнителей. По виду и направлению деятельности функции различают **общие, конкретные и специальные**

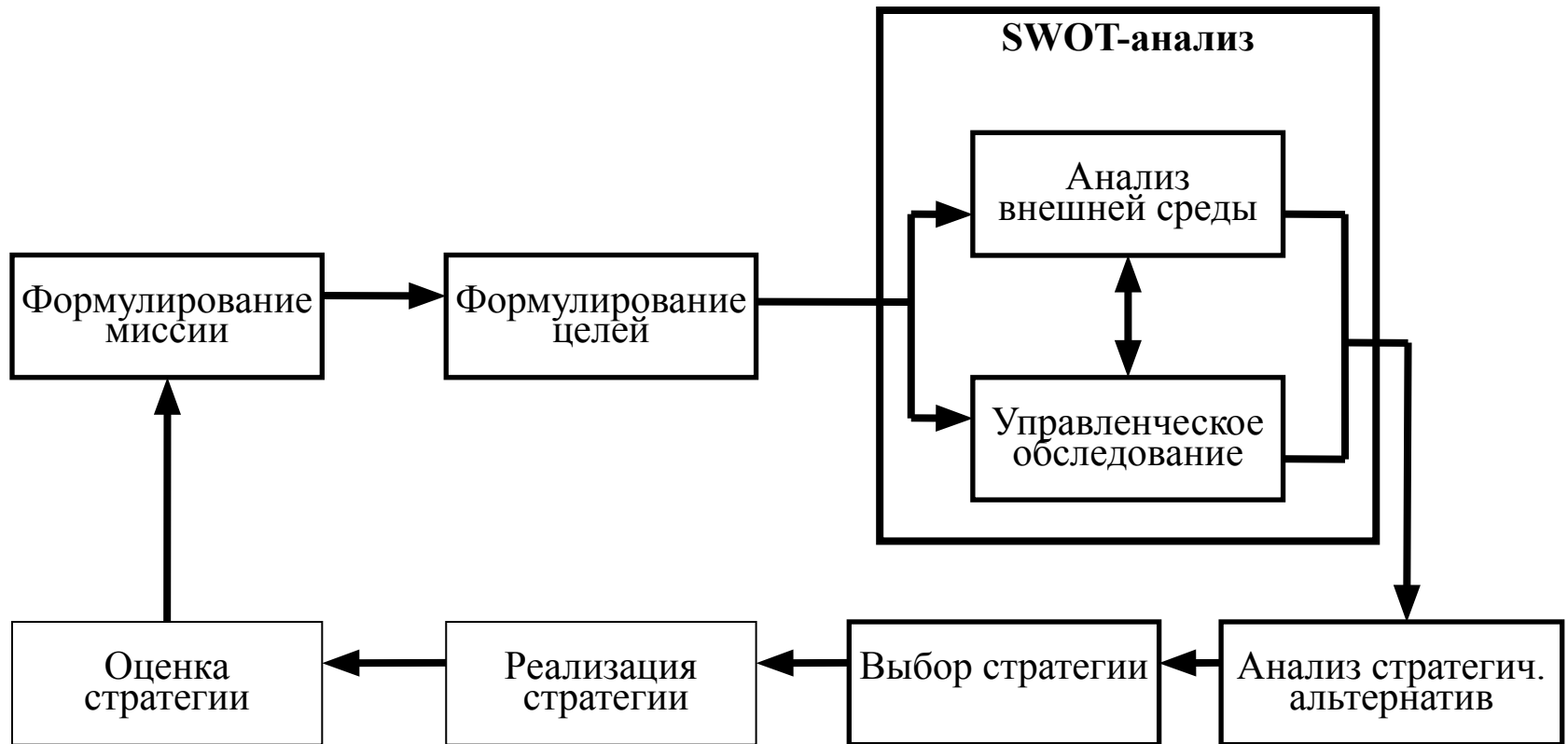
Функция планирования

Планирование – это вид управленческой деятельности, связанной с определением целей управляемой системы, поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей, и формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей

Основные блоки планирования



Циклическая модель процесса планирования.



Иерархическая модель процесса планирования

**Выбор
миссии 1**

Формулирование целей

Долгосрочные	Среднесрочные	Краткосрочные
2	3	4

Разработка обеспечивающих планов, меры по координации текущих решений.

Тактика	Политики	Процедуры	Правила	Бюджеты
5	5	6	6	6

Формулирование целей.

- Желательно, чтобы **цели были измеримыми**
- Цели должны быть **однозначно ориентированы во времени**
- Цели должны быть **достижимыми**
- Цели должны быть **конкретными**

SWOT-анализ

Сильные стороны(S)	Возможности(O)
Strengths	Opportunities
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
Weaknesses	Threats

Анализ внешней среды

- Анализ общей среды (PEST-анализ)
- Анализ отраслевой среды
- Анализ конкурентов

Стратегические альтернативы

- Ограниченный рост
- Активный рост
- Сокращение (ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация)
- Стратегия сочетания

Инструменты реализации плана

- Тактические планы
- Политика
- Процедуры
- Правила
- Бюджет

Вспомогательные текущие
краткосрочные
планы называются **тактическими
планами**



Сравнение стратегии и тактики

Стратегия

- Самостоятельные документы
- Стратегические ресурсы
- Высшее звено управления
- Длительный период
- Результаты проявляются не сразу

Тактика

- Развитие стратегии
- Обычные ресурсы
- Среднее звено управления
- Короткий период времени
- Результаты проявляются значительно быстрее

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений сотрудниками организации

Процедура – это заранее разработанное описание последовательностей действий для принятия решения в ситуациях конкретного типа

Правило точно определяет, что должно быть сделано

в специфической единичной ситуации

Бюджет представляет собой инструмент для динамического управления входным и выходным

потоками ресурсов с целью их балансирования

Функция организации

Организационная функция обеспечивает переход управляемой системы из существующего состояния в желаемое, планируемое. Функция организации связана с созданием необходимых условий для достижения поставленных в процессе планирования целей

Процесс организации -

это процесс формирования структуры компании, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее целей

Под **делегированием** понимают передачу **задач и полномочий** другим лицам, которые принимают на себя **ответственность** за выполнение задач на основе использования переданных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство работника выполнять некоторые задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным и передают руководителю всю полноту власти, необходимой для решения стоящих перед руководимым подразделением задач.

