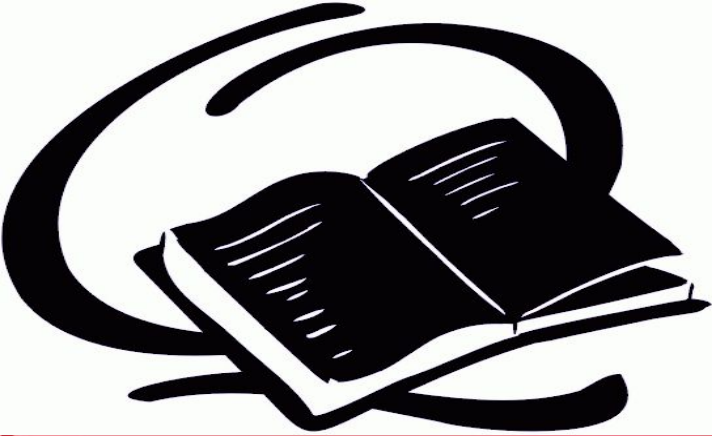


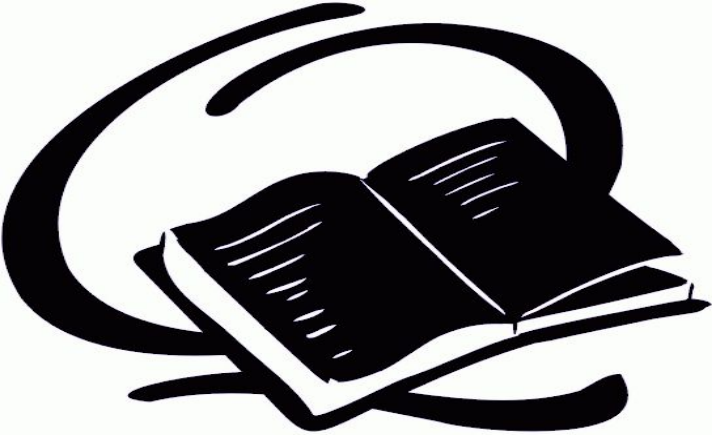


ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



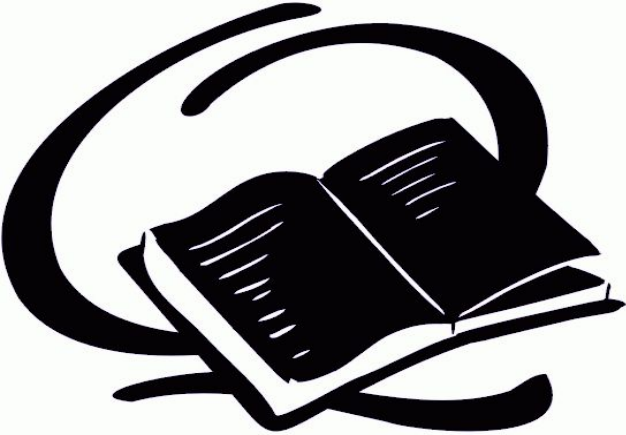
- **1.Общая функция - планирование**
- **2.Общая функция - организация**
- **3.Общая функция - мотивация**
- **4.Общая функция – контроль**





Функции менеджмента

- **это конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый специальными приемами и методами, необходимыми для достижения поставленных целей**



Планирование

- **представляет сложный процесс работы управленческого аппарата по определению миссии, целей и стратегии организации, распределению ресурсов, адаптации к факторам внешней и внутренней среды организации.**

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



Классификация видов планирования

По степени охвата:



-общее планирование;
--частичное планирование.

По сферам функционирования:



-планирование сбыта;
--планирование производства и реализации продукции;
--планирование материально-технического обеспечения производства:
--планирование персонала;
--планирование финансов.и т.

