

# Планирование, организация, мотивация и контроль как основные функции менеджмента



# План

1. Общая характеристика функций менеджмента
2. Планирование – как одна из функций менеджмента
3. Процесс стратегического планирования
4. Организация – как одна из функций менеджмента.
5. Организационные структуры управления
6. Мотивация как общая функция менеджмента. Виды мотивации.
7. Характерные черты основных содержательных и процессуальных теорий мотивации.
8. Контроль – как функция менеджмента. Особенности контроля в фармацевтическом менеджменте.
9. Принципы классификации видов контроля. Основные виды контроля.
10. Процесс контроля, основные его этапы.
11. Поведенческие аспекты контроля.
12. Эффективный контроль, его характеристики.

# Основные функции менеджмента

*Управление* - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации

## Процесс управления



- коммуникации (обратная связь)
- принятие управленческих решений

# Функции менеджмента:

## Планирование

это формирование **цели** управления, выбор путей и методов достижения этой цели

## Организация

это создание оптимальной **структуры** управления, направленное на достижение цели организации

## Мотивация

это совокупность **методов, стимулирующих** работников к наиболее эффективной работе

## Контроль

это **система регулирования** деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

**Планирование** - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает **единое направление усилий всех членов организации к достижению их общих целей**



**Формирование целей предприятия на определенную перспективу**

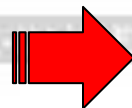
**Формирование способов реализации целей**

**Формирование ресурсного обеспечения достижения целей**

# Виды планирования

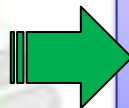


**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ  
УРОВЕНЬ**



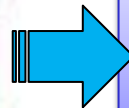
**Стратегическое**  
(долгосрочное)  
планирование

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
УРОВЕНЬ**



**Тактическое**  
(среднесрочное или  
краткосрочное)  
планирование

**ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УРОВЕНЬ**



**Оперативное**  
планирование



**Стратегия** представляет собой детальный, всесторонний **комплексный план**, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей

- стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством;
- в реализации стратегии участвуют все уровни управления;
- стратегия разрабатывается с точки зрения перспективы всей организации, а не конкретного индивида;
- стратегический план должен обосновываться исследованиями и фактическими данными;
- стратегический план придает фирме индивидуальность и определенность;
- стратегический план должен быть разработан так, чтобы быть достаточно гибким.



# Этапы стратегического планирования





**Организация – вид управленческой деятельности, который отображает процесс создания структуры управления организацией**

**Организация  
как  
функция  
управления**

это процесс установления порядка и последовательности, согласованного во времени и пространстве целенаправленного взаимодействия частей целого как системы для достижения намеченных целей специальными средствами с наименьшими затратами ресурсов в определенные сроки, в конкретных условиях

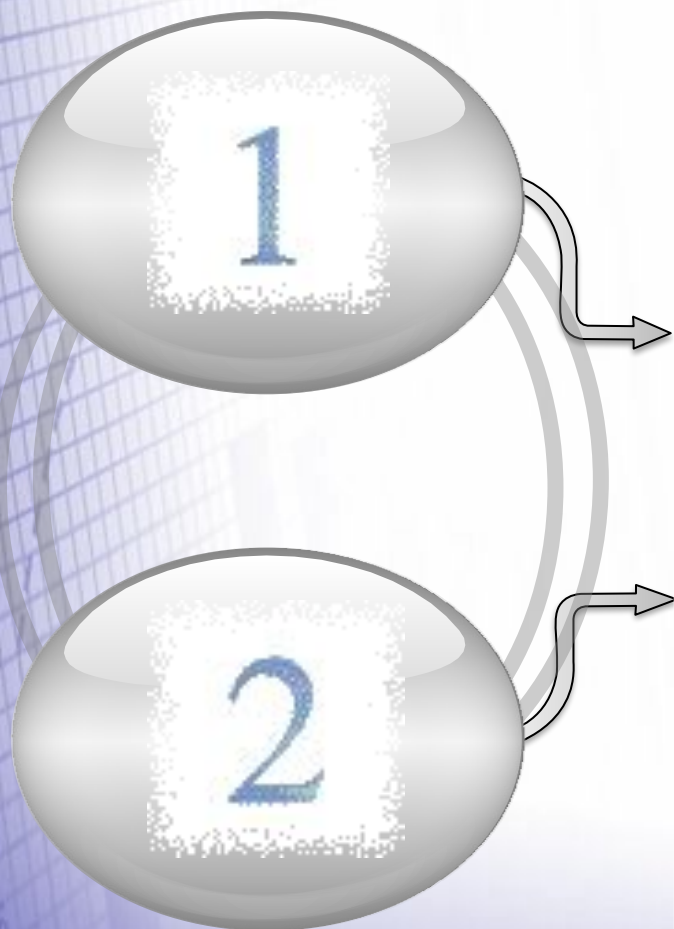
# Сущность организации как функции управления