Препятствия эффективного делегирования (руководитель)

- «Сам сделаю лучше»
- Отсутствуют руководящие качества
- Испытывает недоверие к подчиненным
- Отсутствует надежная система контроля

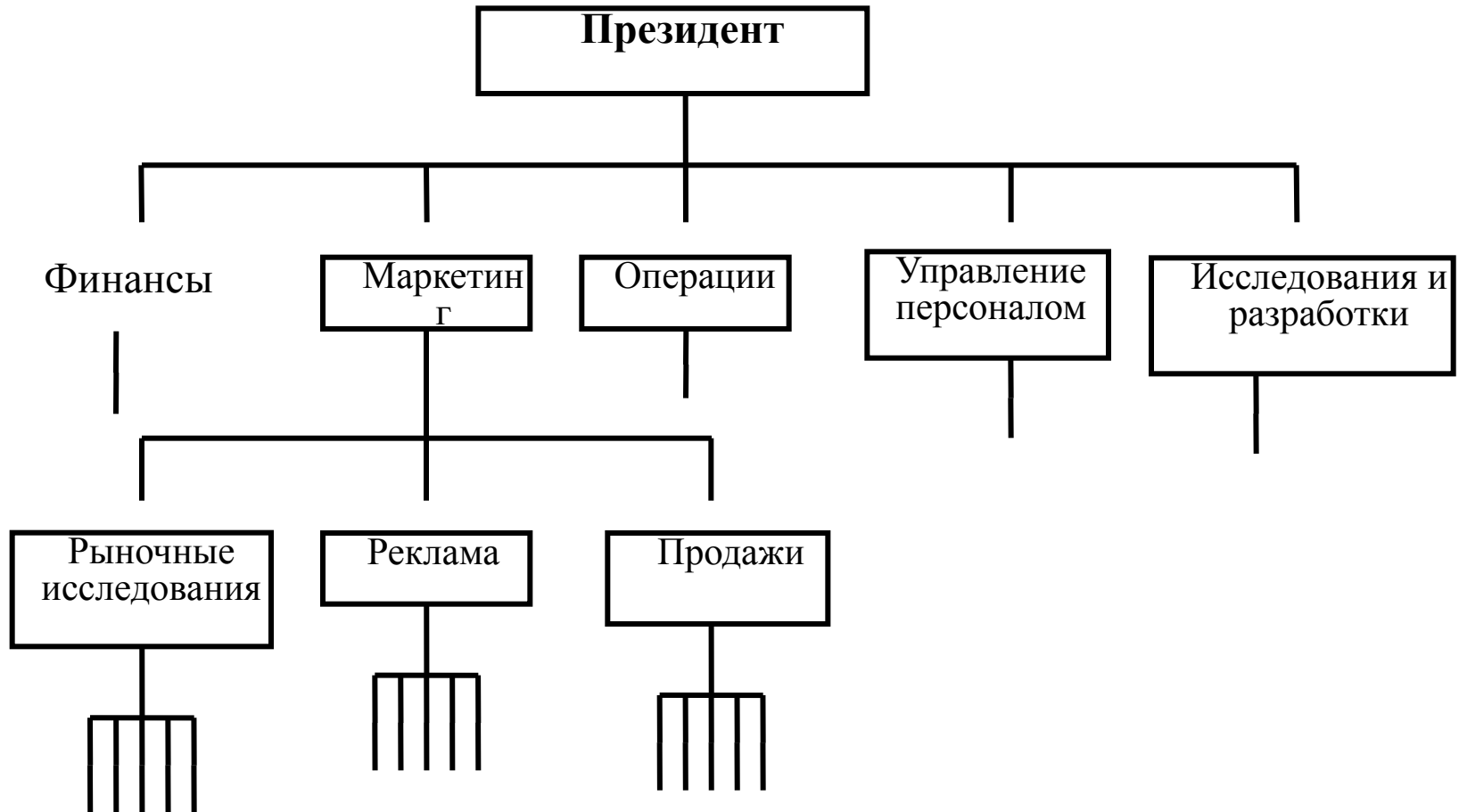
Препятствия эффективного делегирования (подчиненный)

- Нежелание брать ответственность на себя
- Нежелание подвергаться наказанию
- Не хватает уверенности в себе
- Не хватает информации и ресурсов
- Существует реальная или воображаемая перегрузка
- Не хватает положительной мотивации

Подходы к департаментаризации

- Функциональный
- Дивизиональный
- Матричный
- Командный
- Сетевой

Пример функциональной оргструктуры



Достоинства

- Эффективное использование ресурсов
- Специализация и развитие
- Координация внутри функции

