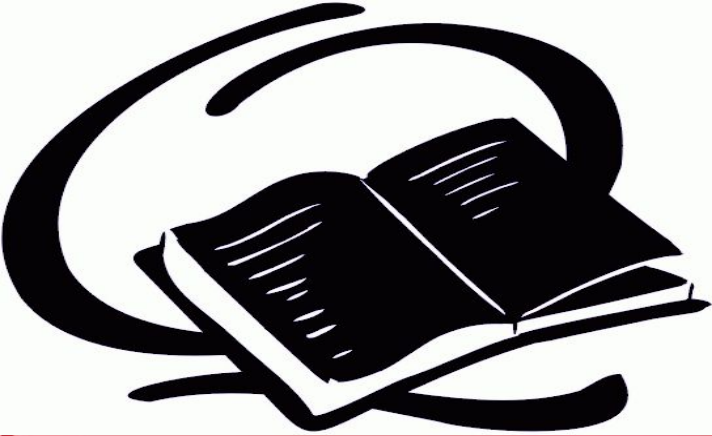


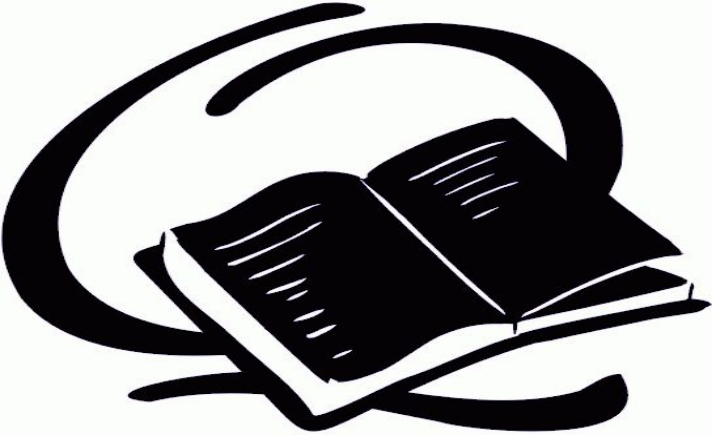


# ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



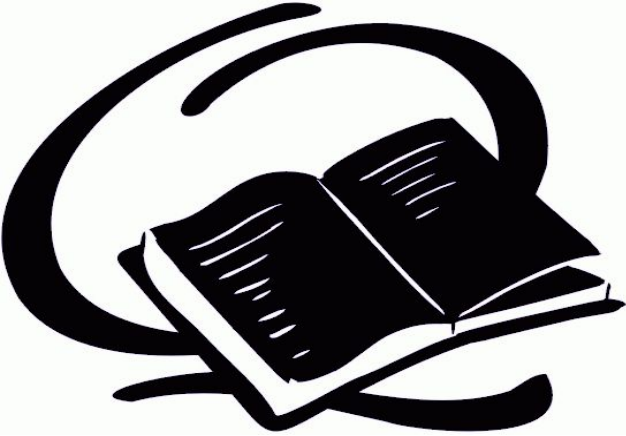
- **1.Общая функция - планирование**
- **2.Общая функция - организация**
- **3.Общая функция - мотивация**
- **4.Общая функция – контроль**