## Сущность организации

создание системы, включающей управляющую и управляемую подсистему, которая наиболее полно отвечает требованию эффективного достижения целей деятельности



# Два аспекта организационного процесса



Основан на делении организации на подразделения соответственно ее целям и стратегиям

Основан на установлении взаимоотношений полномочий высших и низших уровней управления и обеспечение возможности распределения и координации задач <sup>11</sup>

**Под структурой управления организацией** понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого



### **Элементы структуры**

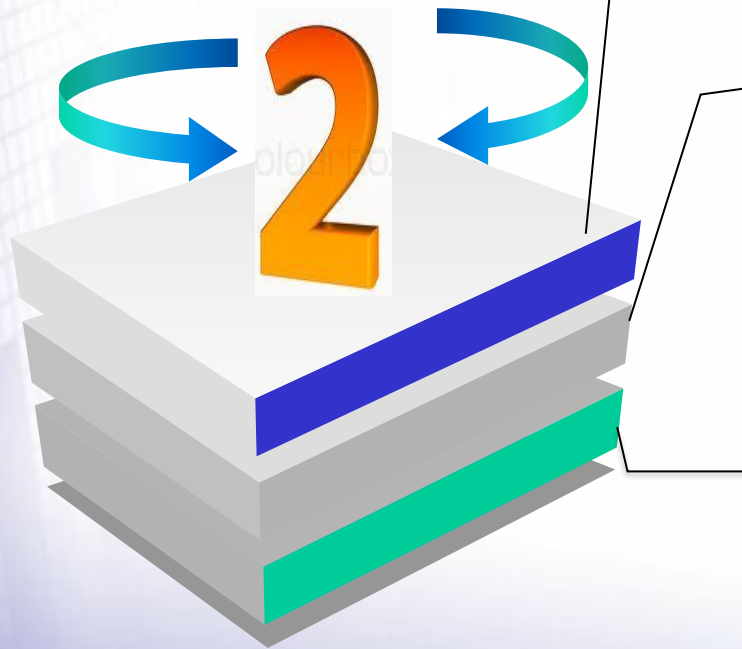
(отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления)

### **Горизонтальные и вертикальные связи линейного и функционального характера**

(с помощью которых поддерживаются отношения)

**Уровень структуры - одноуровневые и многоуровневые структуры**  
(определяется числом звеньев структуры)

# Установление взаимоотношений полномочий высших и низших уровней управления и обеспечение возможности распределения и координации задач



## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

(передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение)

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

(обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение)

## Полномочия

(ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач)