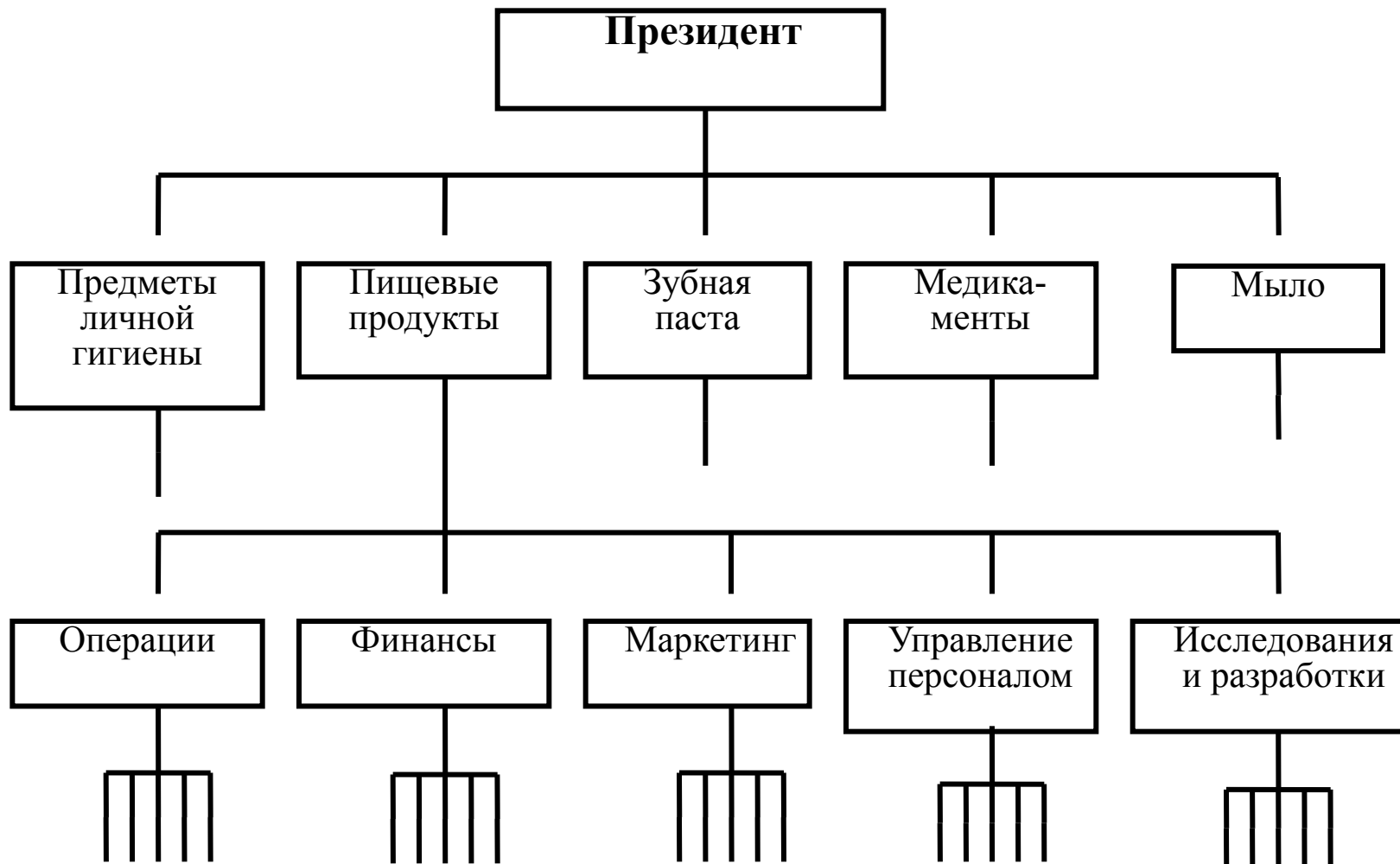
Недостатки

- Слабые взаимосвязи между отделами
- Замедленная реакция на внешние изменения
- Ограниченное восприятие организационных задач

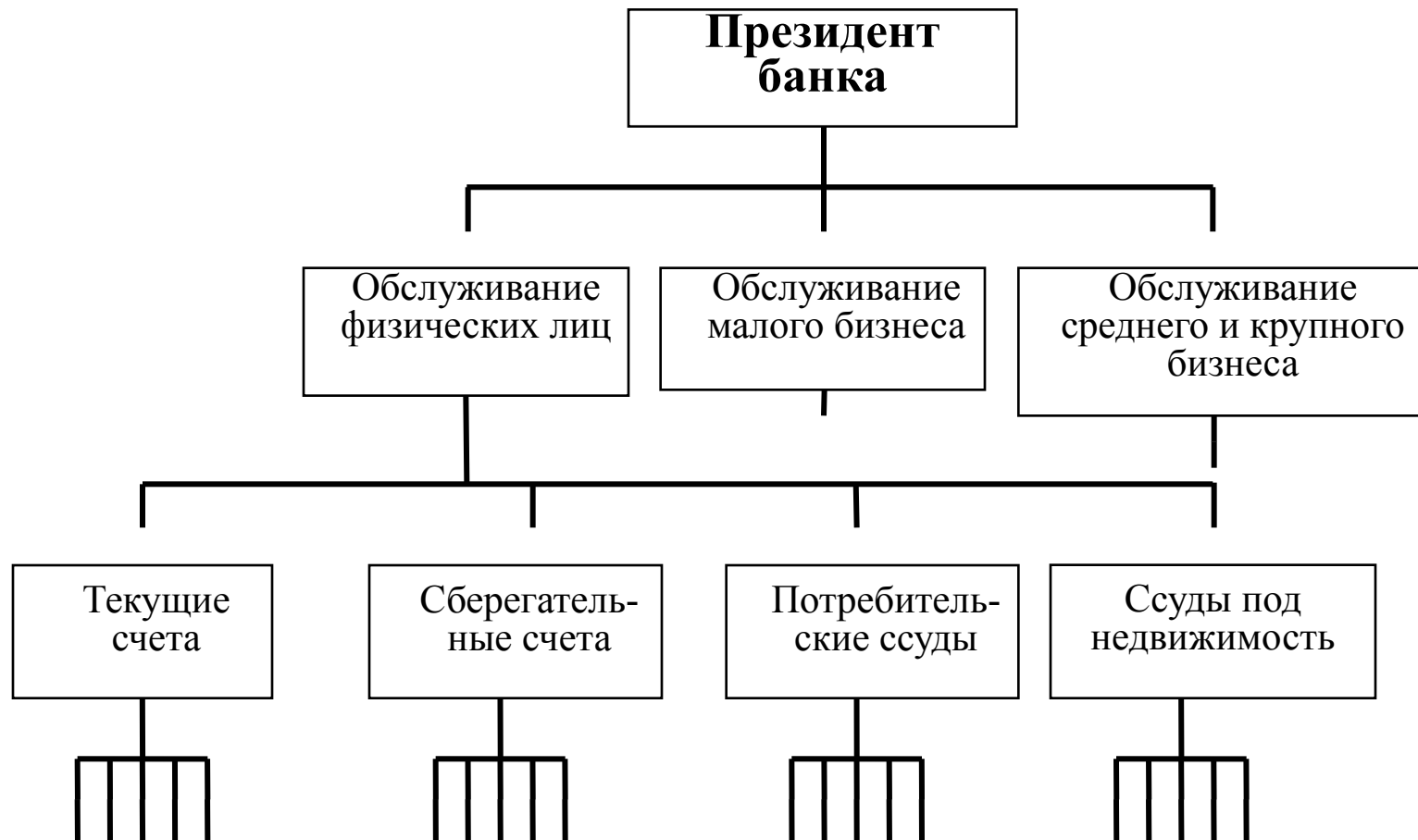
Применение функциональной структуры

- Ограниченная номенклатура продукции
- Зрелая отрасль
- Стабильные внешние условия

