

# Функциональная модель оценки менеджмента

---

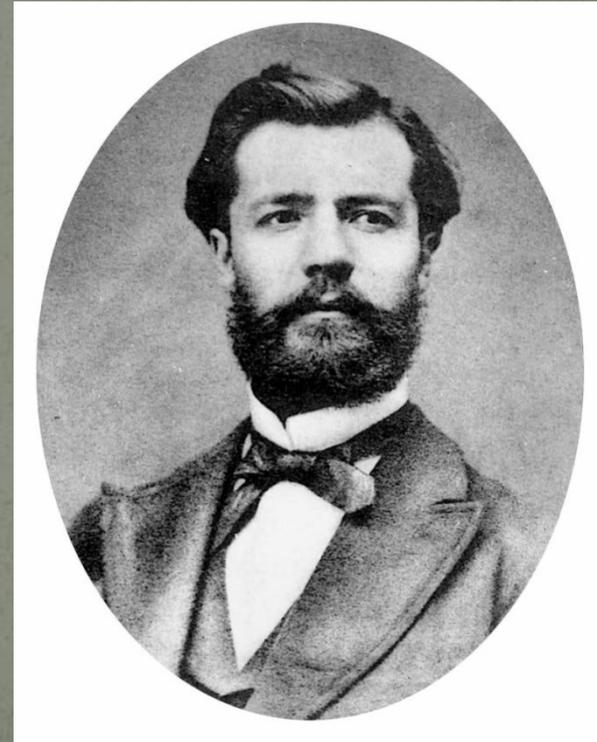


Функции менеджмента- это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организации и контроль деятельности.

А. Файоль в 1916 году первым выделил функции менеджмента.

Это:

- предвидение;
- планирование;
- организация;
- координация;
- Контроль.



А. Файоль

М. Фоллет выделила три основные сферы, на формирование которых должны быть направлены функции менеджера:

- научное управление;
- человеческие отношения;
- администрирование.



М. Фоллет

Содержание и набор функций, осуществляемых в процессе управления зависят от:

- типа организации(делового, административного, общественного, армейского и т. д);
- размеров организации и сферы ее деятельности (производство товаров, оказание услуг, выполнение работ);
- функций внутри организации(производства, маркетинга, кадровой работы, финансов).

К числу общих большинство авторов относит следующие функции:

- целеполагание;
- планирование;
- организация;
- координирование;
- стимулирование;
- контроль.

Коллектив авторов под руководством Ф.М. Русинова и М.Л. Разу представляют основные функции управления в виде шести блоков взаимосвязанных и взаимодополняющих функций:

- А)целеполагание и стратегополагание;
- Б)планирование и регулирование;
- В)Организация и координация;
- Г)мотивация, активизация и стимулирование;
- Д)гуманизация и обеспечение корпоративности;
- Е)контроль и оценку.

## Функции управления и их характеристика

Планирование - с помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей.

Организация - функция формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.).

