

ТЕМА 7  
ФУНКЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ



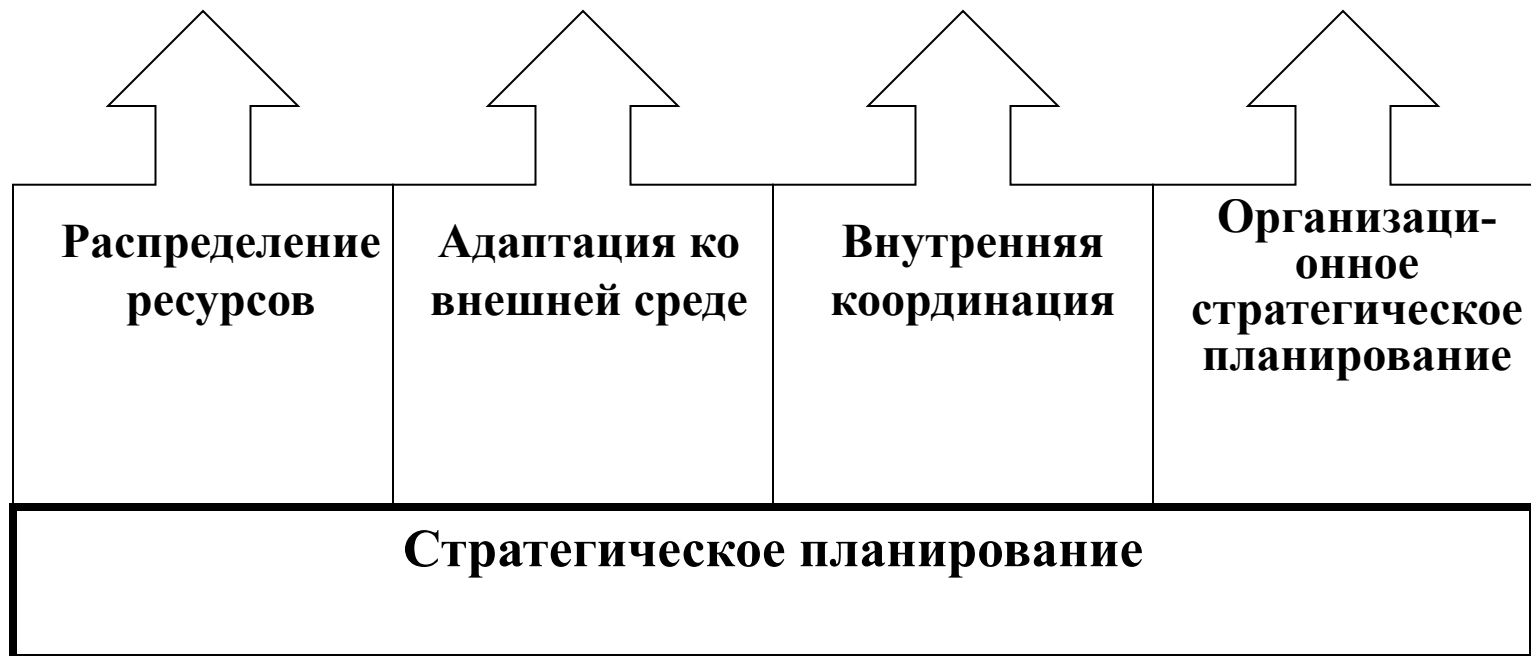
# Функция в управлении

- **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**