По содержанию планирования в аспекте политики предприятия:



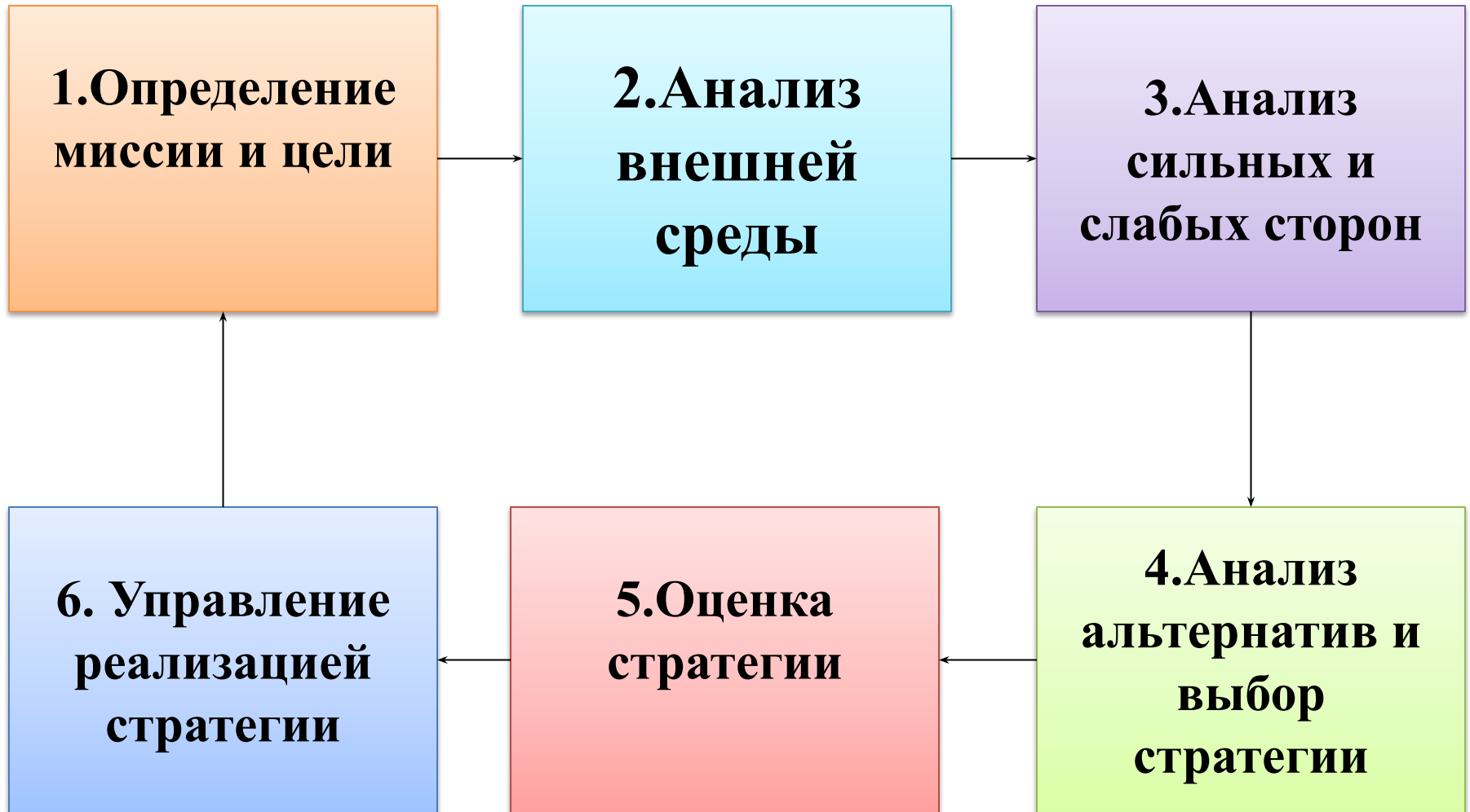
-стратегическое планирование;
-- тактическое планирование;
--оперативное планирование.

По срокам:



-краткосрочное планирование (до 1);
-среднесрочное планирование (до 5);
--долгосрочное планирование (свыше 5).