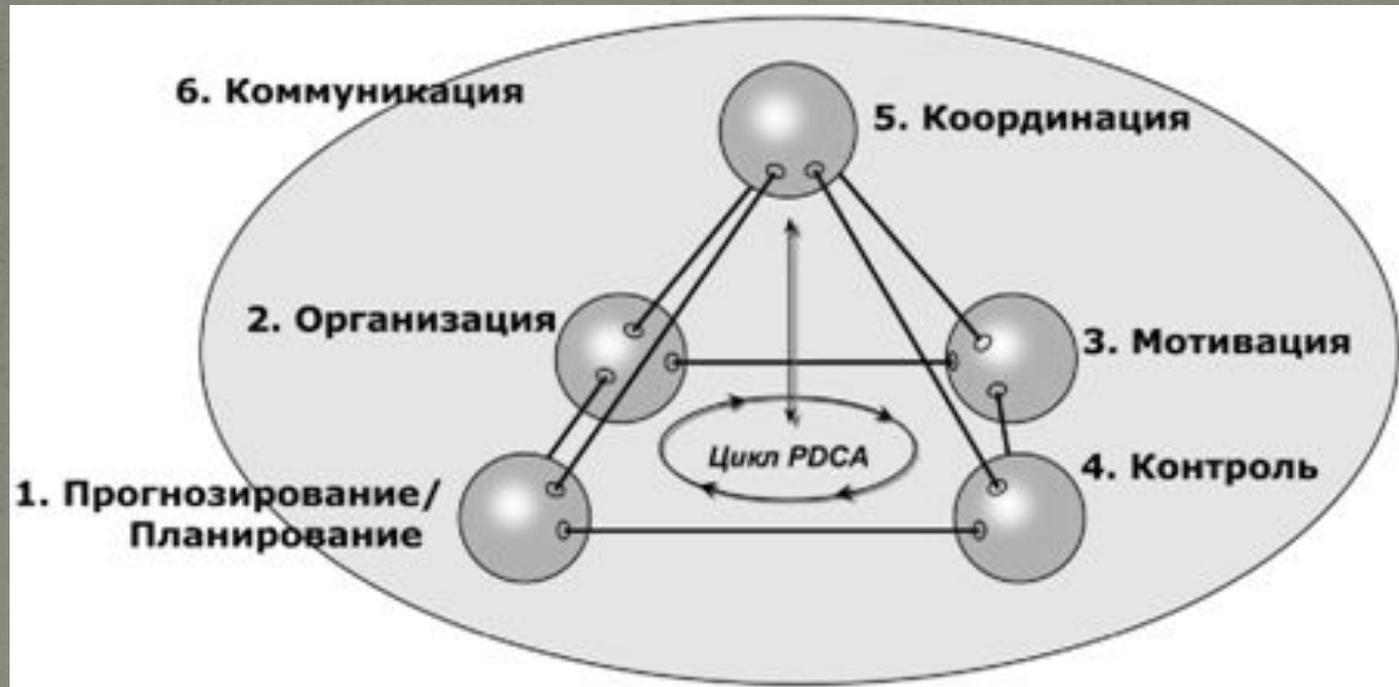
Мотивация – это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Координация – это согласование деятельности организации и ее подразделений с намеченным планом.

Регулирование – это коррекция деятельности организации, изменение ее состояния путем принятия необходимых поправок к управляющим воздействиям руководителей всех уровней.

Контроль – функция предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации.

# Функциональный подход при оценке системы менеджмента



Критерий	Максимум	Оценка
1. Планирование 1.1. Установка целей и стратегических задач 1.2. Сбор и анализ информации о клиентах и рынке 1.3. Детализация бизнес-процесса 1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях 1.5. Планирование ресурсов	(20)	
2. Организация 2.1. Формирование организационной структуры 2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности 2.3. Условия для создания самообучающейся организации 2.4. Выполнение основного процесса 2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов	(20)	
3. Мотивация 3.1. Лидерство и корпоративная культура 3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала 3.3. Уровень потребностей работников 3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования 3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности	(20)	
4. Контроль 4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса 4.2. Критерии оценки полученных результатов 4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей 4.4. Рациональное использование ресурсов 4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям	(20)	
5. Координация 5.1. Соединение и координация первых четырех функций 5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации 5.3. Система разрешения конфликтов 5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов 5.5. Информационный менеджмент	(20)	
6. Коммуникация (общая оценка менеджмента = I критериев 1-5)	(100)	



а) пентаграмма оценки б) коммуникационный профиль

## Совершенствование инструментальных и появление новых функций управления

Несмотря на различные подходы к выделению функций управления, тем не менее можно упорядочить основные характеристические особенности в их классификациях :

- в качестве структурных инвариантов выступают функция планирования, функция организации, функция контроля;
- координация, мотивация, регуляция рассматриваются (каждая в отдельности), или как самостоятельные функции управления или они выступают как условия, процессы реализации управленческих функций;
- практически все функции управления носят односторонний характер, характер воздействия; в их составе фактически отсутствуют функции, отражающие ответные действия (реакцию) субъектов, на которые направлено управление;
- называется различное число основных функций управления; вместе с тем сохраняется тенденция их глобализации, т.е. просматривается стремление "собрать" многочисленные управленческие категории в сравнительно небольшое число функций управления.