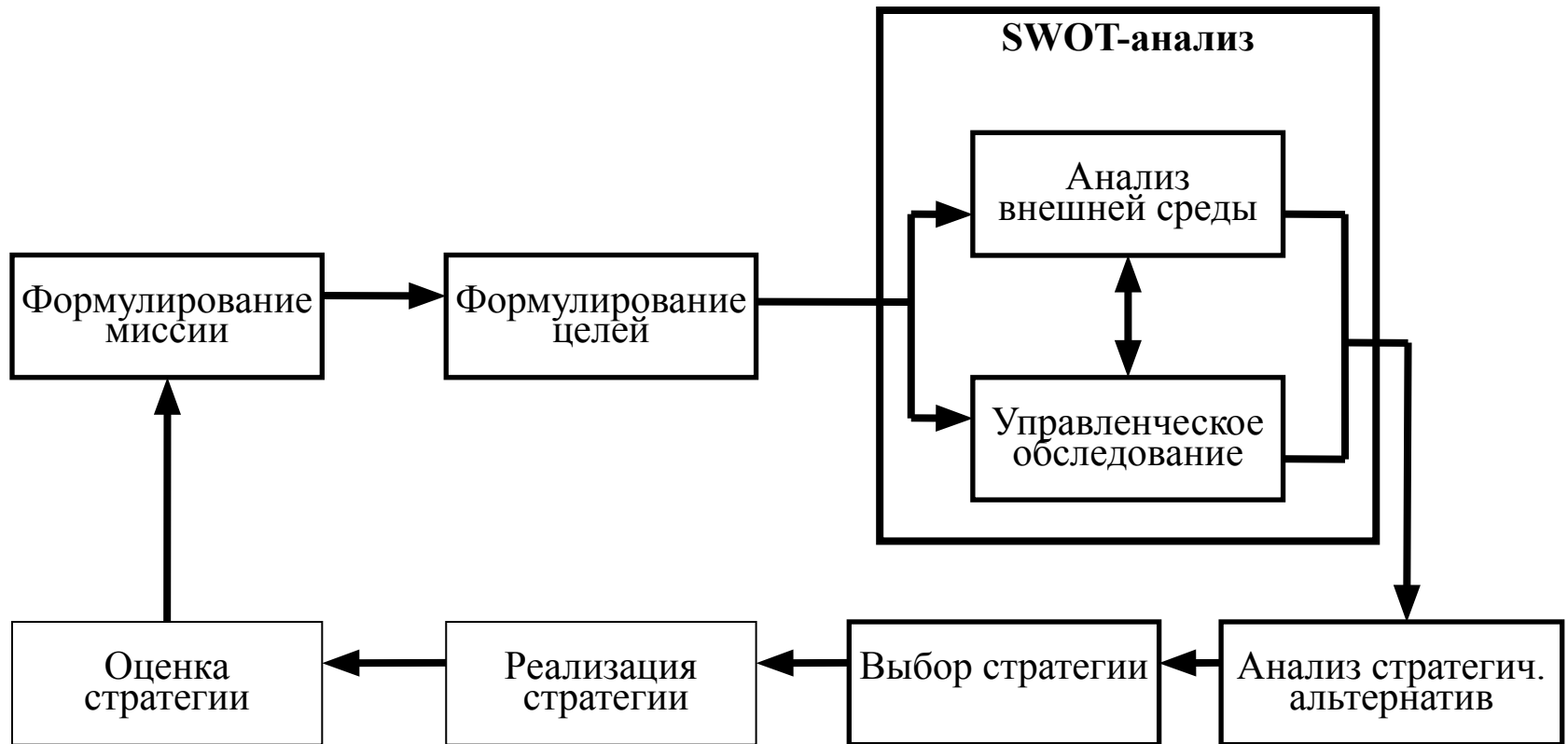
# Функция планирования

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

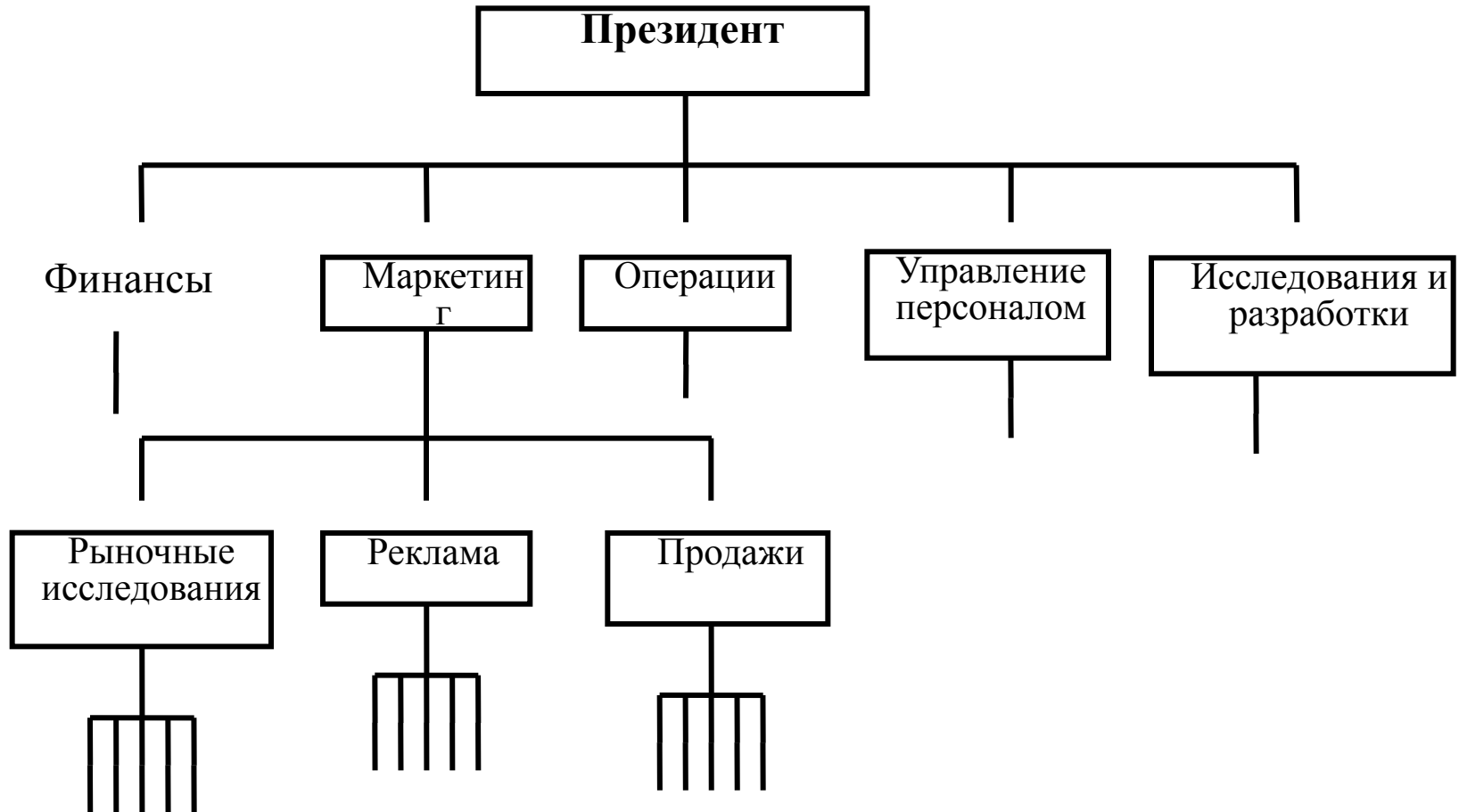
# Препятствия эффективного делегирования (подчиненный)

