

Функции менеджмента

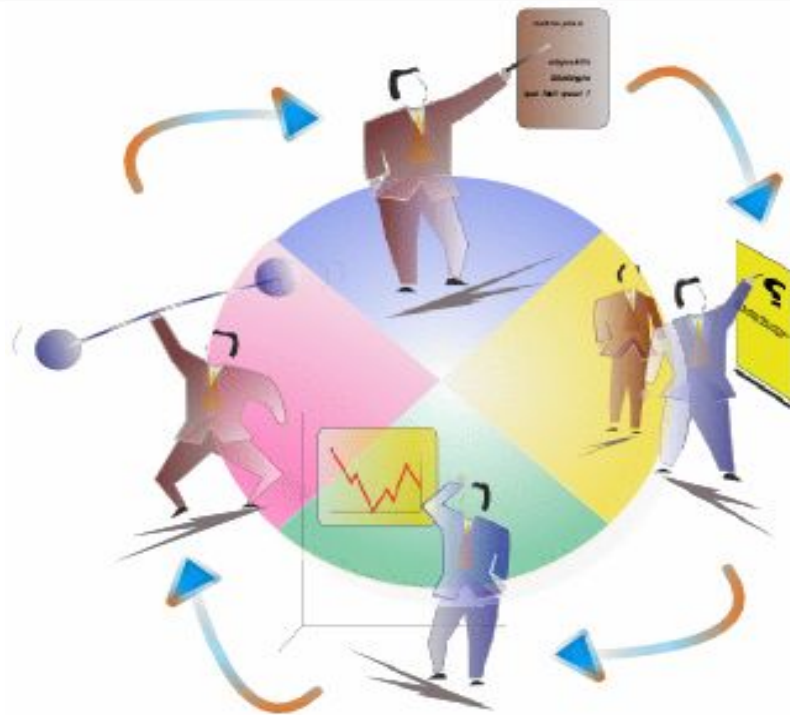
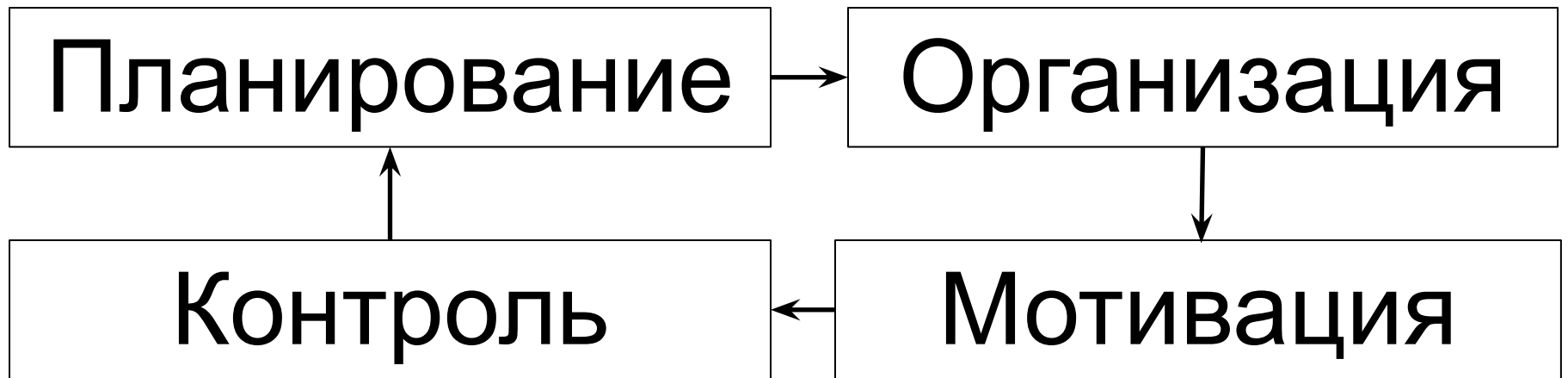


Схема функций менеджмента



Планирование



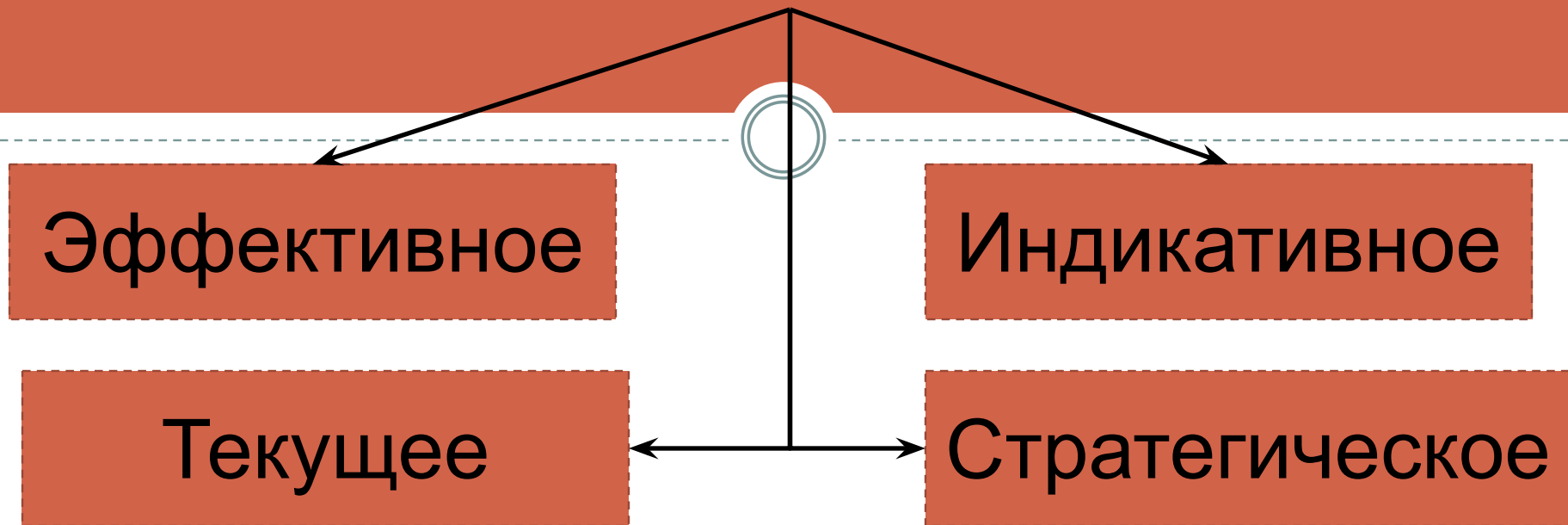
**-ЭТО ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ
ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ
ЭТИХ ЦЕЛЕЙ**



