

Кафедра менеджмента

Преподаватель Батурина Ольга Андреевна

Основы менеджмента в профессиональной деятельности

План лекции 5

Основные функции менеджмента

1 Планирование

2 Организация

3 Мотивация

4 Контроль

Ключевые понятия

- планирование
- делегирование
- организация
- мотивация
- контроль
- виды контроля

1 Планирование

— одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения.

В ходе планирования разрабатываются планы



План

- это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения;
- замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо



Функции планирования

- **Распределение ресурсов** -
включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов (фонды, управленческие кадры и технологический опыт)
- **Адаптация к внешней среде** -
охватывает все действия, которые улучшают отношения организации с ее окружением

Функции планирования

- **Внутренняя координация** -
есть координация деятельности организации учитывающая ее сильные и слабые стороны с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций
- **Осознание организационных стратегий** —
деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях

Классификация планирования

1 По широте охвата:

- 1.1 Корпоративное планирование
- 1.2 Планирование по видам деятельности
- 1.3 Планирование по видам деятельности

2 По функции:

- 1.1 Производственное
- 1.2 Финансовое
- 1.3 Кадровое
- 1.4 Маркетинговое

3 По горизонту планирования:

- 3.1 Долгосрочное (более 5 лет)
- 3.2 Среднесрочное (от 2 до 5 лет)
- 3.3 Краткосрочное (до 1 года)

Виды планов

1 Стратегические планы –

определяют действия, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей (до 5 лет)

2 Тактические планы -

определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей (1 год)

3 Операционные (оперативные) планы -

разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов

Виды планов

4 Одноразовые планы -

разрабатываются для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем:

- проекты;
- программы.

5 Постоянные планы -

используются для координации повторяющихся рабочих заданий:

- политика фирмы;
- процедуры;
- правила.

6 Ситуационные планы (сценарии) -

определяют порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций или экономического кризиса

2 Организация

- пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результата разумного разделения труда.

Разделение труда

Горизонтальное

- разделение общей работы на составляющие компоненты между персоналом организации.

Разделение большого объема работы на многочисленные специализированные задания позволяет организации обеспечить производство продукции в гораздо большем объеме, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно

Вертикальное

- определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями.

Работа по координированию действий отделена от непосредственного исполнения работы

Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Полномочия

- представляют собой права, которыми наделяются руководители и работники организации по распоряжению ресурсами, выдаче заданий и контролю за их использованием и выполнением в соответствии с функциями, присущими конкретной должности или рабочему месту.

Делегирование

- представляет собой одно из множества действий по руководству организацией.

Оно заключается в передаче полномочий, позволяющих успешнее выполнить функцию, возложенную на подчиненного.

Ответственность

- предполагает, что должностное лицо или работник добровольно или по принуждению отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто ему передал полномочия.

Пределом принятия полномочий является мера ответственности, на которую согласен исполнитель.

Построение организационных структур

осуществляется сверху вниз в следующей последовательности:

- 1 Осуществляется горизонтальное деление деятельности организации по важнейшим направлениям стратегии. На этом этапе выделяются линейные и штабные подразделения. При этом учитываются организационно-правовые особенности будущей организации.
- 2 Устанавливаются полномочия различных должностей.
- 3 Определяются должностные обязанности с перечислением задач, функций и квалификационной характеристики.

3 Мотивация

- это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей

Потребности

- это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека



Мотив

- это то, что вызывает определенные действия человека.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека

Мотивирование

- это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов



Типы мотивирования

- 1 Путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.
- 2 Формирование определенной мотивационной структуры человека

Стимулирование

Стимулы -

выполняют роль рычагов воздействия или носителей "раздражения", вызывающих действие определенных МОТИВОВ

Процесс стимулирования –

процесс использования различных стимулов для мотивирования людей

Процесс мотивации

- 1) Возникновение потребностей.
- 2) Поиск путей устранения потребности.
- 3) Определение целей (направления) действия.
- 4) Осуществление действия.
- 5) Получение вознаграждения за осуществление действия.
- 6) Устранение потребности.