- 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

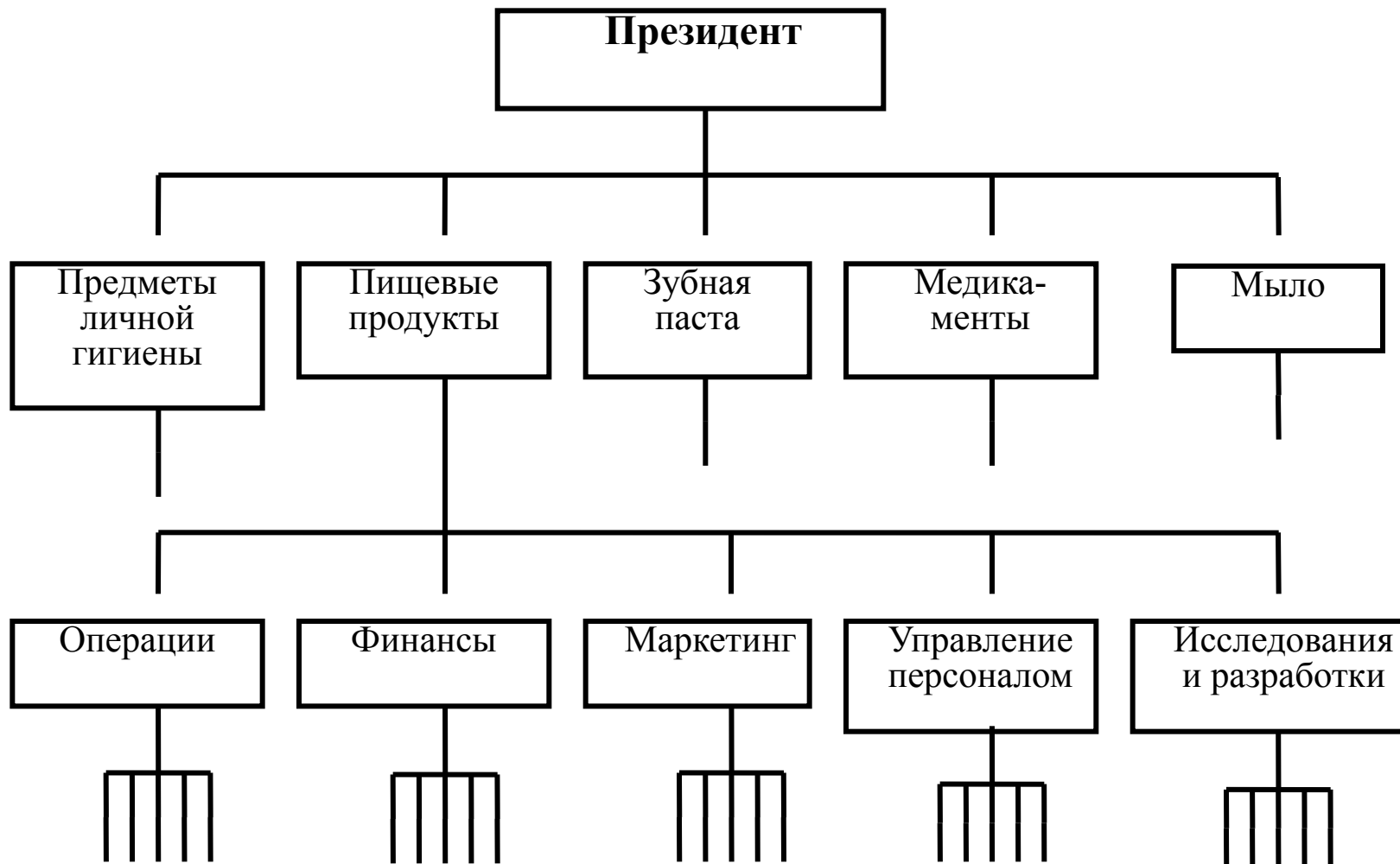
- Слабые взаимосвязи между отделами
- Замедленная реакция на внешние изменения
- Ограниченное восприятие организационных задач