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Осуществляя стратегическое планирование в организации необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто мы? Каков наш бизнес?
- На каком этапе мы находимся в настоящее время?
- Каково текущее состояние нашего бизнеса?
- каковы сильные и слабые стороны нашего бизнеса? Что мы можем, чего мы не можем?
- Что препятствует достижению наших целей?
- Что способствует развитию нашего бизнеса?
- К чему мы идем?
- Как мы выполняем нашу миссию? Что необходимо сделать, чтобы выполнять нашу миссию лучше? Что можно предпринять и какие для этого имеются стратегические альтернативы?
- Какой должны быть наша стратегия?
- Насколько устойчива наша стратегия к изменениям?



Организация как основная функция менеджмента

- собой вид управленческих действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей, сведению воедино всех специалистов организации, чтобы определить роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

Содержание функции организации сводится к трем основным направлениям:

1

- ***определение диапазона контроля и норм управляемости***

2

- ***установление взаимоотношений, полномочий и ответственности***

3

- ***формирование организационной структуры предприятия***

Содержание функции организации в менеджменте
раскрывается через такие понятия, как:

делегирование

департаментализация

диапазон контроля

норма
управляемости

централизация и
децентрализация
управления

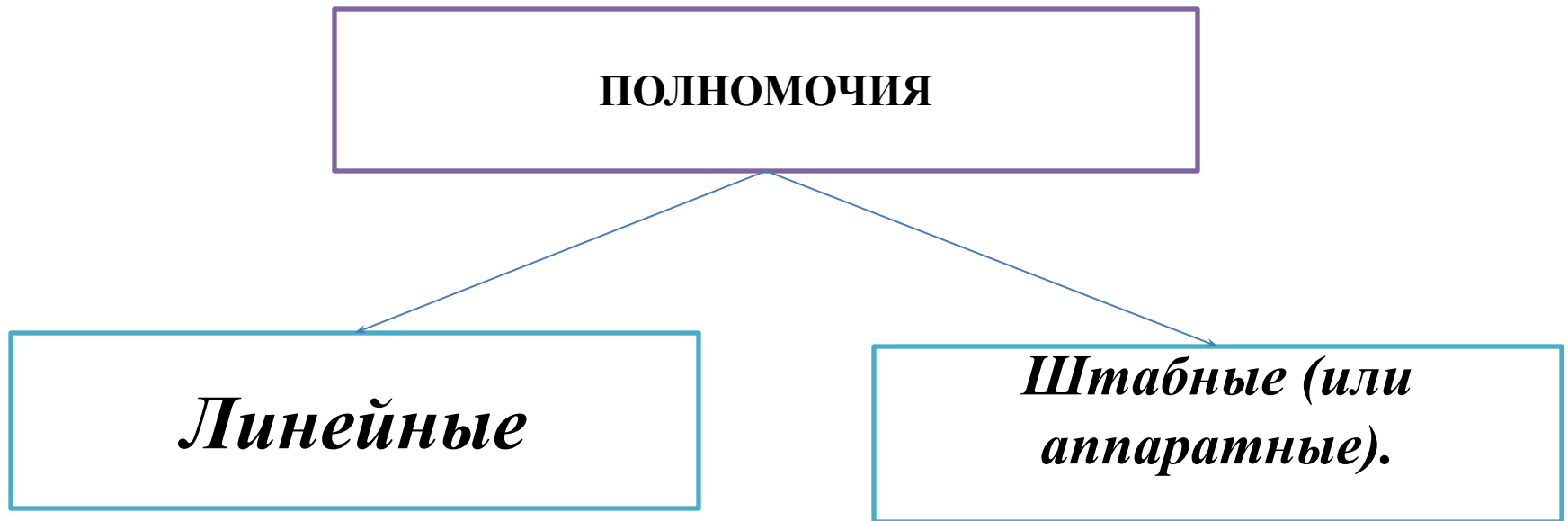
регламентация



делегирование

- это передача задач и полномочий должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

- **ПОЛНОМОЧИЕ** — это ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.