Для того чтобы планирование выполнило свою функцию необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) ГДЕ ФИРМА НАХОДИТСЯ СЕЙЧАС – ОЦЕНИТЬ СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФИРМЫ(НАЛИЧИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ, СОСТОЯНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ, СЫРЬЕ, МАТЕРИАЛЫ, ИМЕЕТСЯ ЛИ ФИНАНСОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ);
- 2) В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ ФИРМА ЖЕЛАЕТ ДВИГАТЬСЯ И КУДА КОНКРЕТНО НАМЕРЕННО ПРИЙТИ;
- 3) С КАКИМИ ПРЕПЯТСТВИЯМИ ФИРМА МОЖЕТ ВСТРЕТИТЬСЯ В ПЛАНИРОВАННОМ ПЕРИОДЕ И КАК ИХ ОБОЙТИ ИЛИ ПРЕОДОЛЕТЬ.

Планирование



Эффективное планирование



ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПЛАНИРОВАНИЕ БЫЛО ЭФФЕКТИВНЫМ, ОНО ДОЛЖНО БЫТЬ:

- 1) ГИБКИМ - ПЕРЕСМОТР ПЛАНОВ НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАТРУДНИТЕЛЬНЫМ;
- 2) АЛЬТЕРНАТИВНЫМ, ПОСТРОЕННЫМ НА БАЗЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПРОГНОЗОВ, РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК ПРАВИЛО ТРИ ПРОГНОЗА: ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ, ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ, СРЕДНИЙ;
- 3) НЕПРЕРЫВНЫМ.

Индикативное (рекомендательное) планирование




Государство, опираясь на прогнозы ученых объявляет некоторые направления народного хозяйства приоритетными и рекомендует их организациям, а для того, чтобы эти рекомендации были более действительными подкрепляет их определенным льготам (отсрочка платежей налогов, снижение ставок по налогам, беспроцентные кредиты).

Стратегическое планирование заключается в следующем:

- 1) В определении главных целей деятельности фирмы
- 2) В определении намечаемых конкретных результатов
- 3) Разработка новых возможностей фирмы

Цель: дать комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в планируемом периоде и на этой основе разработать систему мероприятий для решения намечаемых проблем

В основу при разработке стратегических планов закладывается:

- 
- 1) Анализ перспектив развития фирмы, задача которого состоит в выяснении тенденции и факторов влияющих на развитие соответствующих тенденций;
 - 2) Анализ позиций в конкурентской борьбе, задачей которого определить место фирмы среди конкурентов, а так же выяснить насколько будет конкурентно-способна продукция фирмы, если следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;
 - 3) Выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы;
 - 4) Анализ направлений диверсификации видов деятельности.

Текущее планирование



Заключается:

- 1) Определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач;
- 2) Детальная разработка средств и способов решения задач использования ресурсов, внедрение новых технологий.

Осуществляется:

- 1) Детальная разработка оперативных планов.

Организация



-это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения цели организации.