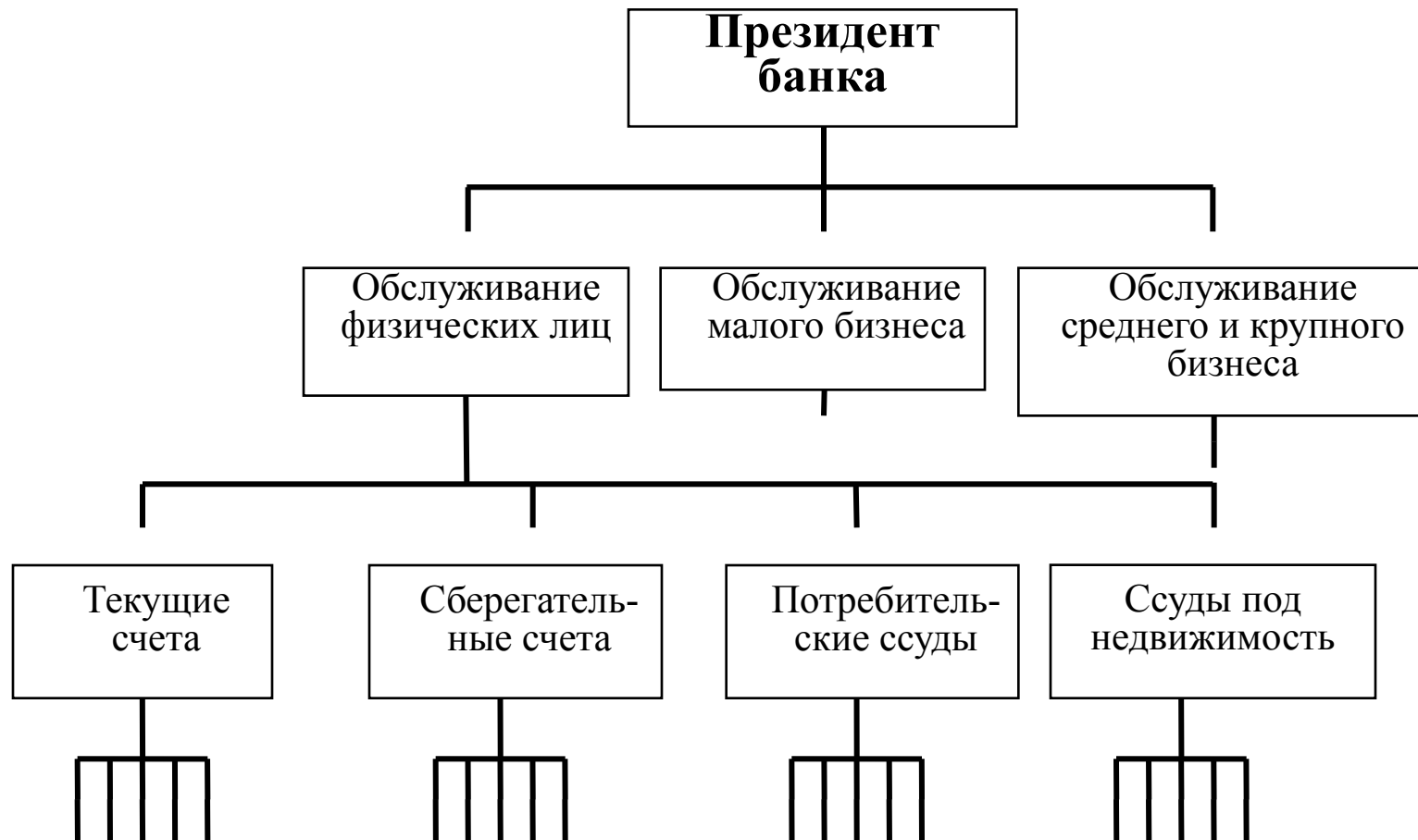
# Применение функциональной структуры

- Ограниченная номенклатура продукции
- Зрелая отрасль
- Стабильные внешние условия

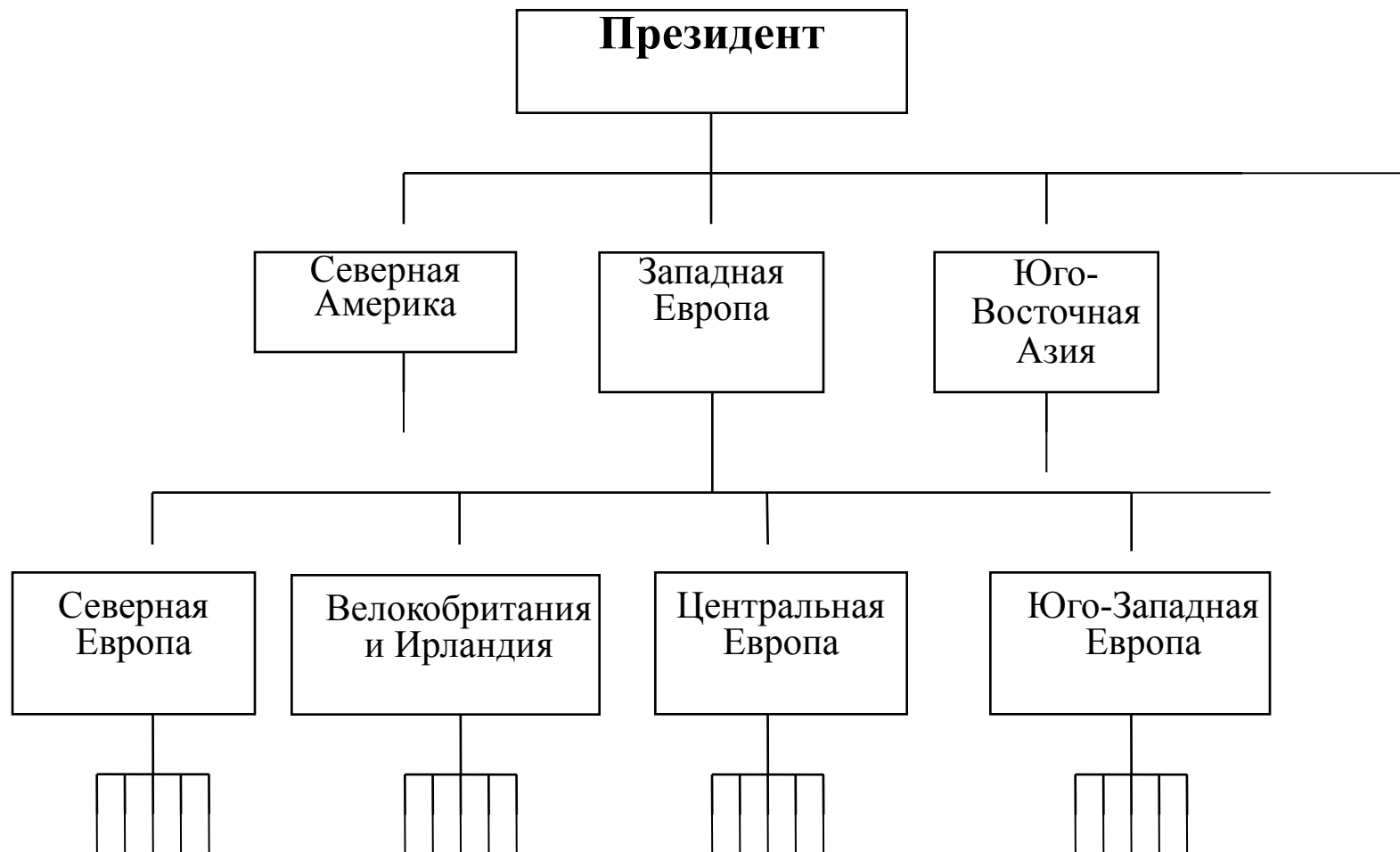
# Дивизиональная (продуктовая) структура



# Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя



# Дивизиональная (региональная) структура



# Достоинства

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

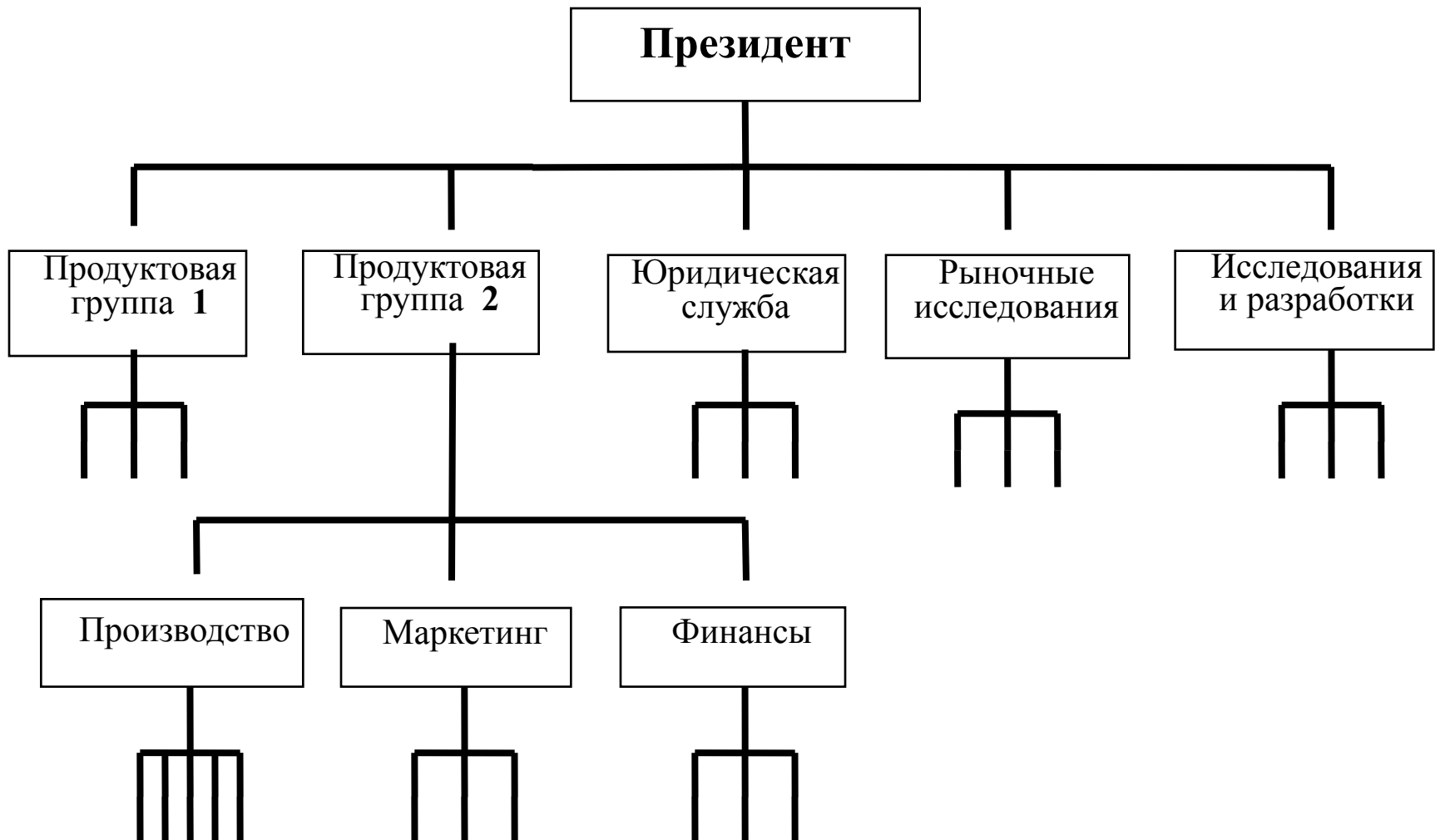
# Недостатки

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