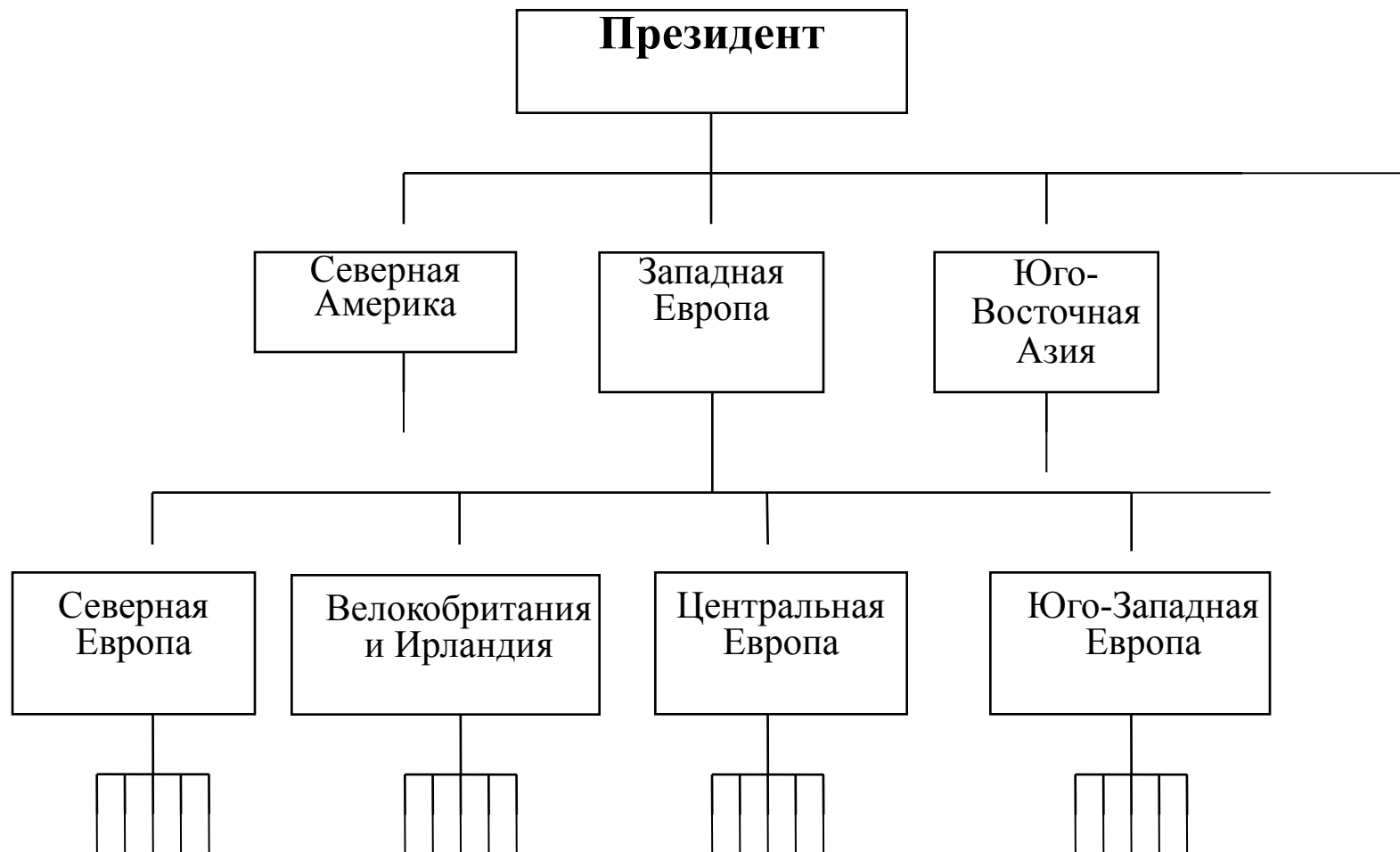
Дивизиональная (продуктовая) структура



Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя



Дивизиональная (региональная) структура



Достоинства

- Высокая гибкость
- Повышенное внимание к потребностям потребителей
- Четкое распределение ответственности
- Развитие навыков общего руководства