Аспекты

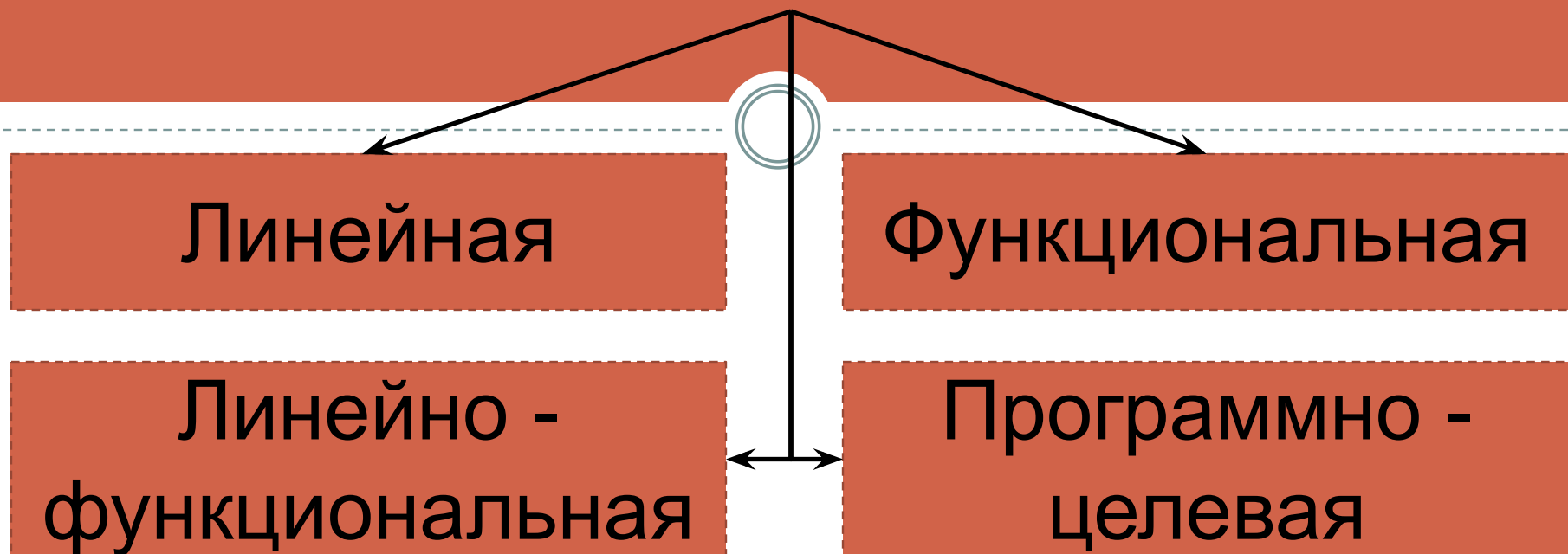


1. Взаимоотношения полномочий – связь между высшим руководством и низовым уровнем управления;
2. Деление организации на подразделения в соответствии с целями и задачами – структуры управления

Все работники управления делятся на 2 группы:

- ◆ **Линейные** руководители осуществляют вертикальное управление, выполняют такие функции как принятие управленческих решений, мотивация, контроль, работают непосредственно с людьми
- ◆ **Специалисты** осуществляют горизонтальное управление, выполняют такие функции как планирование, анализ, учет, работают с документами

Структуры управления



Линейная



характеризуется непосредственным воздействием руководителя на управляющее звено по всем функциям управления. линейный руководитель единолично отвечает за работу подчиненных звеньев. ему подчинены руководители и исполнители нижестоящих подразделений, а он подчинен вышестоящему начальнику

Начальник цеха

Нач. участка 1

Нач. участка 2

Нач. участка 3

Мастер

Мастер

Мастер

Мастер

Мастер

Мастер

Мастер

Мастер

рабочие

рабочие

рабочие



Преимущества:

- Обеспечивает полное выполнение принципа единоначалия;
- Повышает ответственность каждого руководителя за конечные результаты труда в его подразделении.

Недостатки:

- Требует от руководителей глубоких и разносторонних знаний, что при большом объеме производства и его сложности ограничивает использование такого принципа построения организационной структуры управления

Функциональная



при функциональной структуре управления общее руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных органов. при этом руководители специализируются по отдельным управленческим функциям