## Предлагается ряд новых функций менеджмента:

- Предоставление относительной свободы - при предоставлении своим подчиненным свободу действий, вы не перестаете ими управлять. Меняется только способ этого управления. Менеджеры все так же создают общую картину, устанавливают цели организации и определяют общие ценности. В то же время они должны создавать корпоративную инфраструктуру - тренинги, команды и т.д. - которая бы давала людям больше свободы;
- Поддержка потенциала работника - от руководителя все больше требуется поддерживать работников и быть для них тренером, коллегой и первым среди равных. Главной заботой современного менеджера является создание среды, позволяющей людям чувствовать свою ценность и работать эффективнее;
- Обмен информацией. Вне всякого сомнения, без коммуникации не может жить ни одна организация. При этом менеджеры являются связующими звеньями между сотрудниками разных уровней. Руководители, которые не включены в эффективную коммуникацию, не выполняют одну из наиболее важных функций менеджмента. Обмен информацией является ключевой функцией современных руководителей.

Результативность функционального разделения труда в системе менеджмента

Организационный процесс заключается в создании структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать для достижения поставленных целей. Он имеет два основных аспекта:

- 1) деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;
- 2) взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Организационная структура управления – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления .

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи – (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – (субординационные, иерархические) возникают между руководством и подчинением, они необходимы при иерархичности управления, т.е. наличии нескольких уровней управления.

Делегирование – это передача решений задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий . Под полномочиями понимают ограниченное право работника использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников как выполнение определенных, делегированных ему управленческих задач, а под ответственностью – обязательство выполнять эти задачи. Полномочия могут рассматриваться как право перераспределять должностные обязанности среди подчиненных и удостоверяться в их профессионализме. Делегирование осуществляется на том основании, что дело профессиональнее знает тот работник, который им непосредственно занимается.

Делегирование полномочий позволяет подчиненным максимально продуктивно использовать имеющиеся у них знания, способности и опыт.

Со стороны делегатора полномочий	Со стороны получателя полномочий
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ делегирование ясно сформированных функций, задач и проектов;</li> <li>▪ установление четкой поддержки и обратной связи;</li> <li>▪ осуществление делегирования доверенным и компетентным лицам;</li> <li>▪ осуществление делегирования обязанностей с ориентацией на рост карьеры получателя;</li> <li>▪ определение четких конечных результатов деятельности получателя;</li> <li>▪ формирование чувства взаимного сотрудничества;</li> <li>▪ осуществление контроля за трудовыми процессами и сферой ответственности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ самостоятельное профессиональное выполнение делегируемой деятельности;</li> <li>▪ своевременное и обстоятельное информирование делегатора о нестандартных ситуациях (событиях);</li> <li>▪ постоянное повышение квалификационного уровня;</li> <li>▪ формирование эффективного стиля управления;</li> <li>▪ обеспечение гармоничного распределения обязанностей и ответственности между исполнителями;</li> <li>▪ исключение возможности злоупотребления полученными полномочиями;</li> <li>▪ исключение обратного делегирования (кроме экстремальных ситуаций)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ предоставление получателю полномочий возможности повышать свою квалификацию</li> </ul>	

Составляющие факторы эффективного делегирования

Другим аспектом эффективного функционального разделения труда можно назвать степень централизации и децентрализации управления.

Централизация - концентрация властных функций принятия управленческих решений на верхнем иерархическом уровне руководства организацией .

Плюсы:

- позволяет более эффективно осуществлять координацию и контроль деятельности структурных подразделений по реализации стратегической политики организации в целом;
- позволяет эффективно использовать технико-технологические, материальные и кадровые ресурсы, необходимые для решения целей организации.

Минусы:

- подавление творческой инициативы персонала в решении производственных задач организации;
- снижение оперативности управления;
- снижение возможностей адаптации персонала к новым условиям работы.

Децентрализация - делегирование руководителем полномочий и обязанностей подчинённым, наделяя их тем самым большей свободой воли, но и вместе с тем большей ответственностью.

Плюсы:

- способствует обеспечению оперативности и гибкости принятия управленческих решений и моральной удовлетворенности подчиненных.
- обеспечивает высокую адаптивность организации к новым условиям, уменьшает объем управленческих задач и упрощает их решение.

Минусы:

- ослабление контроля и единства в действиях;
- проявление свойств эмерджентности;
- тенденцию к обособлению структурных звеньев.