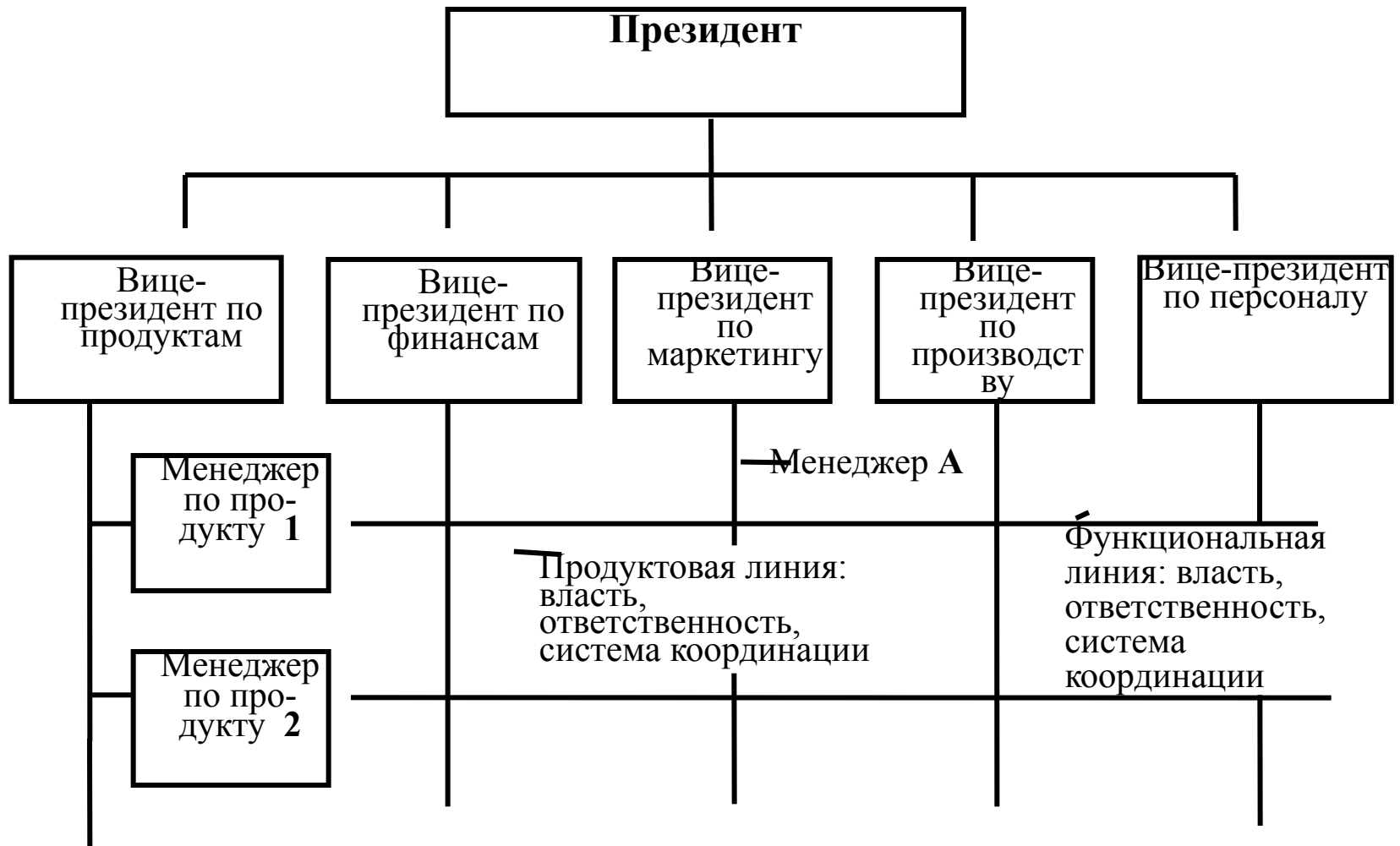
# Применение дивизиональных структур

- 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

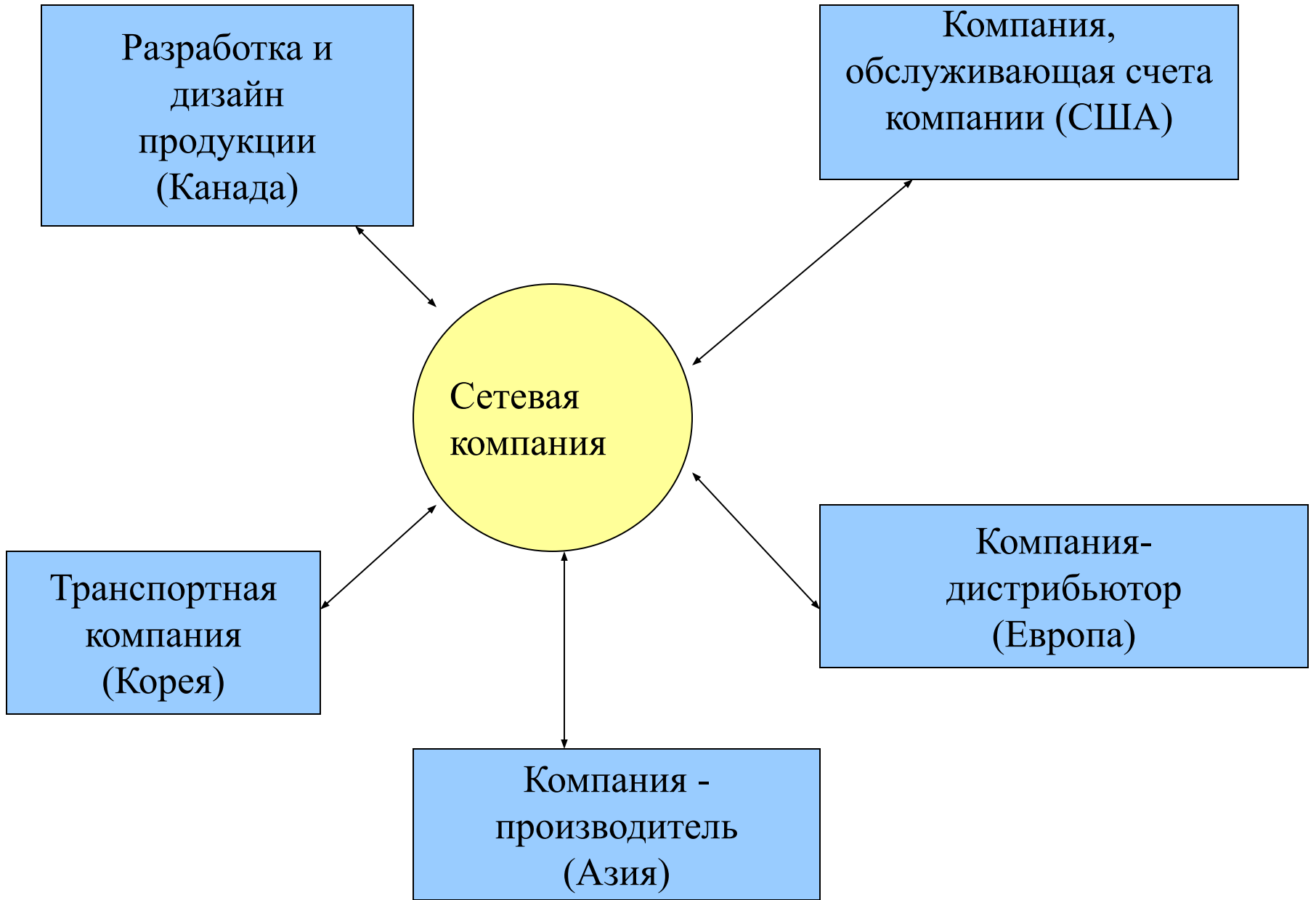
- Многофункциональные команды (временные)
- Постоянные команды (реинжиниринг)