Директор

Экономист завода

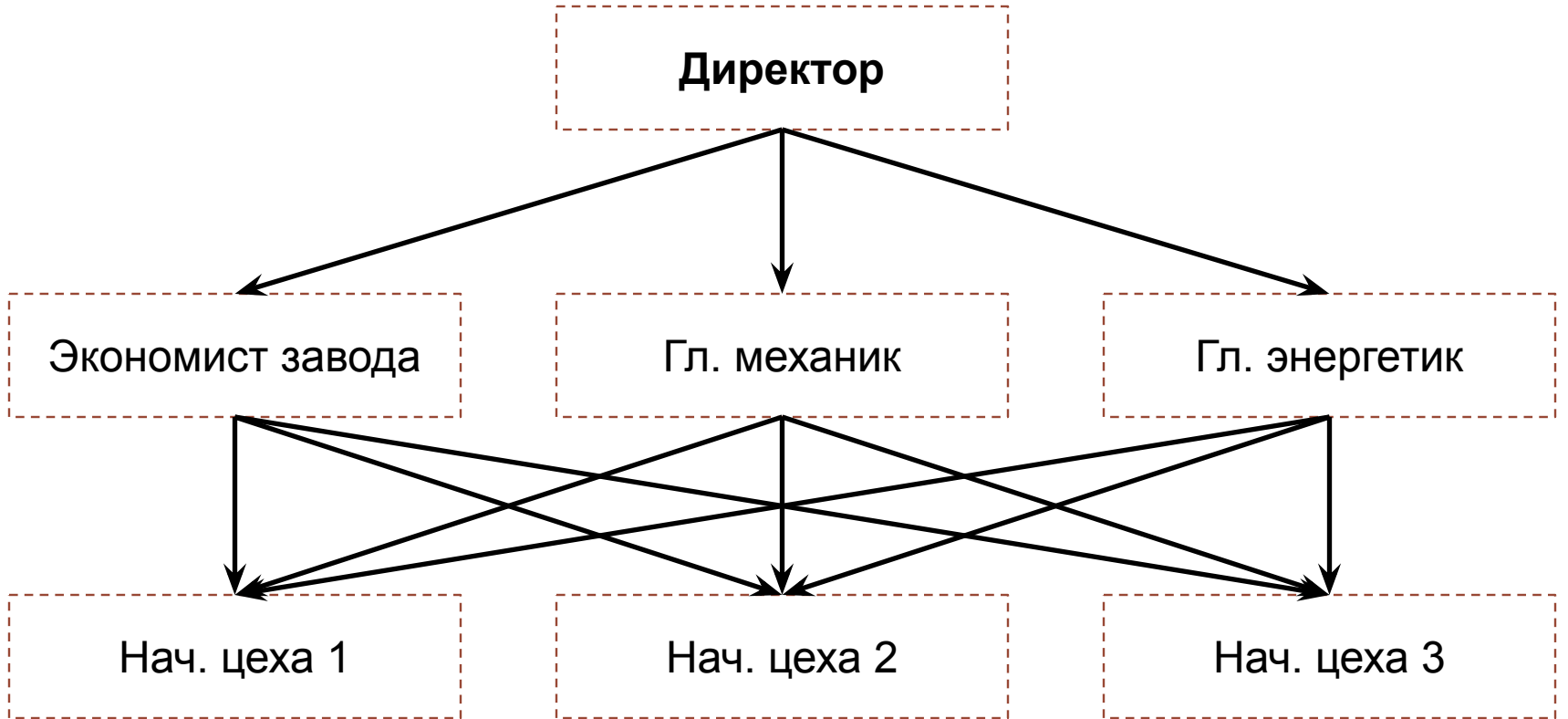
Гл. механик

Гл. энергетик

Нач. цеха 1

Нач. цеха 2

Нач. цеха 3





Преимущества

- Функциональный руководитель наделен правами распорядительства

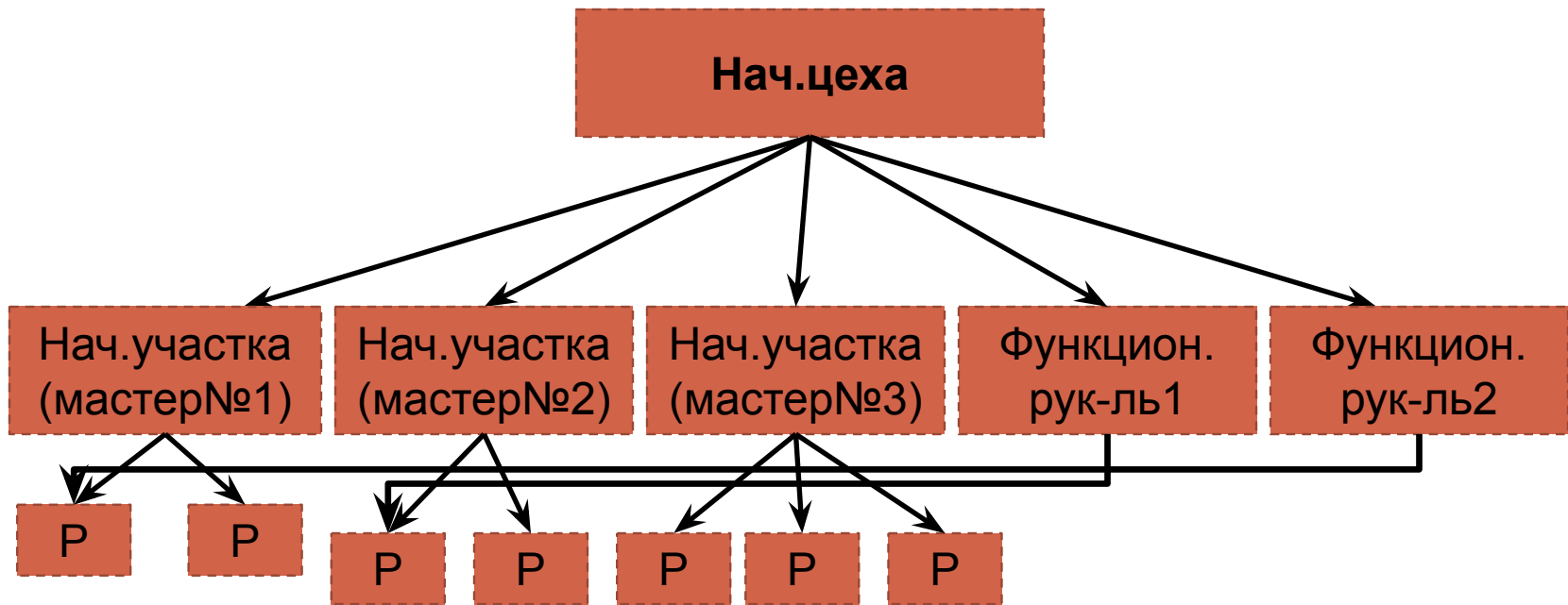
Недостатки

- Нарушается принцип единоначалия

Линейно-функциональная



данная структура получила наибольшее распространение в управлении машиностроительным предприятием. она состоит в том, что линейные руководители осуществляют свою деятельность на принципах единоначалия





Преимущества

- Повышение качества принимаемых решений;
- Соблюдение принципа единоначалия.