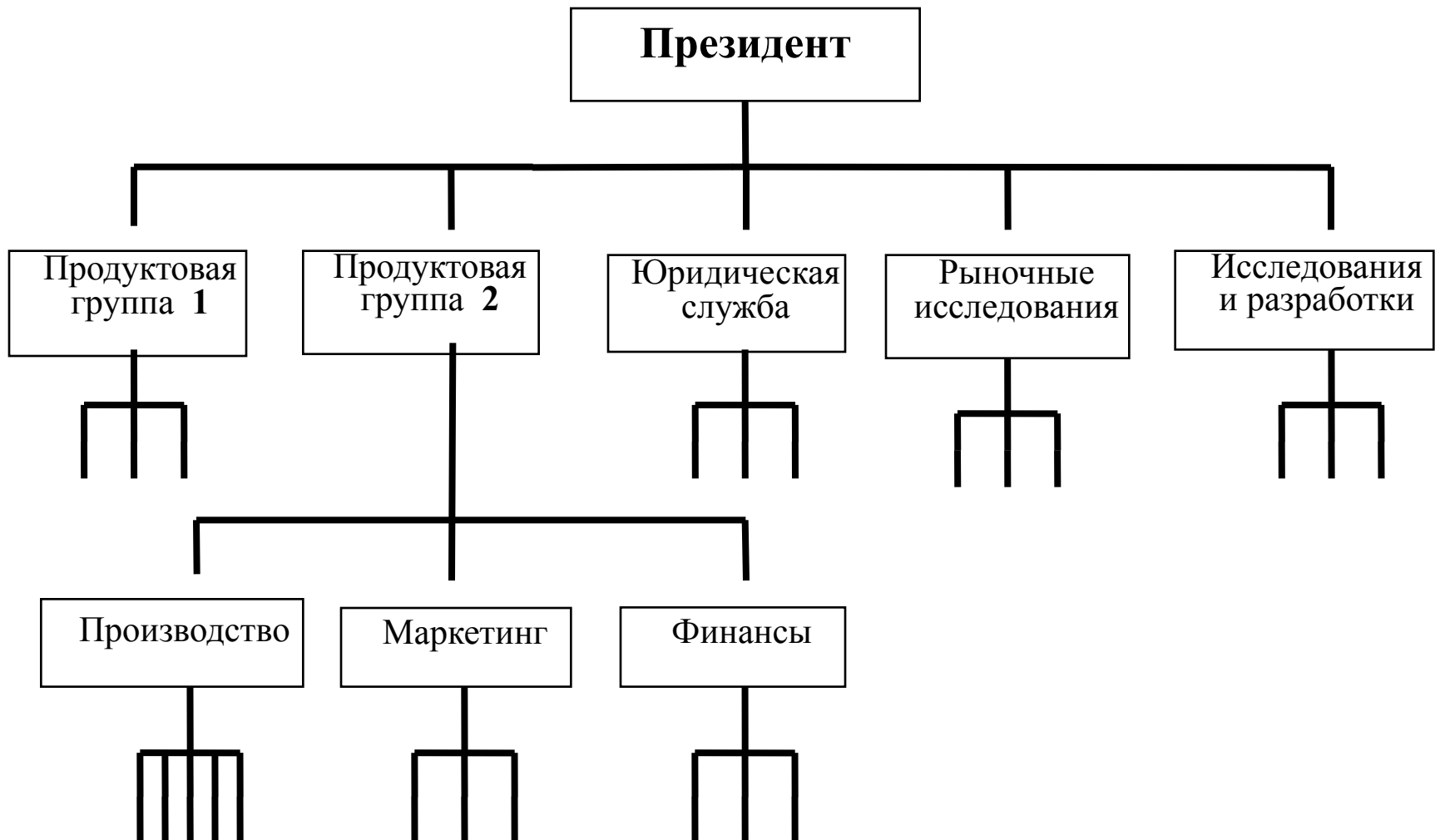
Недостатки

- Дублирование ресурсов
- Низкий уровень специализации
- Конкуренция за корпоративные ресурсы
- Ограничение контроля над деятельностью со стороны высшего руководства

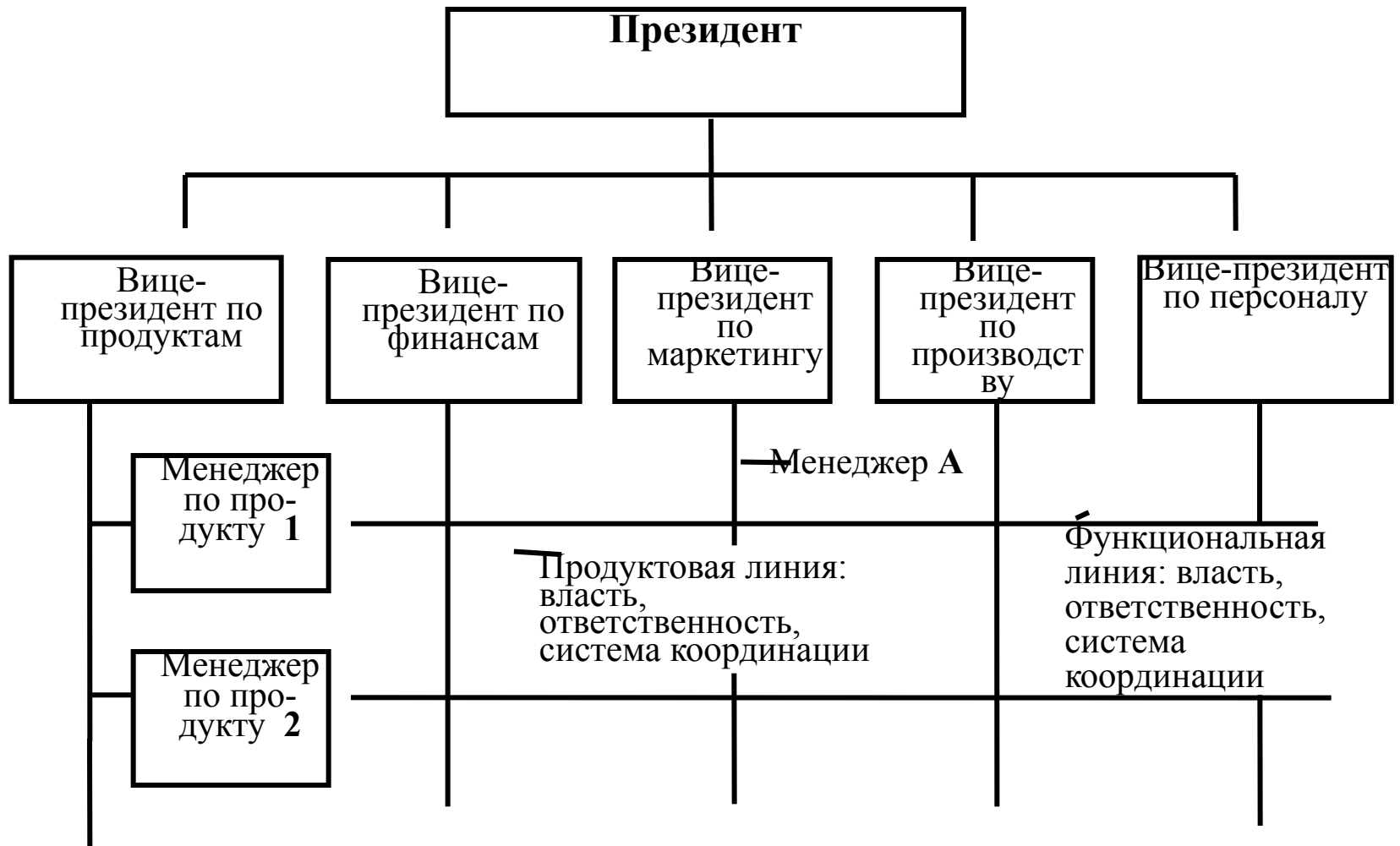
Применение дивизиональных структур

- Динамичная внешняя среда
- Широкая номенклатура продукции
- Международный охват рынков
- Быстро меняющиеся запросы потребителей и технологии