это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации

**МОТИВАЦИЯ**  
как  
функция  
управления

### **Мотивы**

внутренне осознанное побуждение к определенным действиям

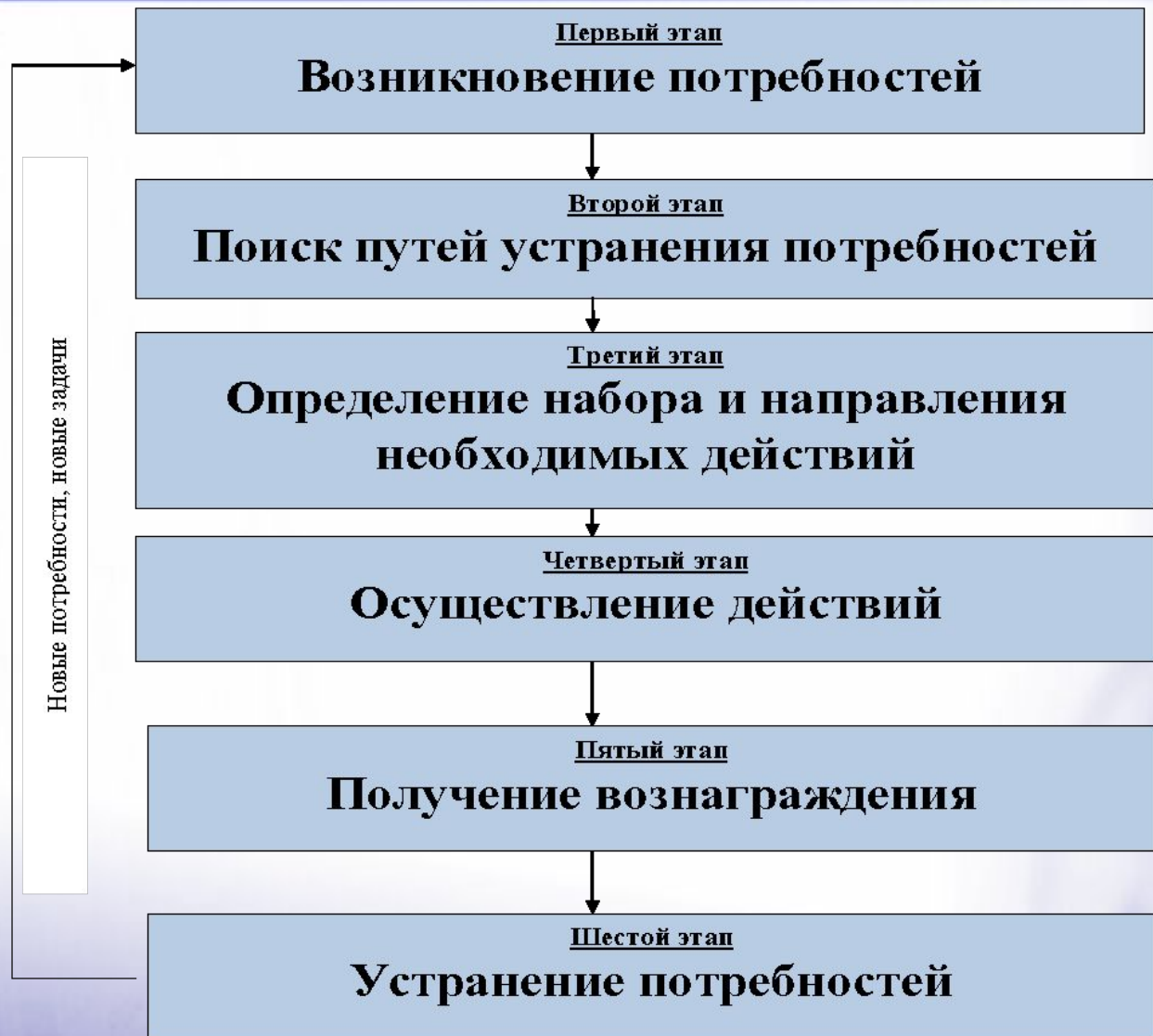
### **Стимулы**

рычаги вызывающие действие определенных мотивов

### **Вознаграждение**

все то, что человек считает ценным для себя

# Мотивационный процесс



# Содержательные теории мотивации

идентифицируются на основании внутренних

Х побуждений, называемых потребностями, заставляю

Теория потребностей М. Тугана-Барановского  
**Иерархия потребностей А. Маслоу,**  
Теория потребностей Д. Мак-Клелланда,  
**Двухфакторная теория потребностей Ф. Герцберга**  
Теория ERG К. Альдерфера  
**Теории "X" и "Y" Д. Мак-Грегора**  
Теория "Z" В. Оучи.



# Процессуальные теории мотивации (*теории, которые отображают процесс вознаграждения*)

- В основе лежит анализ поведения людей с учетом их восприятия и

Теория ожиданий В. Врума

Теория справедливости С. Адамса

Теория партисипативного управления

Теория результативной валентности Дж. Аткинсона

Комплексная теория Л. Портера и Э. Лоулера

Теория морального стимулирования

Теория материального стимулирования

это процесс обеспечения  
достижения организацией ее  
целей

**КОНТРОЛЬ**  
как  
функция  
управления

Служит основой  
планирования на новый  
отчетный период

Является неотъемлемым  
элементом сущности  
организации

Предназначение контроля – своевременно  
фиксировать отклонения от нормы и вносить  
коррективы в ход работ, исправляя допущенные  
ошибки

# Виды контроля

По этапам  
осуществления

## Предварительный

(реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: в отношении к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