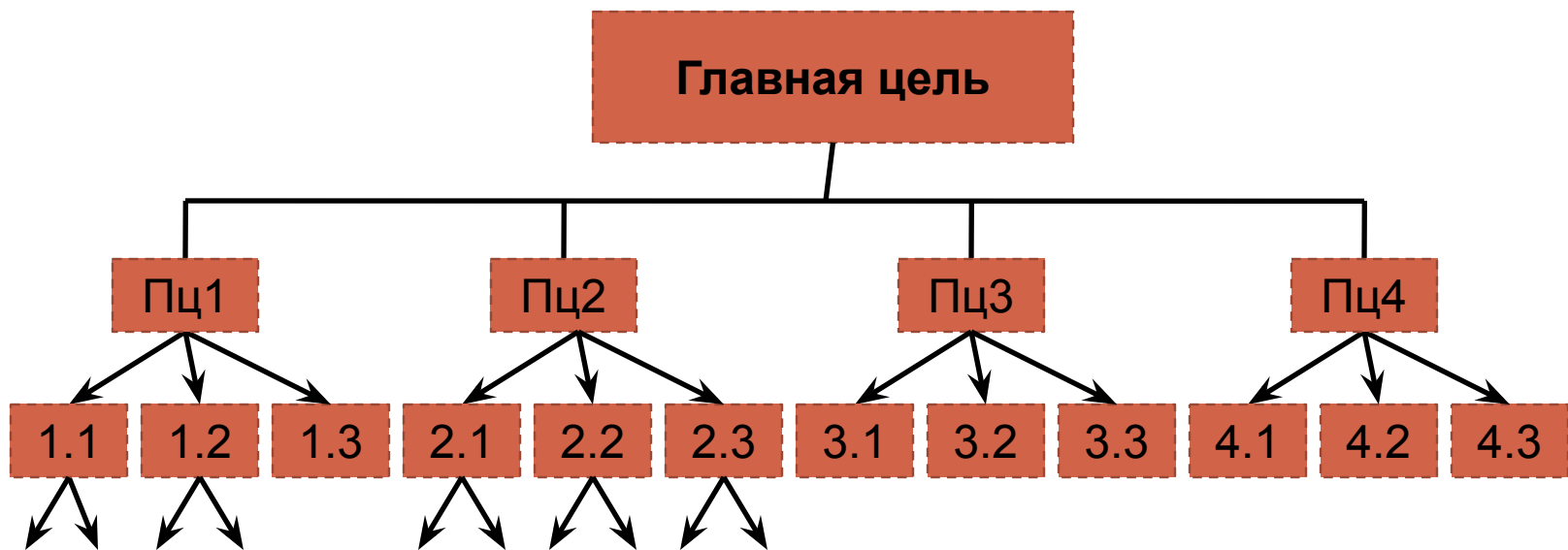
Недостатки

- Тенденции к разбуханию штатов функциональных служб, к их отрыву от проблем наиболее важных для исполнителей.

Программно - целевая



ориентируется на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы в заранее установленные сроки. основным этапом данной структуры является формирование цели программы, для достижения которого необходимо решить комплекс задач. поэтому главная цель разбивается на подцели и формируется «дерево целей»



Каждая микроцель подкрепляется решением

Заключение



при поиске путей совершенствования
управление рекомендуется исполнять методы
творческого мышления (например
выдвижение целей и отбор вариантов)

Управленческие решения



**-это директивный документ,
организующий, направляющий и
стимулирующий совместную
деятельность коллективов
(коллектива)**

В оперативных решениях
имеются сроки, отдельные
качественные параметры,
конкретные исполнители, в то
время как общие задачи
остаются теми же

Стратегические решения



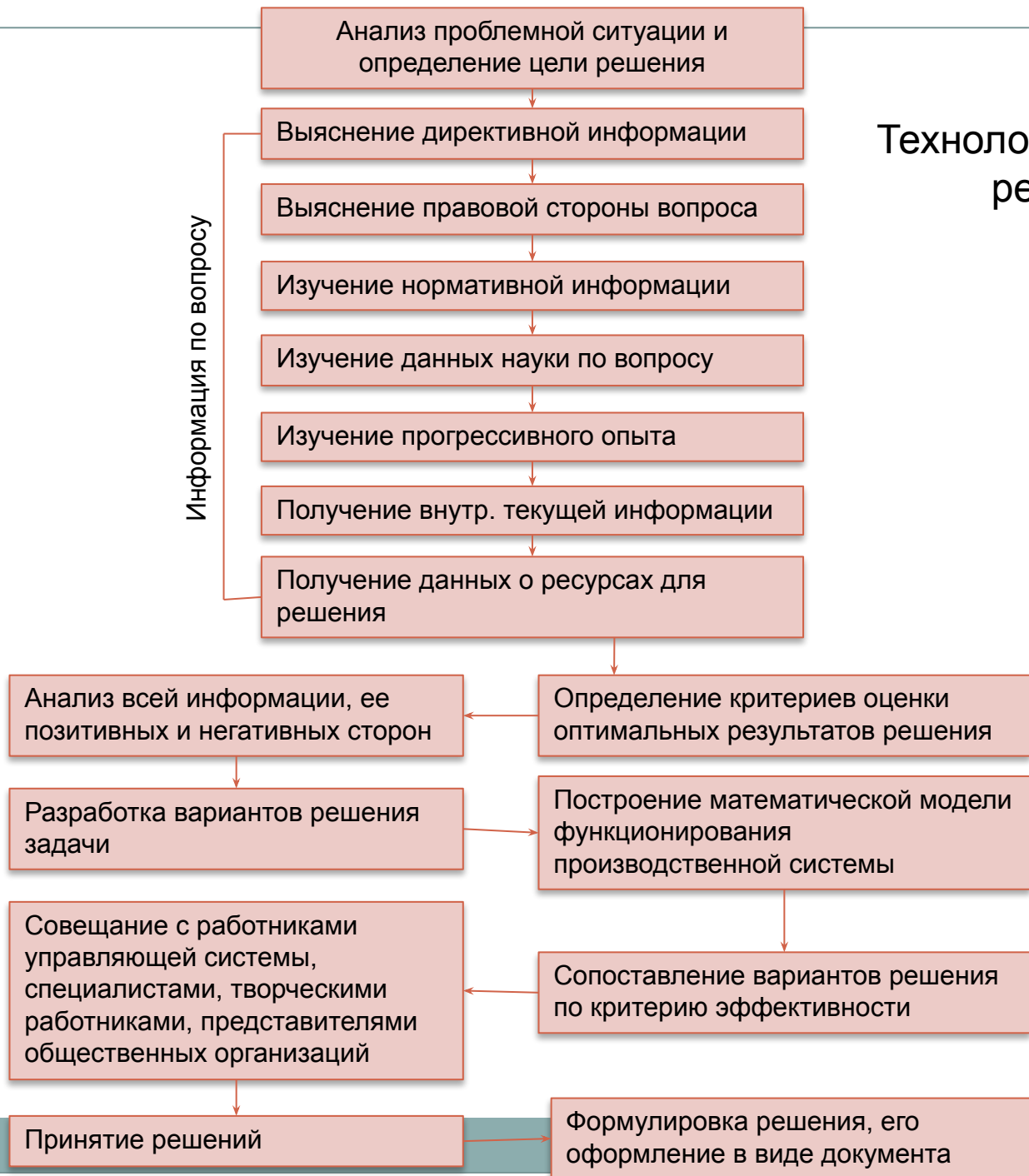
-это согласованная программа взаимосвязанных мероприятий, обязательная для выполнения трудовым коллективом и направленная на преодоление противоречий в производстве