# 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

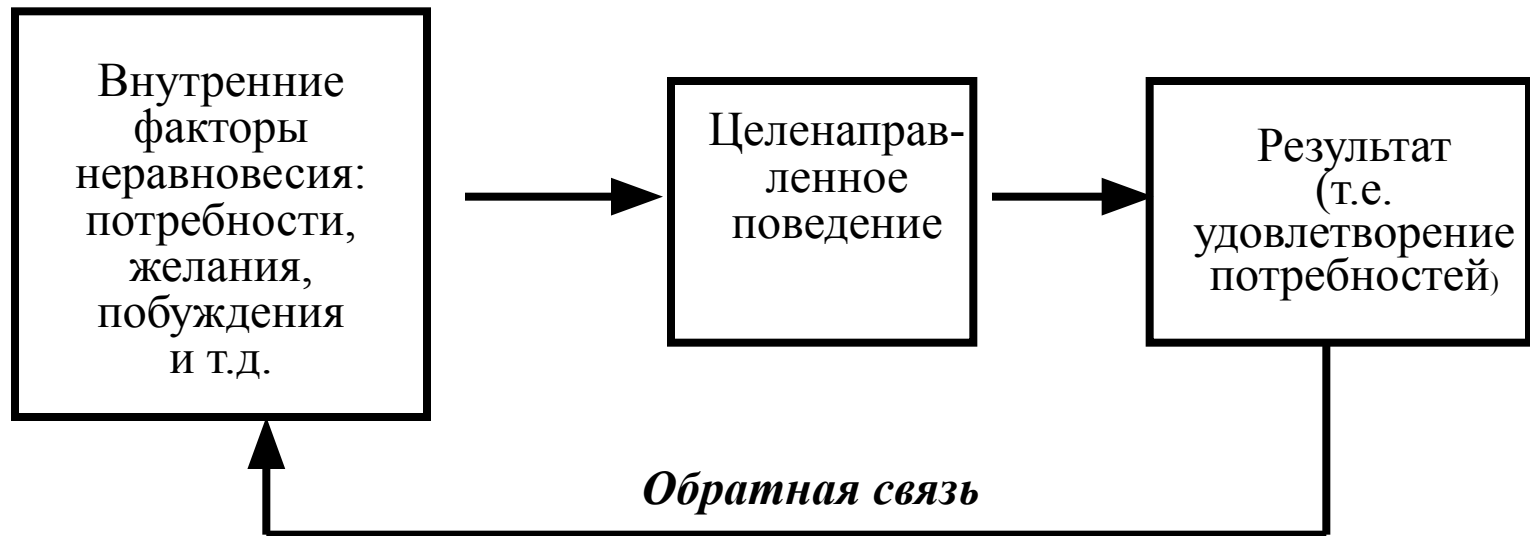
# Недостатки

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

# Функция мотивации

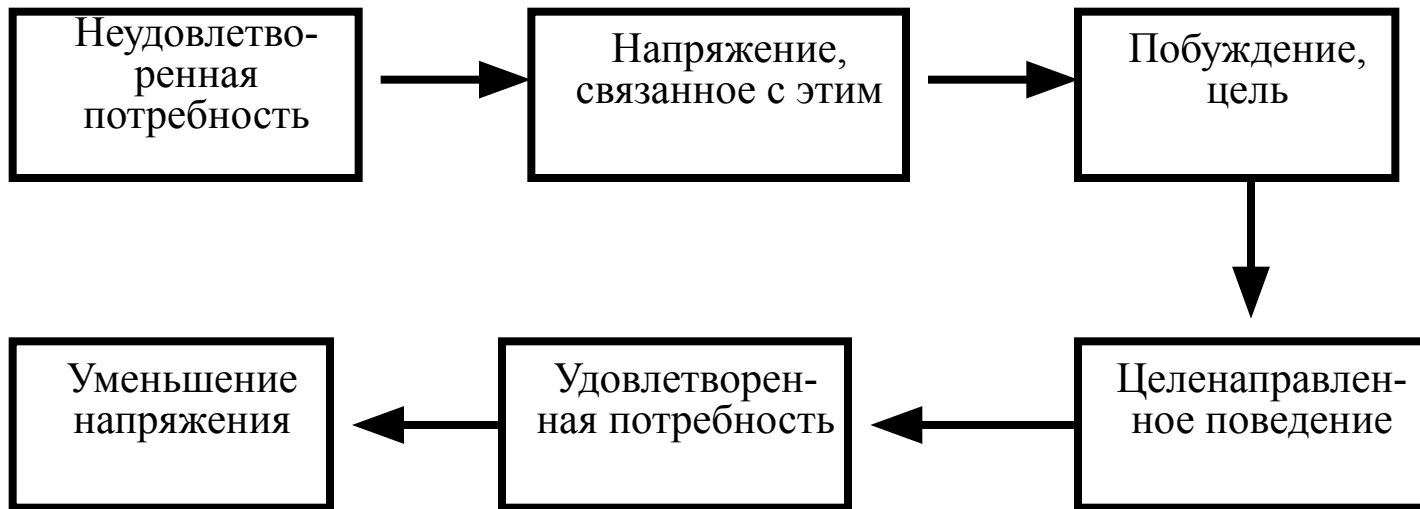
Мотивация – функция управления, имеющая целью активизировать деятельность людей