# Функции менеджмента

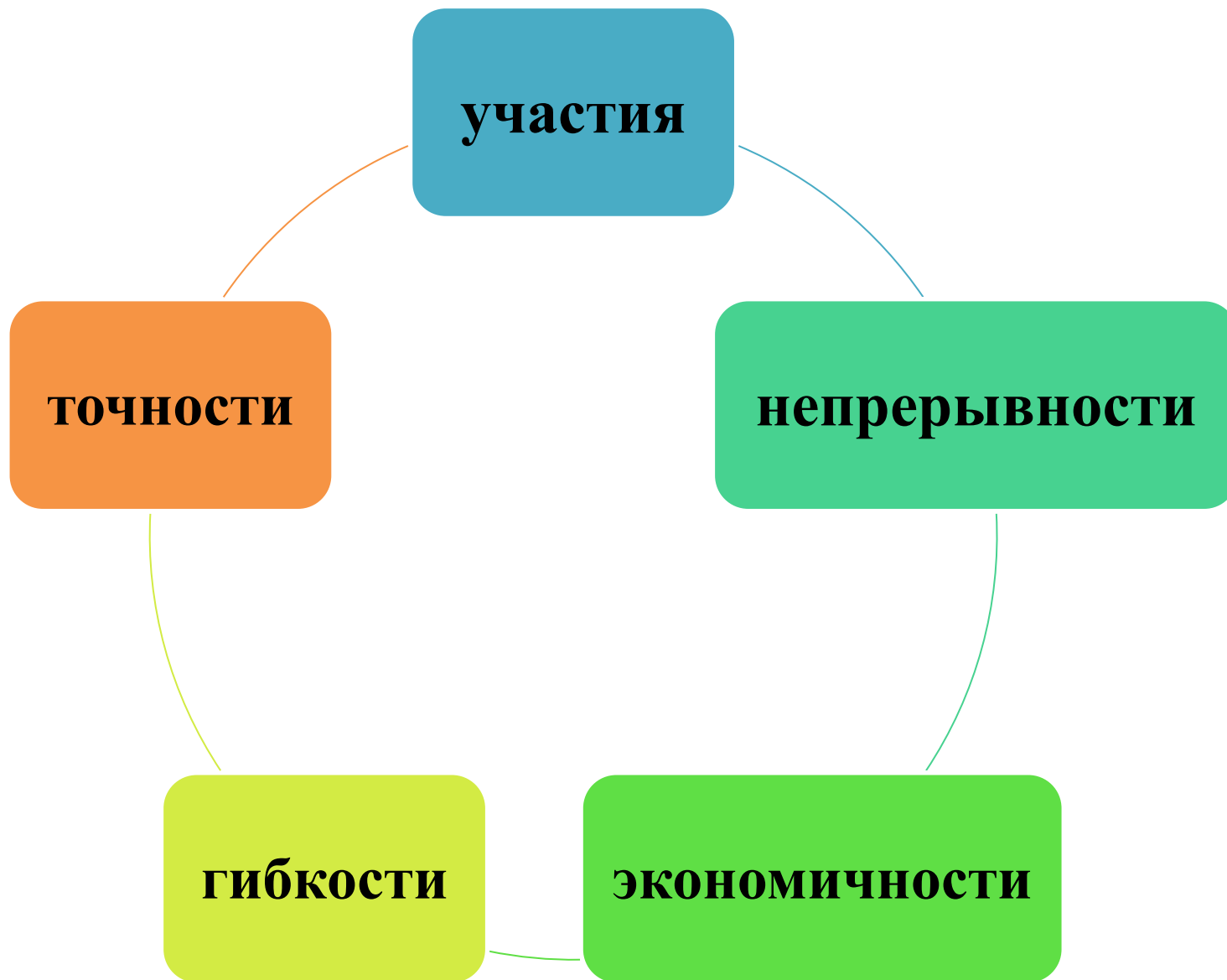
- **это конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый специальными приемами и методами, необходимыми для достижения поставленных целей**