Требования, предъявляемые к управленческим решениям



- 1) имеют ясную цель;
- 2) обоснованны (основа, мотив выбора);
- 3) имеют адресат и сроки исполнения, то есть ориентацию исполнителей;
- 4) непротиворечивы, согласованы;
- 5) правомочные опираются на требования правовых и нормативных документов.
- 6) эффективны;
- 7) конкретны;
- 8) современны;
- 9) обладают полнотой, краткостью, четкостью

Технология принятия решений



Методы управления



Метод – это прием или образ действий, способствующий достижению какой-либо управленческой цели.

Рычаг (стимул) – это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную задачу (цель).

Экономические методы



– это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства.

К ним входят: методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования и др.


Организационно-распорядительные (административные) методы



основываются на правовом обеспечении управления, основными целями которого являются: правовое регулирование отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников.

Сюда входят: методы регламентирования, нормирования, инструктирования, распорядительных воздействий.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься руководитель, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность.



Организационное нормирование применяется для того, чтобы ответить на вопрос «как выполнить ту или иную функцию управления и обязанность». Особое значение имеет нормирование информации, т.к. ее поток, объемы постоянно возрастают.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих на предприятии (должностные инструкции, методические указания, методические и рабочие инструкции).

Распорядительное воздействие выражаются в форме распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются с целью обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и др. нормативных актов.

Социально-психологические методы



Основаны на социологии и психологии.

В эту группу входят: планирование социального развития коллектива, повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива; установление в коллективе благоприятного климата, использование различных форм коллективного и индивидуального поощрения и т.д.

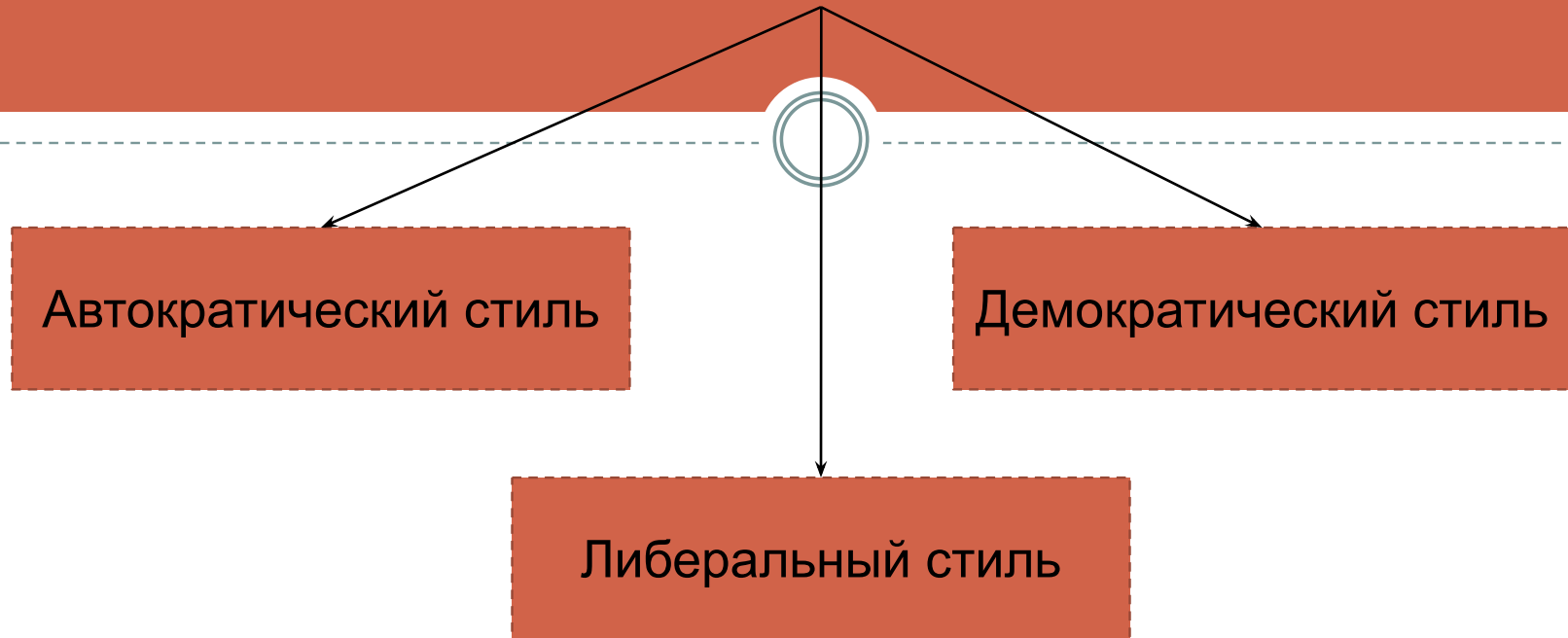
Для эффективности этого метода используют след. методы исследования: анкетирование, интервьюирование, хронометраж, наблюдение, опросы, специальные тесты и т.д.