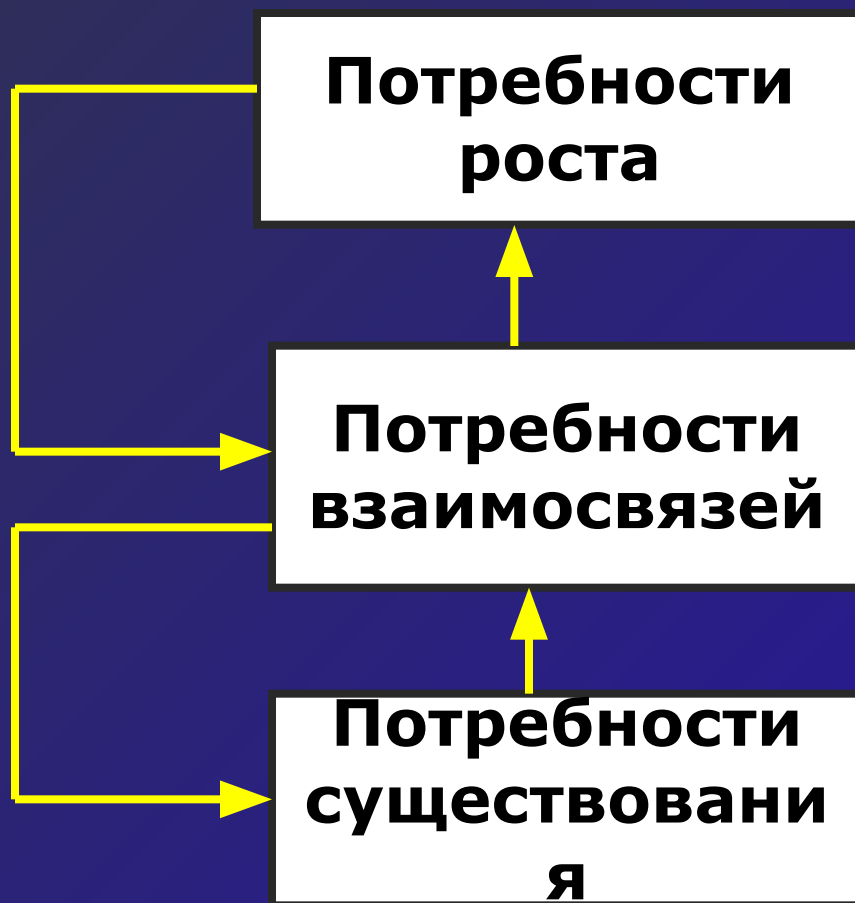
Содержательные теории мотивации

- 1 Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу
- 2 Теория ERG Клейтона Альдерфера
- 3 Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда
- 4 Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу



Теория ERG Клейтона Альдерфера



Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

- Потребность успеха (достижения)
- Потребность причастности
- Потребность власти:
 - 1 власть ради себя
 - 2 власть ради группы

Теория двух факторов Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Процессуальные теории

1 теория ожиданий,

2 теория справедливости,

3 модель Портера-Лоулера

Теория ожиданий

Ожидания

- рассматриваются как оценка личностью вероятности свершения определенного события.

В анализе мотивации к труду теория ожиданий опирается на три взаимосвязанных фактора:

- затраты труда - результаты;
- результаты - вознаграждение;
- вознаграждение - удовлетворенность.

Теория справедливости Стейси Адамса

основана на утверждении того, что стимулом к труду является размер вознаграждения в сравнении с вознаграждением, полученным другими работниками за равный трудовой вклад.

Если вознаграждение одного из работников меньше, чем другого, то при всех прочих равных условиях его мотивированность к труду начнет падать.

Модель Портера-Лоулера

Мотивированность определяется взаимодействием пяти следующих факторов:

- затраченными усилиями,
- оценкой полученных результатов,
- вознаграждением,
- степенью удовлетворенности,
- восприятием.

Результаты труда сотрудника зависят от взаимодействия его усилий (умственных и физических), индивидуальных способностей, осознанием своей роли в процессе труда.

В свою очередь уровень усилий зависит от ценности вознаграждения и его ожидания.

4 Контроль

- это вид управленческой деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.
- это процесс обеспечения достижения организацией своих целей



Классификация видов контроля

Классификационный признак	Вид контроля
Периодичность	<ul style="list-style-type: none">• стратегический• тактический• оперативный
Время осуществления оперативного контроля по отношению к фактическому началу работ	<ul style="list-style-type: none">• предварительный• текущий• заключительный
Функциональная принадлежность	<ul style="list-style-type: none">• финансовый• маркетинговый• производственный• управление персоналом• НИОКР

Этапы процесса контроля

- 1 Разработка стандартов и критериев
- 2 Сопоставление реальных результатов со стандартными
- 3 Проведение необходимых корректирующих мероприятий

Установление стандартов

Стандарты –

это некоторые образцы, эталоны или модели, принимаемые за исходные для сопоставления с ними результатов деятельности организации

Показатель результативности -

точно определяет то, что фактически должно быть получено как результат, т.к. сравниваются фактические и плановые показатели

Сопоставление результатов

Масштаб допустимых отклонений

определяет отклонение полученных результатов от установленных стандартов, в пределах которого оно не должно вызывать корректирующих действий

Принцип исключения

состоит в том, что система контроля должна срабатывать только в том случае, когда возникают значительные отклонения от установленных стандартов

Проведение необходимых корректирующих мероприятий

После получения результатов контроля возможно три варианта действий:

- Ничего не предпринимать.
- Устранить отклонение.
- Пересмотреть стандарт.

Связь контроля с другими функциями управления

Планирование:

проявляется в формулировке целей, временных периодов и контрольных показателей, которые фиксируются в соответствующих планах.

Организация:

решение проблемы централизации-децентрализации и установление субъекта и объекта контроля.

Мотивация:

результаты контроля являются необходимым условием для мотивации персонала, т.к. именно результат ведет к удовлетворенности трудом.

Вопросы для самопроверки

- 1 Какими правами обладает лицо, наделенное полномочиями?
- 2 Для чего необходимо делегирование полномочий?
- 3 Дайте определение понятия “мотивация”.
- 4 В чем состоят внешнее и внутреннее вознаграждение?
- 5 В чем состоит различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации? Приведите примеры типов этих теорий.
- 6 Какую пользу оказывает контроль в осуществлении целей организации?
- 7 Каким образом взаимосвязаны предварительный и заключительный виды контроля?

Рекомендуемая литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. М.: Высшая шк., 2004. 224 с.
2. Цыпкин Юрий Анатольевич. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.А.Цыпкин, Н.Д. Эриашвили, А.Н.Люкшинов; Под ред. Ю.А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 439с.
3. Тебекин, Алексей Васильевич. Менеджмент организации: учебник для студ. вузов. / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КНОРУС, 2007. - 416 с. - Библиогр. : с. 405-408.
4. Басовский, Леонид Ефимович. Менеджмент: учебное пособие для студ. вузов. / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 216 с.

Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.