и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, определенных в планах

# 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

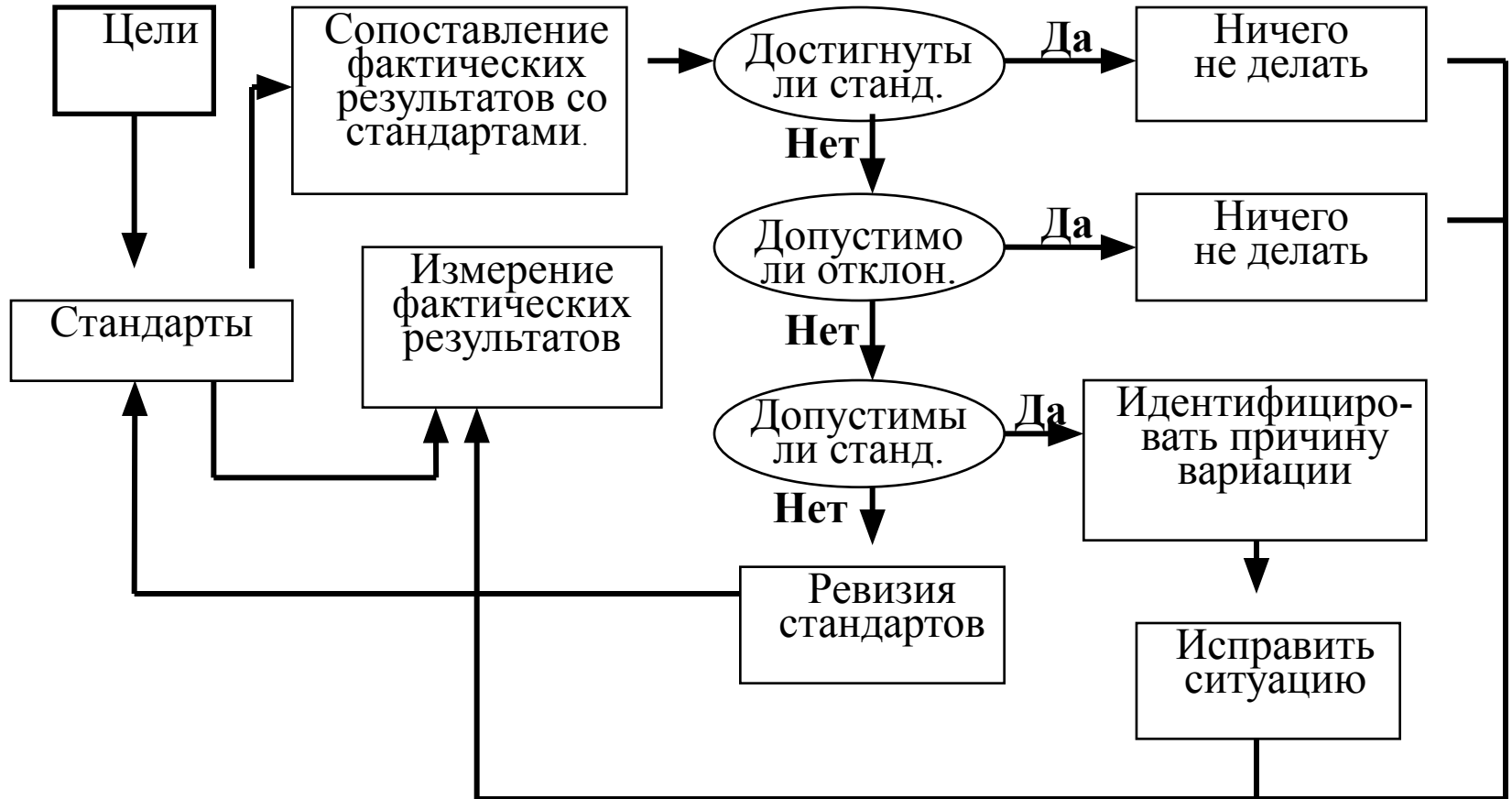
Контроль представляет собой процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей

# 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