# 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:



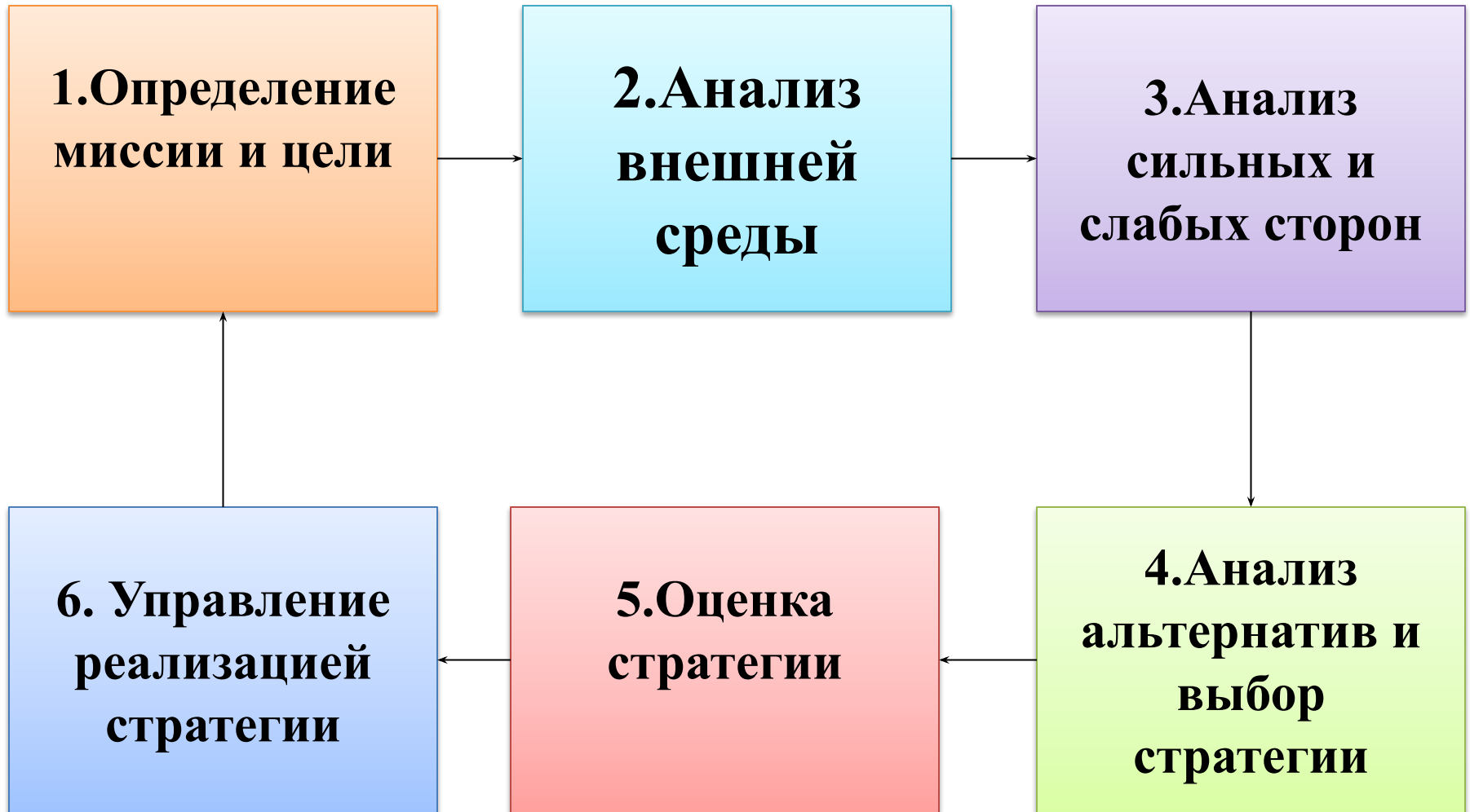
-стратегическое планирование;  
-- тактическое планирование;  
--оперативное планирование.