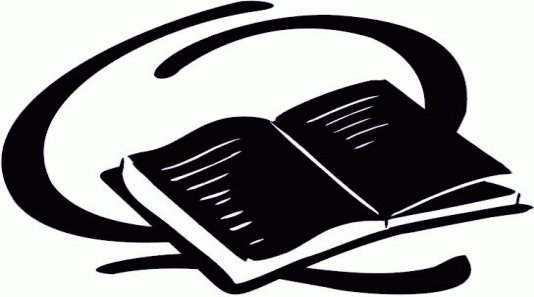
- ***ОТВЕТСТВЕННОСТЬ*** — это обязательство работника выполнять задачи, присущие занимаемой должности, и отвечать за результаты своей деятельности.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

```
graph TD; A[ОТВЕТСТВЕННОСТЬ] --> B[руководителя]; A --> C[исполнителя];
```

руководителя

исполнителя



Функция мотивации

- это целенаправленное формирование мотивов человека (или группы людей), побуждающих к более эффективной работе для достижения целей организации.

Реализация функции мотивации:

- изучение мотивов деятельности работников на основе их поведения;
- создание системы стимулов для организации;
- формирование условий для реализации стимулов.

Потребность - это нужда человека в чем-либо

Мотив – это то, что побуждает человека действовать определенным образом. Вызвать действие определенных мотивов способны стимулы

Стимулы (от лат. stimulus — заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных) – это своеобразные рычаги воздействия на человека, которые в значительной мере предопределяют поведение работников в организации.

Стимулы

```
graph TD; A[Стимулы] --> B[Экономические]; A --> C[Неэкономические];
```

Экономические

Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние

Неэкономические

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные.

Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя.

Процесс мотивации

Первая стадия — возникновение потребностей

Вторая стадия — поиск путей устранения потребности.

Третья стадия — определение целей (направления) действия

Четвертая стадия — осуществление действия.

Пятая стадия — получение вознаграждения за осуществление действия.

Шестая стадия — устранение потребности



• ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

• Содержательные теории мотивации

- -теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- -теория потребностей Д. Мак-Клелланда;
- -двухфакторная теория Ф.Герцберга.

• Процессуальные теории мотивации

- -теория ожиданий;
- -теория справедливости;
- -модель Портера-Лоулера

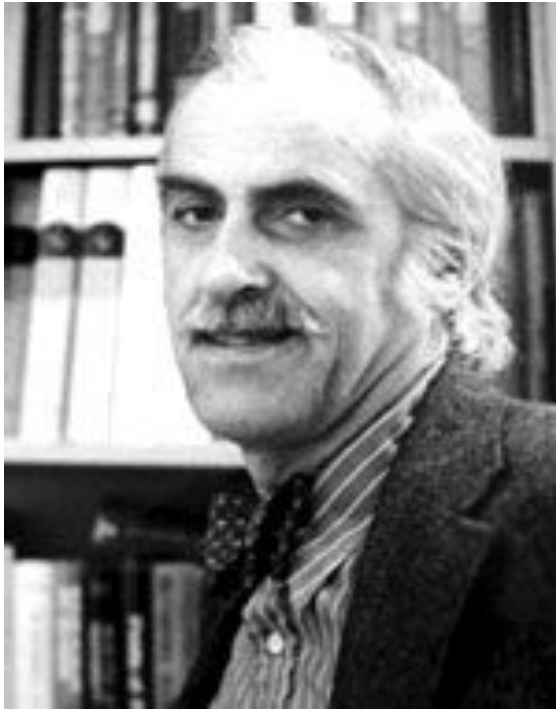




Abraham Maslow;
Американский
психолог
(1 апреля 1908, Нью-
Йорк — 8 июня 1970)