Стиль управления

-это устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем.

- I. **Общий стиль управления** проявляется в научном подходе ко всем общественным процессам, в высокой требовательности, нетерпимости к бюрократизму и формализму в управлении.
- II. **Индивидуальный стиль** зависит от личных качеств руководителя (его характера, темперамента, знаний, опыта и др.)

Стили руководителей



Автократический стиль управления



Характеризуется максимальной централизацией власти руководителем в своих руках. Руководитель автократ единолично решает все вопросы, не советуясь с коллективом; старается участвовать во всех делах, не позволяет подчиненным принимать какие либо решения без его санкции, не терпит возражений и замечаний в свой адрес. Такие руководители обычно не информируют коллектив о действительном состоянии дел, а указывают только ближайшие задачи



Достоинства

- Принимается в коллективах с низким уровнем развития сотрудников; при возникновении критических ситуаций; когда требуется принятие решительных мер.

Недостатки

- Снижается активность, инициатива сотрудников, их ответственность;
- Складывается неблагоприятный психологический климат.

Демократический стиль управления



Характеризуется тем, что руководитель демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. При принятии решений он советуется с подчиненными по наиболее сложным и актуальным проблемам, развивает у них самостоятельность, активность и инициативу, доверяет ответственную работу, помогает их профессиональному росту. Данный руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования



Достоинства

- Создаются условия для широкого и свободного обмена мнениями;
- Дисциплина держится на сознательности работника;
- Общность взглядов
- Благоприятная обстановка в коллективе;
- Отсутствие конфликтных ситуаций.

Недостатки

- Стиль не применим когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства.

Либеральный стиль управления



Характеризуется тем, что руководитель либерал не принимает активного участия в деятельности подчиненных. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает документами и материалами и предоставляет работникам самостоятельность в достижении конечных результатов. Его роль сводится к функциям консультанта, координатора, снабженца, контролера.



Достоинства

- Подходит для коллективов из высококвалифицированных работников, обладающих навыками самостоятельной работы и ответственных;
- Может применяться в виде индивидуального подхода к работнику.

Недостатки

- Не всегда решаются конфликтные ситуации (только тогда, когда в коллективе есть люди которые могут взять на себя функции руководителя и решить проблемные ситуации)

Мотивация

-Это процесс стимулирования кого-либо к деятельности, направленное на достижение целей организации.

Современные теории мотивации:

- 1) Содержательные;
- 2) Процессуальные.