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



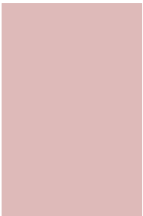
департаментализация



диапазон контроля



норма  
управляемости



централизация и  
децентрализация  
управления



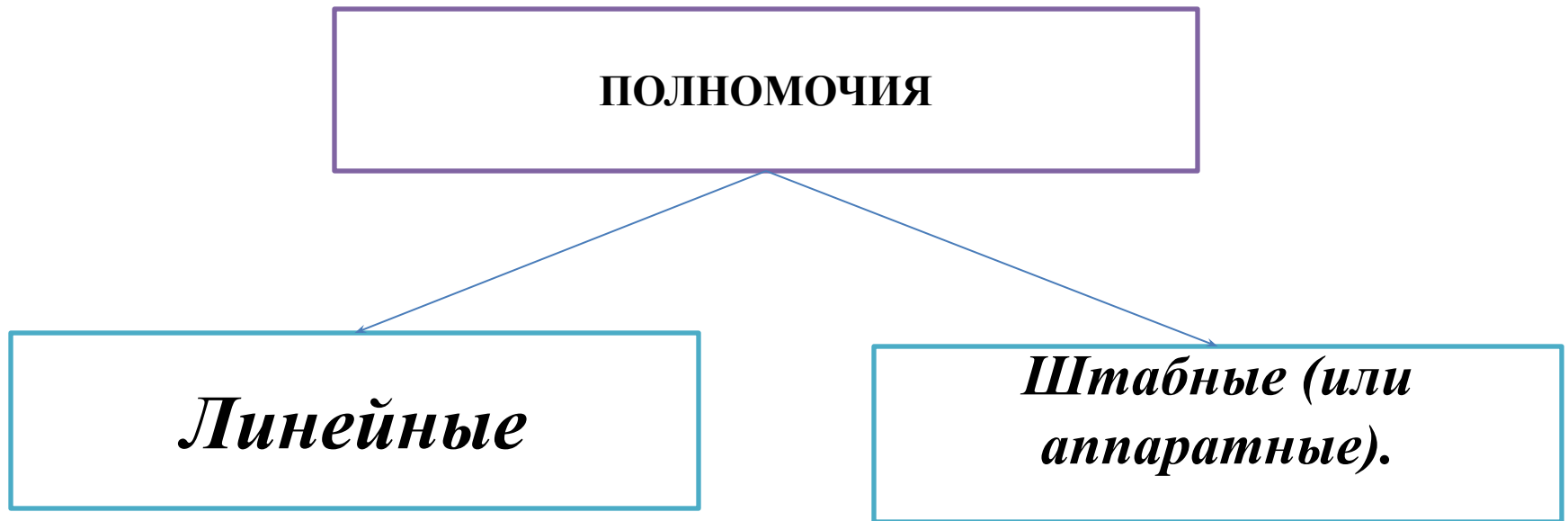
регламентация



# 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.



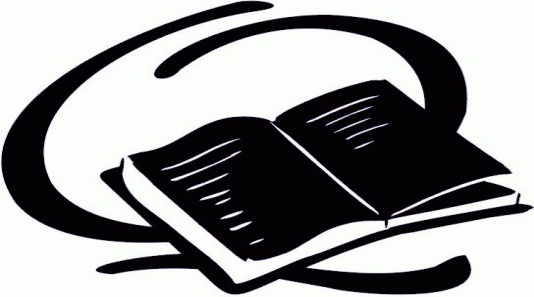
- ***ОТВЕТСТВЕННОСТЬ*** — это обязательство работника выполнять задачи, присущие занимаемой должности, и отвечать за результаты своей деятельности.

***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

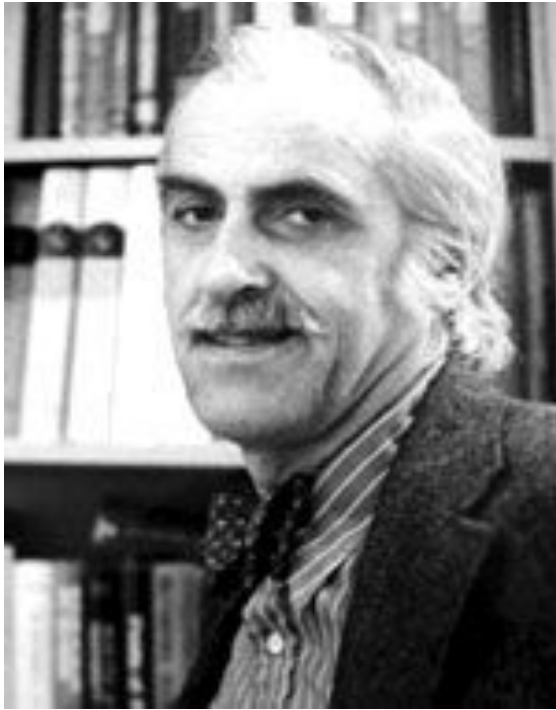




**Abraham Maslow;**  
**Американский**  
**психолог**  
**(1 апреля 1908, Нью-**  
**Йорк — 8 июня 1970)**

# • 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**

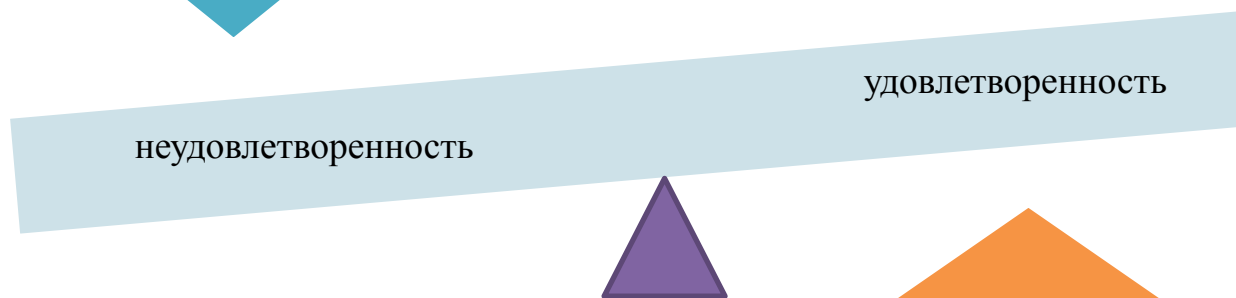
- успех,**
- карьерный рост,**
- признание и одобрение  
результатов работы,**
- ответственность,**
- возможности личного  
роста и развития.**