• **Теория**
потребностей А.
Маслоу





Дэвид
МАККЛЕЛЛАНД
Американский
психолог

Теория потребностей Д. МакКлелланда

**Выделил виды потребностей,
мотивирующих трудовую
деятельность людей :**

- 1. Потребность власти;**
- 2. Потребность успеха;**
- 3. Потребность причастности.**



Фредерик Ирвин
Герцберг (Frederick
Irving Herzberg)
(17.04.1923 года -
19.01.2000 года

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга

1.ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

(поддерживающие)

- политика фирмы,**
- условия работы,**
- заработная плата,**
- межличностные
отношения,**
- степень контроля.**

2) ФАКТОРЫ- МОТИВАТОРЫ

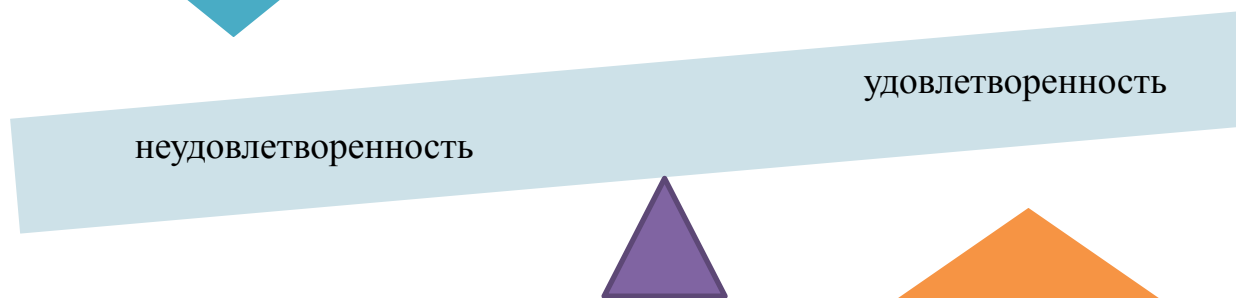
- успех,**
- карьерный рост,**
- признание и одобрение
результатов работы,**
- ответственность,**
- возможности личного
роста и развития.**

Роли гигиенических факторов и мотиваторов

Гигиенические факторы



Повышение
удовлетворенности
работой и рост
мотивации



Снижение
неудовлетворенности работы



Мотиватор

ы

Рост удовлетворенности осуществляется под влиянием мотиваторов, а **снижение неудовлетворенности** — под влиянием гигиенических факторов.



Vroom Victor

Теория ожиданий Виктора Врума

- 1.зависимостью между прилагаемым усилием и полученным результатом; (З-Р)
- 2.зависимостью между полученным результатом и получаемым вознаграждением или наказанием; (Р-В)
- 3.удовлетворенность получаемыми вознаграждениями. (В-В)

Теория ожиданий

«Формула» мотивации

Мотивация

=

Ожидания, что
усилия дадут
желаемый
результат

x

Ожидания,
что
результаты
обеспечат
желаемое
вознагражде
ние

x

Валентност
ь:
воспринима
емая
ценность
вознагражде
ния

теория справедливости

- Люди субъективно оценивают соотношение вознаграждения и затрачиваемых усилий, при этом сравнивая его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.
- До тех пор, пока работники не начнут воспринимать вознаграждение как справедливое, они будут стремиться снизить интенсивность труда.