Гибридная оргструктура



Матричная оргструктура



Достоинства

- Гибкость, адаптивность
- Эффективное использование ресурсов
- Обогащение содержания рабочих задач
- Кооперация между смежными функциями

Недостатки

- Путаница, вызванная двойной командной цепочкой
- Противоречия между сторонами матрицы
- Необходимость обучения искусству человеческих взаимоотношений

Применение матричной структуры

- Многочисленные и разнообразные требования внешней среды
- Широкая потребность в информации
- Потребность в совместном использовании ресурсов

Командный подход

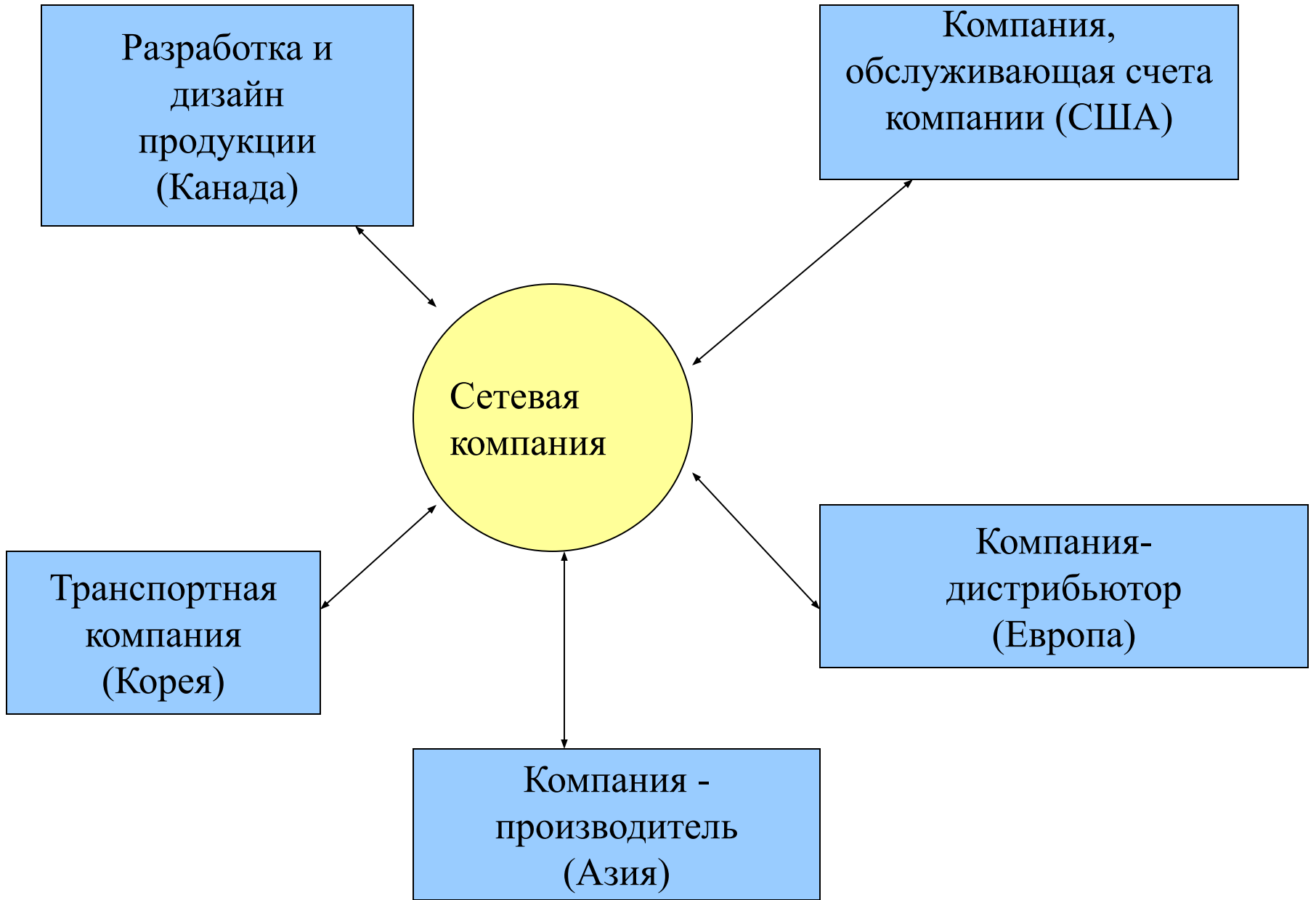
- Многофункциональные команды (временные)
- Постоянные команды (реинжиниринг)

Достоинства

Недостатки

- Устраняет барьеры между отделами
- Ускорение реакции на потребности потребителей
- Улучшение морального климата
- Сокращение числа административных уровней

- Проблемы двойной лояльности, конфликты
- Увеличивается время заседаний и совещаний
- Нежелательный уровень децентрализации



Достоинства

- Конкурентоспособность на мировом уровне
- Гибкость, высокий уровень удовлетворения от труда
- Сокращение числа управленческих уровней