Содержательные теории МОТИВАЦИИ

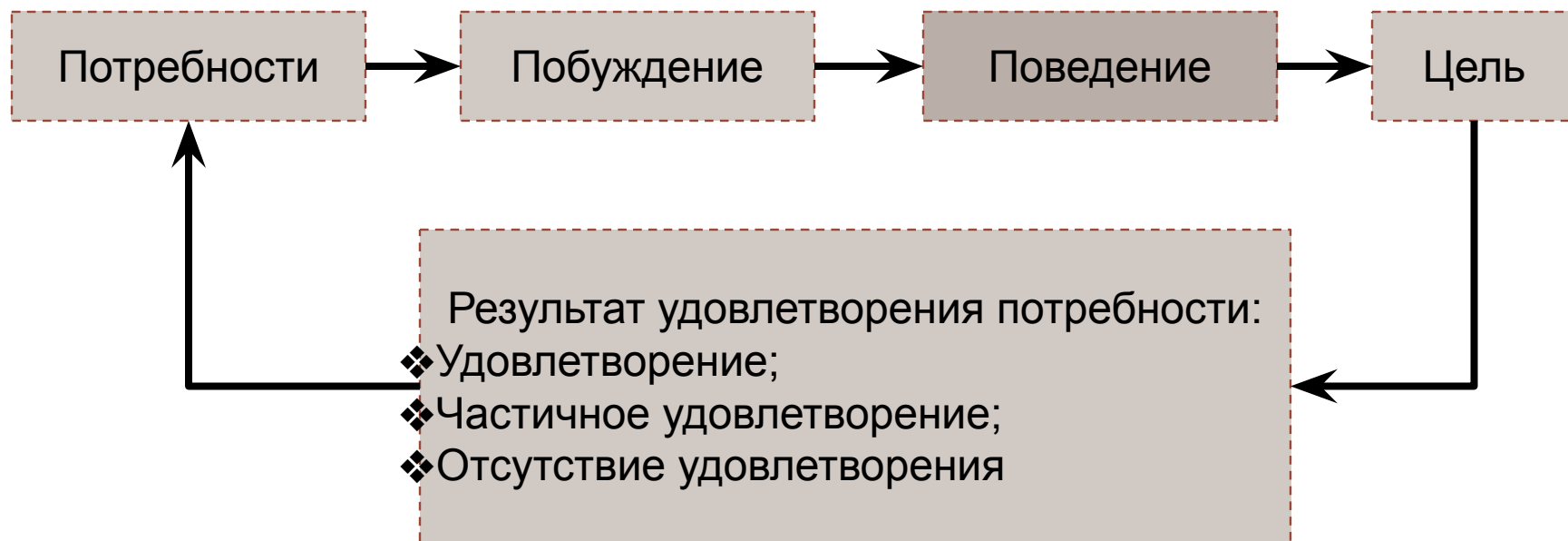


Основываются на сходстве тех внутренних побуждений(называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Потребности- это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию:

- ❖ Первичные(физиологические);
- ❖ Вторичные(психологические).

Упрощенная модель мотивации поведения через потребности



Использование теории Маслоу в управлении



Согласно теории Маслоу потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены потребности низшего уровня

- В самовыражении
- В уважении
- Социальные
- В безопасности
- физиологические

Поэтому для того, чтобы мотивировать человека руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Руководитель должен тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала 1 раз, будет эффективно работать все время.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней



I. Социальные потребности:

- a) Давайте подчиненным такую работу, которая позволила бы им общаться;
- b) Создавайте на рабочих местах дух единой команды;
- c) Не старайтесь разрушить неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- d) Проводите с подчиненными периодические собрания;
- e) Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

II. Потребности в уважении:

- a) Предлагайте подчиненным более содержательную работу;
- b) Обеспечивайте положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- c) Продвигайте подчиненных по служебной лестнице;
- d) Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;
- e) Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
- f) Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;
- g) Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

III. Потребности в самовыражении:

- a) Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
- b) Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- c) Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Процессуальная теория мотивации

I. Теория ожидания

с точки зрения мотивации к труду теория мотивации подчеркивает важность трех взаимодействий:

Затраты труда → результат
результат → вознаграждение
вознаграждение → валентность

II. Теория справедливости

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, и затем относят его к вознаграждению других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега за аналогичную работу получил большее вознаграждение, то у него возникает психологическое вознаграждение. В результате необходимо мотивировать данного сотрудника для восстановления справедливости и исправить дисбаланс.

Контроль

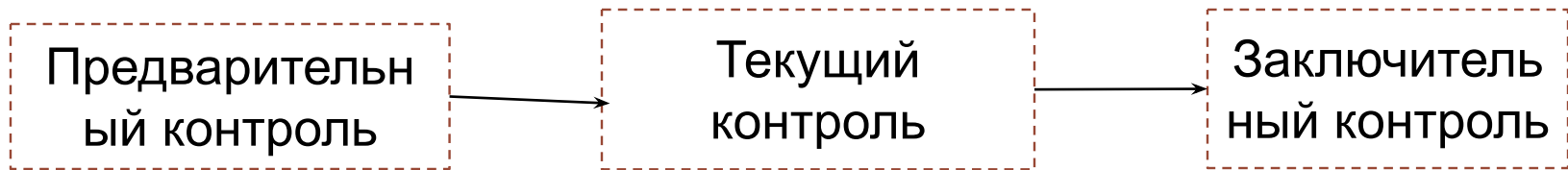


-Это процесс обеспечения достижения организации своих целей.

Схема контроля:

- 1) Установка стандартов (минимально допустимых знаний качества);
- 2) Измерение фактически достигнутых результатов;
- 3) Проведение корректировок в том случае, если фактические результаты значительно отличаются от установленных стандартов.

Стадии контроля



Предварительный контроль



Осуществляется до начала работы. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы



Достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей.

Отбор кадров:

- 1) Проверка документов – минимально допустимый уровень знаний;
- 2) Рекомендации с другого места работы;
- 3) Тестирование;
- 4) Анкетирование;
- 5) Собеседование.

Материальные ресурсы



Контроль осуществляется путем выработки стандартов и проведения физических проверок в соответствии с требованиями поступающих материалов этим требованиям.

Финансовые ресурсы

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который так же позволяет осуществлять планирование. Бюджеты устанавливают предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому либо отделу или организации в целом и исчерпать свои средства до конца.

Текущий контроль



Цель: выявить и своевременно пресечь нарушения и отклонения.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ. Традиционно, текущий контроль является прерогативой руководителя, а объектом являются подчиненные, сотрудники.

Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждения возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Для выполнения текущего контроля должным образом необходима хорошая обратная связь.

Заключительный контроль

Выполняется либо сразу после завершения контролируемой деятельности, либо через заранее обговоренный период времени. Фактически достигнутые результаты сравниваются с планируемыми.

Функции заключительного контроля:

- ❖ Дает руководству организации информацию о возникающих проблемах и помогают сформулировать новые планы так, чтобы избежать эти проблемы в будущем;
- ❖ Способствует мотивации подводить итоги выполненной работы и давать соответствующие вознаграждения необходимые для того, чтобы сформировать тесную связь.