Комплексная процессуальная модель мотивации Портера—Лоулера



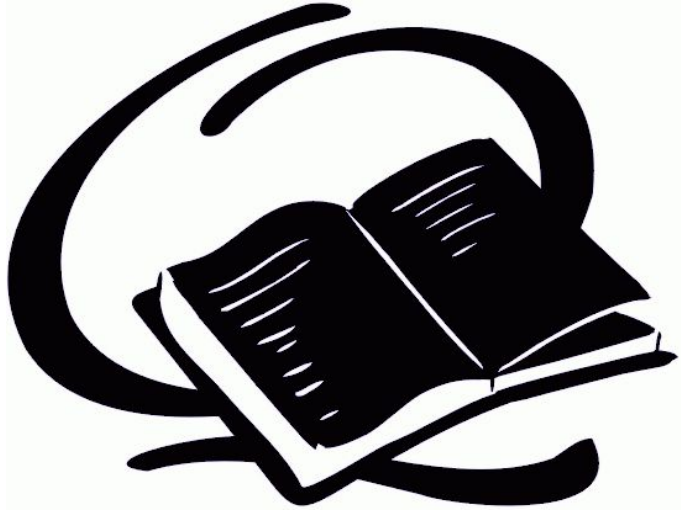
Лайман Портер (Lyman W. Porter)



Эдвард Лоулер (Edward E. Lawler)

*разработали комплексную процессуальную теорию мотивации,
включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости*

В модели Портера—Лоулера используются пять факторов:
**затраченные усилия, восприятие, полученные
результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.**



КОНТРОЛЬ

- - это процесс сопоставления фактически достигнутых результатов работы с запланированными

ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЯ

1. средства и предметы труда;

2. персонал;

3. производственные и управленческие процессы.

ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ

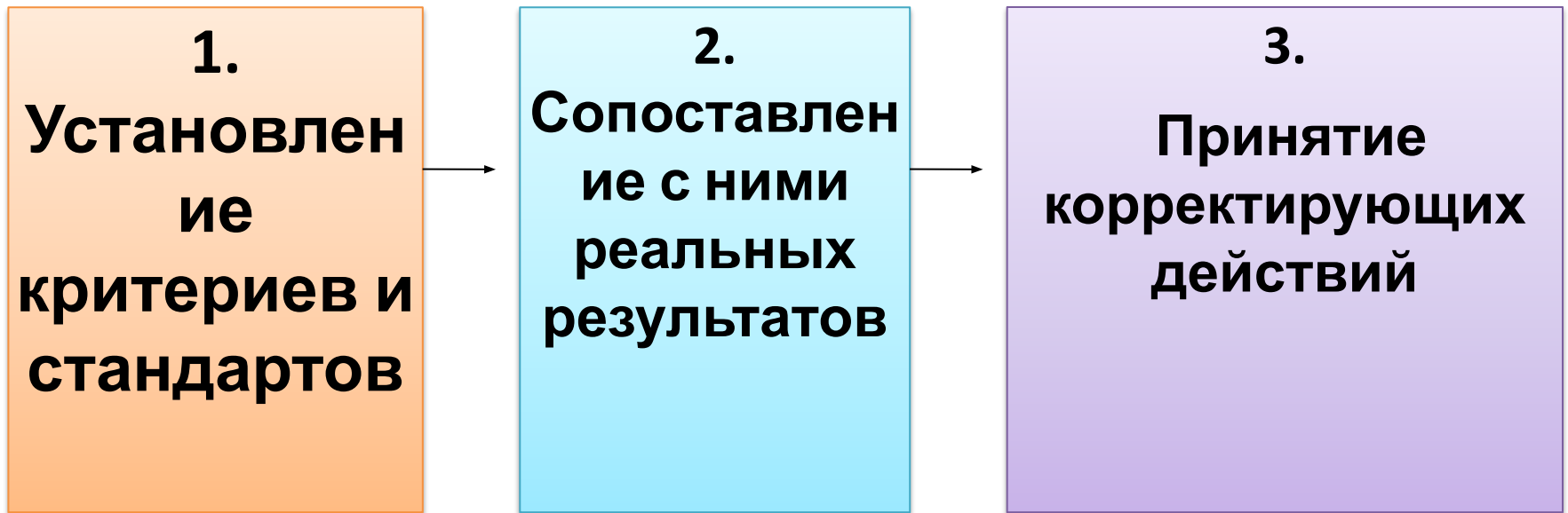
заблаговременности

**результативно
сти**

объективности

открытости

ЭКОНОМИЧНОСТИ



Этапы контроля