## 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*



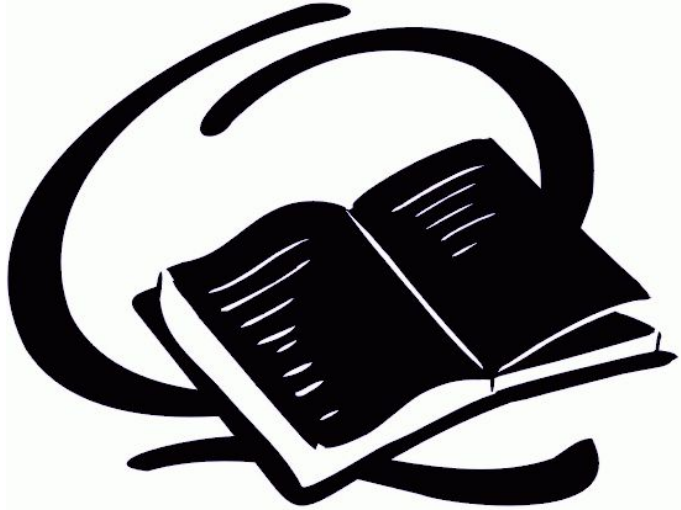
*Лайман Портер (Lyman W. Porter)*



*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

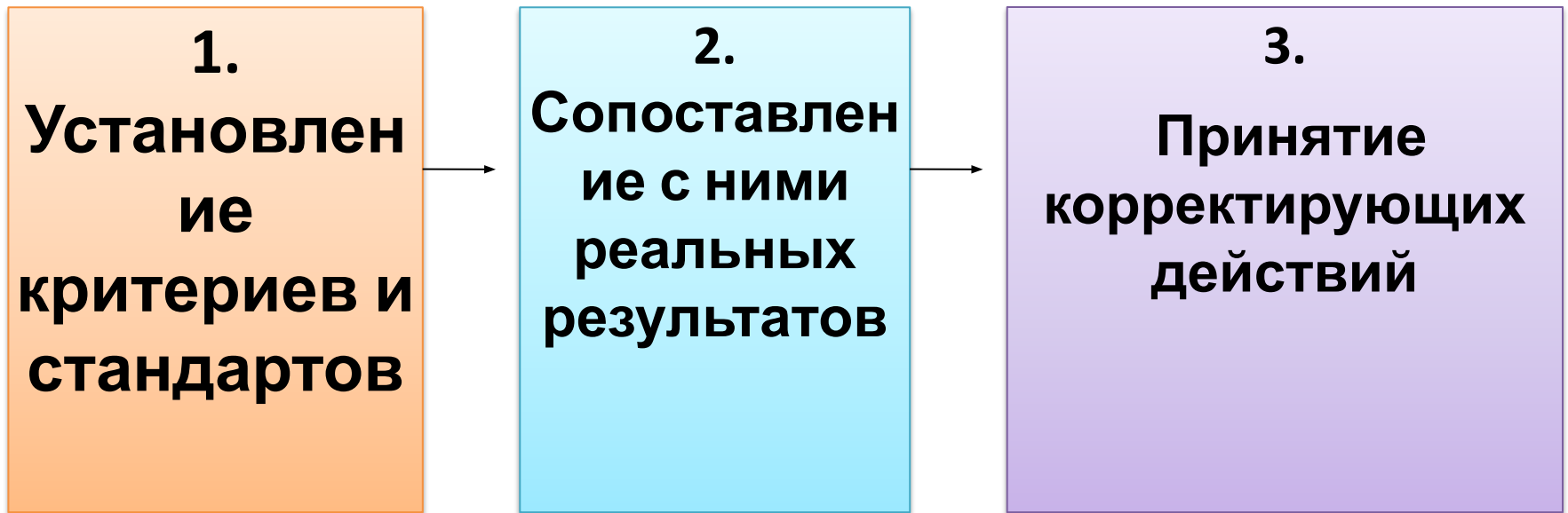
**заблаговременности**

**результативно  
сти**

**объективности**

**открытости**

**ЭКОНОМИЧНОСТИ**



***Этапы контроля***