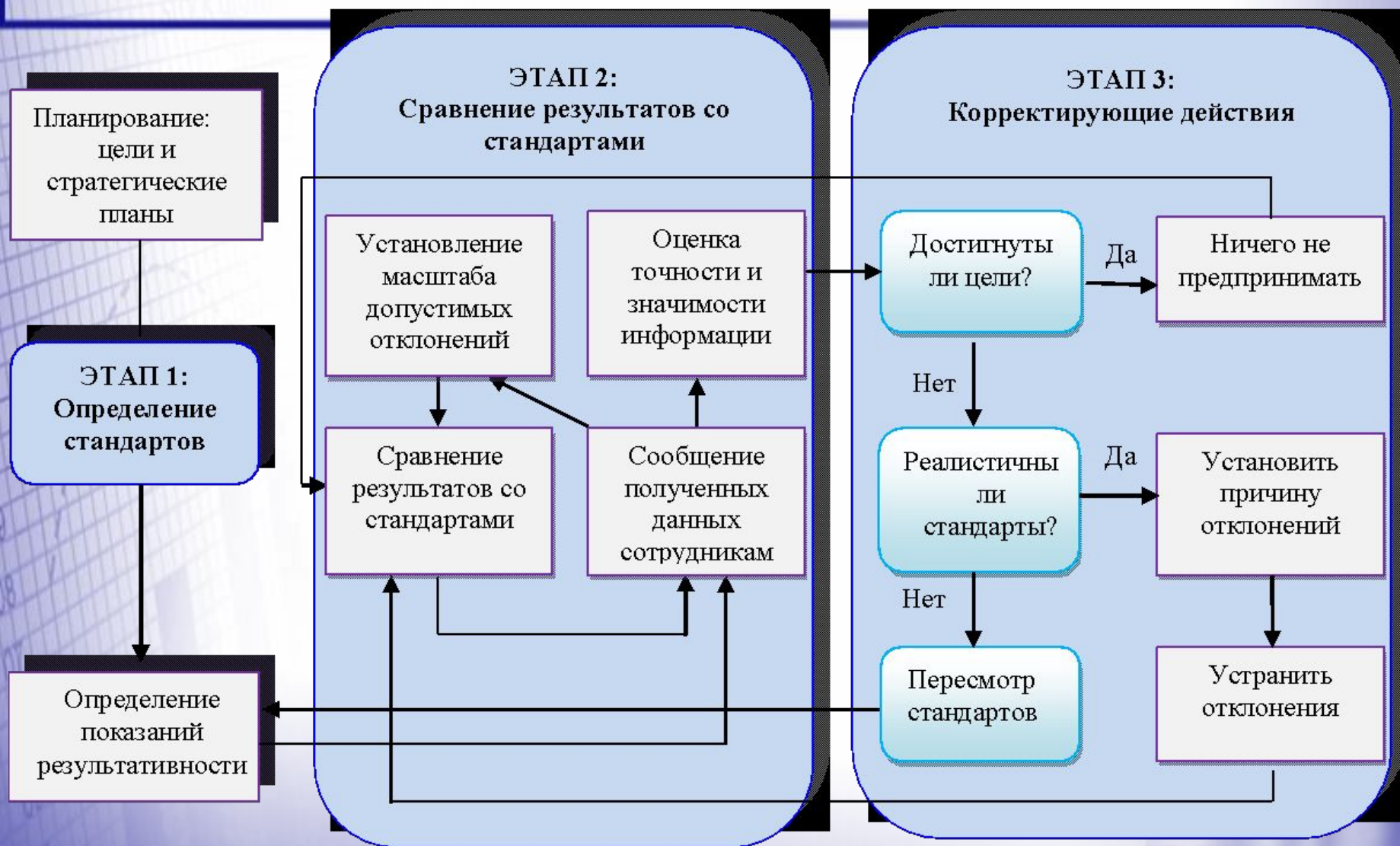
## Текущий

(осуществляется в ходе проведения работ на основе обратной связи. Контроль при помощи систем обратной связи позволяет организации выявлять отклонения при выполнении поставленных задач и эффективно скорректировать свои действия)

## Заключительный

(осуществляется по окончании работ путем сравнения полученных результатов с требуемыми, также на основе обратной связи. Данный вид контроля дает руководству организации необходимую информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить и в будущем)

# Модель процесса контроля



# Во избежание негативного воздействия контроля на поведение людей, менеджеру следует

- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками
- налаживать двустороннее общение
- избегать чрезмерного контроля
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты
- вознаграждать за достижение стандарта

# *Чтобы быть эффективным, контроль должен обладать рядом важных свойств:*

- иметь стратегический характер, то есть быть нацеленным на достижение конкретных результатов организации
- соответствовать контролируемому виду деятельности, показателям целей
- должен быть ориентирован на результаты
- быть своевременным
- быть гибким, напористым и приспосабливаться к происходящим изменениям
- быть простым и экономичным