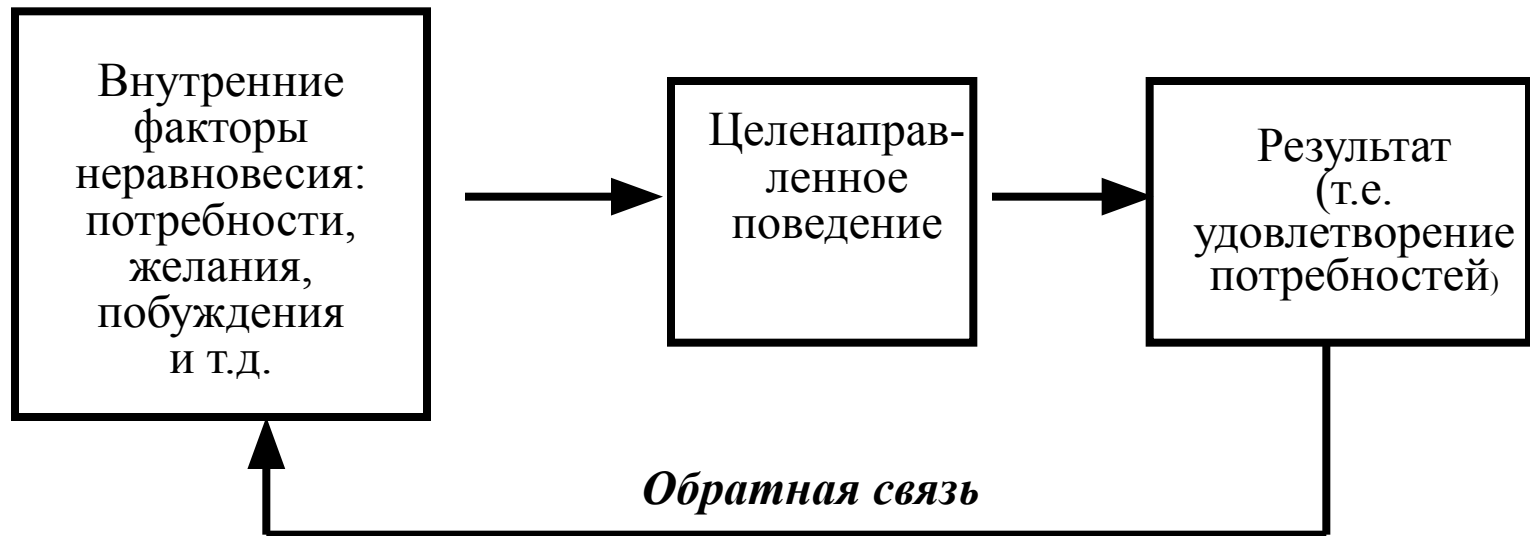
Недостатки

- Отсутствие возможности непосредственного контроля
- Возможность утраты организационных частей
- Низкая лояльность сотрудников

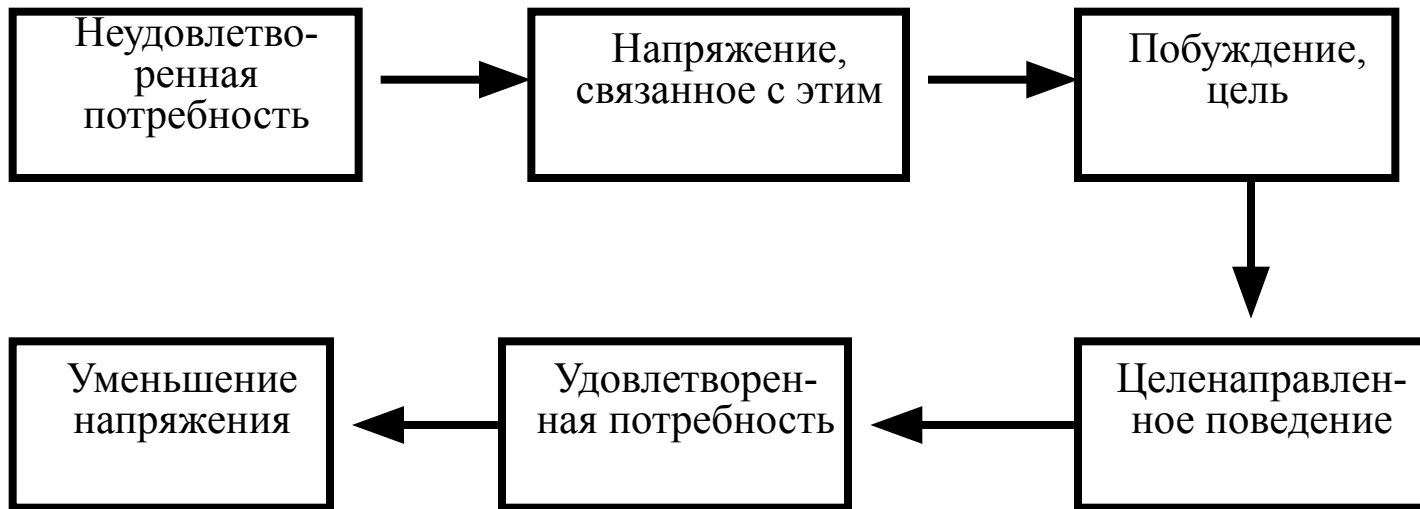
Функция мотивации

Мотивация – функция управления, имеющая целью активизировать деятельность людей и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, определенных в планах

Мотивационный процесс



Простейшая модель мотивированного поведения



Теории мотивации

- **Содержательные теории** отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей
- **Процессуальные теории** концентрируются на причинах реакции и выбора поведения людей

Иерархия потребностей А.Маслоу.



Иерархия потребностей по К. Алдерферу

Потребности в росте

1. Внутренняя потребность в самооценке.
2. Потребность в самореализации.

Потребности в принадлежности

1. Социальные потребности.
2. Потребность в социальной оценке.
3. Потребность в социальной безопасности

Жизненно необходимые потребности.

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в материальной безопасности.

Теория трех потребностей Д. МакКлелланда

- Рассматривает только приобретенные потребности:
 1. Потребность в успехе
 2. Потребность в причастности
 3. Потребность во власти (личная власть и социализированная власть)
- Потребности не расположены иерархически
- Один из возможных выводов – создание сбалансированных команд

Двухфакторная мотивационно-гигиеническая концепция мотивации Ф. Герцберга

- Способ управления
- Политика компании
- Условия труда
- Отношения с сотрудниками, подчиненными, начальством
- Заработная плата
- Статус
- Безопасность

Процессуальные теории мотивации

- Теория ожиданий В. Врума (1964)
- Теория справедливости С. Адамса (1963-65 гг.)

Теория ожиданий В.Врума

1. Затраты труда - результаты (P1)
2. Результат - вознаграждение (P2)
3. Привлекательность вознаграждения (P3)

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = P1 * P2 * P3$$

Теория справедливости С.Адамса

$\frac{\text{Вознаграждение А}}{\text{Вклад А}}$

<

$\frac{\text{Вознаграждение Б}}{\text{Вклад Б}}$

**Несправедливость
(Недоплата)**

$\frac{\text{Вознаграждение А}}{\text{Вклад А}}$

=

$\frac{\text{Вознаграждение Б}}{\text{Вклад Б}}$

Справедливость

$\frac{\text{Вознаграждение А}}{\text{Вклад А}}$

>

$\frac{\text{Вознаграждение Б}}{\text{Вклад Б}}$

**Несправедливость
(Переплата)**

Теория справедливости: основные положения

- Желание людей получать справедливую оценку своим действиям
- Три категории работников:
 1. Ориентированные «на прочих»
 2. Ориентированные «на систему»
 3. Ориентированные «на себя»

Функция контроля

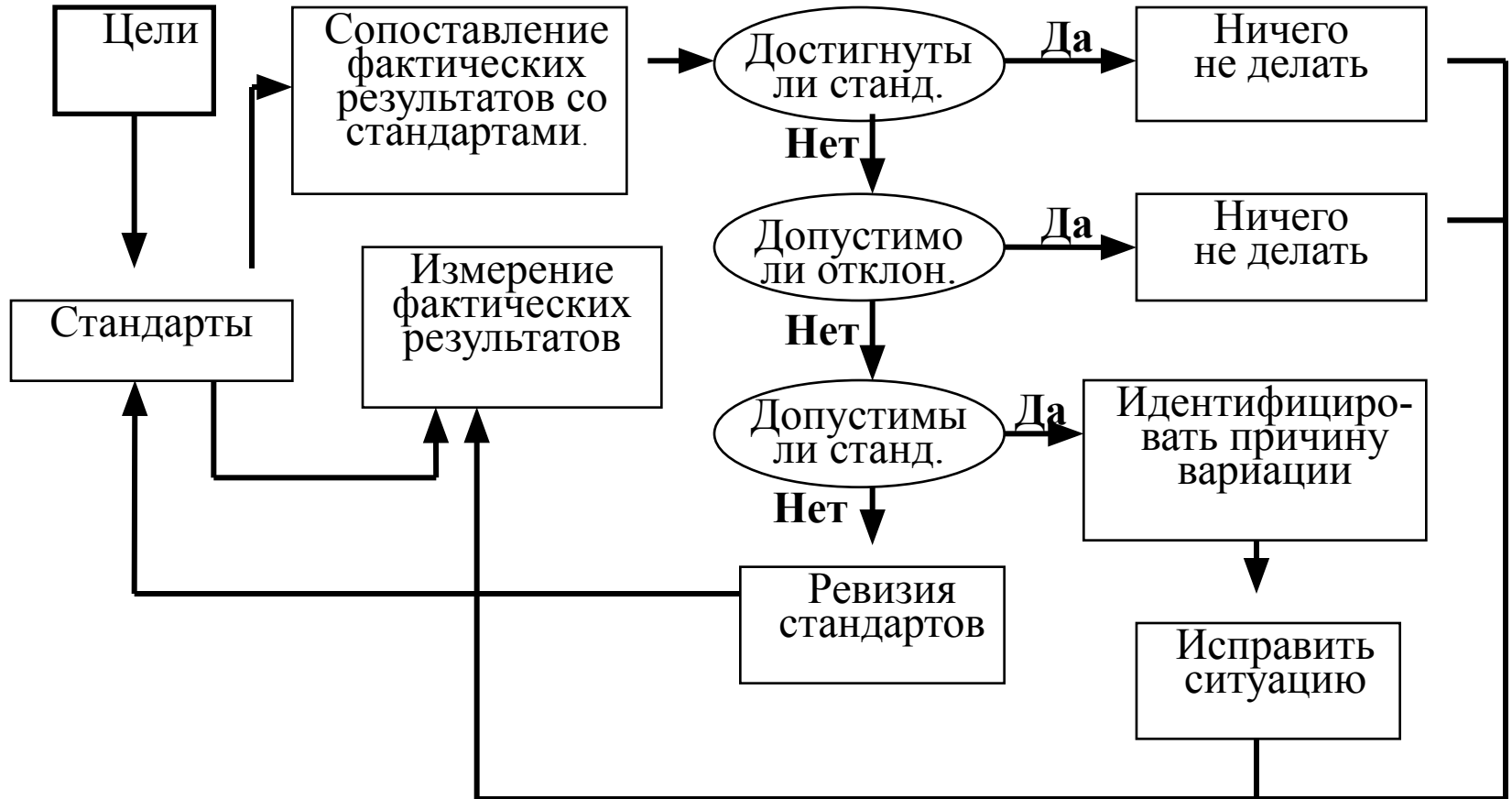
Контроль представляет собой процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей

Этапы контроля



1. Измерение фактического результата
2. Сравнение фактического результата со стандартом
3. Реакция системы управления на отклонения

Общая схема процесса контроля.



Как менеджеры измеряют?

- Личное наблюдение
- Статистические отчеты
- Устные отчеты
- Письменные отчеты

Сопоставление результатов со стандартами

1. Оценка информации о результатах
2. Сопоставление результатов со стандартами (масштаб допустимых отклонений)
3. Распространение информации о результатах контроля

Реакция системы управления



- Ничего не предпринимать
- Устранить отклонения
- Пересмотреть стандарты

Виды контроля

- Предварительный контроль
(человеческие, материальные,
финансовые ресурсы)
- Текущий контроль
- Заключительный контроль

Характеристики эффективного контроля

- Точность
- Своевременность
- Экономичность
- Гибкость
- Простота и понятность
- Осмысленные критерии
- Стратегическая направленность