

## Уважаемые студенты группы БД-21!

При дистанционном обучении вам нужно выполнить ЗАДАНИЕ №1, а именно ознакомиться с предложенным учебным материалом по теме № 2 **Цикл менеджмента** и составить конспект по вопросам:

№ 1 «Планирование, как функция управления»

№ 2 «Организация, как функция управления»

№3 «Мотивация, как функция управления»

№4 «Контроль, как функция управления»

№5 «Делегирование полномочий»

Выполненное задание можно представить в формате документа Word или на обычных листах в конспекте, выполненное рукописным способом. Принести преподавателю на проверку по окончании карантина к дате следующего по расписанию занятия.

### ЗАДАНИЕ №2

подготовиться к проверочной работе по теме 1 «Общая теория управления, закономерности управления различными системами» по примерным вопросам:

1. Менеджмент, как особый вид профессиональной деятельности. Уровни управления
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Роли руководителя
4. Эволюция менеджмента (подходы и школы управления). Принципы управления.
5. Основные направления развития менеджмента в ближайшие десятилетия.

**Контроль знаний будет проведен на первом занятии в очном формате**

### ЗАДАНИЕ №1

## **Тема 2. Цикл менеджмента**

Всю многообразную деятельность по управлению организацией можно представить в виде процесса выполнения определенных функций.

*Функции управления* – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами.

Ключевыми *функциями* являются:

- планирование
- организация

-мотивация

- контроль

Функции управления образуют цикл менеджмента.

**Цикл** – это совокупность повторяющихся процессов, совершаемых в течение определенного времени.

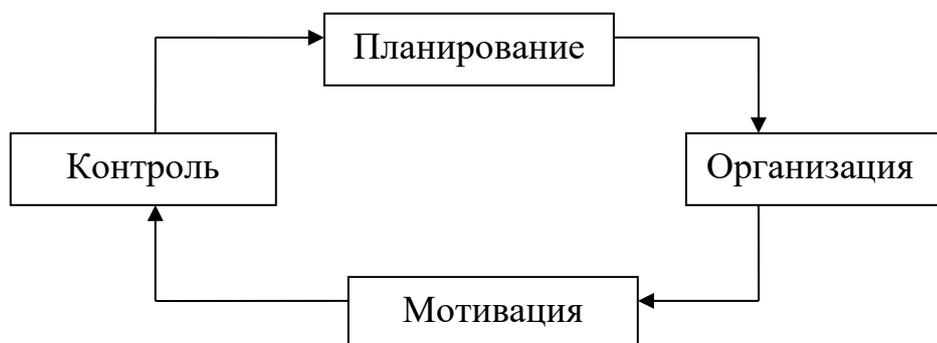


Рис.1. Цикл менеджмента

### **Вопрос 1. ПЛАНИРОВАНИЕ как функция управления.**

Это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности организации и необходимые для этого средства и действия. Оно позволяет поддерживать пропорциональность развития производства, слаженную работу всех подразделений, рационально использовать материалы, трудовые, финансовые ресурсы.

Руководители организации, на основе глубокого и всестороннего анализа рыночной конъюнктуры, а также анализа работы предприятия в настоящее время, определяют цели и задачи ее развития, составляют необходимые планы и программы для их реализации.

При составлении планов, менеджеры руководствуются принципами:

- **Полнота** планирования, должны учитываться все события, имеющие значение для развития организации в будущем.
- **Точность**, при составлении планов используются современные средства, методы и процедуры, обеспечивающие точность прогноза.
- **Ясность** планирования, цели задачи планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки этих целей, понятные всем членам организации.
- **Экономичность**, т.е. расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с потраченными от планирования дохода.

План предприятия является научно-обоснованной программой его развития на будущее. В этом плане определяются не только конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения. Как правило,

перспективные планы корректируются ежегодно и изменяются в соответствии с изменениями на рынке.

Планирование бывает:

- Стратегическое, долгосрочное (на 5 лет и более, но ежегодно уточняется и корректируется)
- Тактическое, среднесрочное (до 3-5 лет)
- Оперативные, краткосрочные (до 1 года):
  - квартальные
  - месячные
  - недельные

Планирование в условиях рынка осуществляется на основе тщательного изучения и анализа рыночной конъюнктуры: спроса, предложения, рыночных цен, деятельности конкурентов, экономической и политической ситуации.

## **Вопрос 2. ОРГАНИЗАЦИЯ как функция управления.**

Для реализации всех планов используется функция *организация*.

*Функция организации* -это координация многих задач (работ) и формальных взаимоотношений людей, которые эти задачи выполняют. Она реализуется через формирование системы управления, обеспечения необходимой документации, а также она предполагает:

- Построение оптимальной организационной структуры;
- Выбор ассортимента продукции;
- Совокупность методов, обеспечивающих рациональное использование предметов и средств труда;
- Оптимальный выбор каналов товародвижения;
- Уход за оборудованием и его ремонт;
- Контроль за издержками производства;
- Сбор и анализ рационализаторских предложений;
- Эффективную расстановку кадров по рабочим операциям.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организация:

- 1) Определение и детализация целей фирмы (планов);
- 2) Определение видов деятельности по достижению этих целей;
- 3) Координация различных видов деятельности, порученных отдельным сотрудникам или службам с помощью рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (субординация и полномочия);
- 4) Единство цели, т.е. каждый сотрудник должен быть ориентирован на единую цель.

## Разработка структуры организации.

Решение об организационной структуре управления принимается руководством высшего звена, а проектирование структуры базируется на стратегических планах организации.

Структура организации – взаимосвязь отделов и уровней управления, построенных таким образом, чтобы достичь поставленных целей организации.

Выбор структуры зависит от:

- Объема выполняемых работ
- От сложности изготавливаемой продукции
- Численности работников
- От уровня специализации производства
- Степени технологической оснащенности организации

### Типы структур

#### I. Иерархический

*Его виды:*

Линейный, линейно – функциональный, функциональный, штабной, линейно – штабной, дивизиональный.

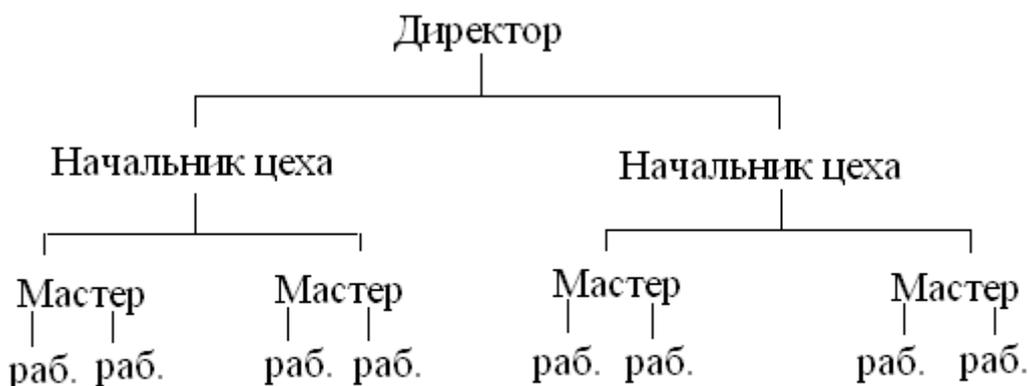
#### II. Органичный

*Его виды:*

Матричный, проектный.

### Линейный вид

В основе лежит принцип единоначалия, т.е. предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделениями и нести ответственность за деятельность коллектива



\* раб-рабочие

Рис.2. Линейная структура

### Линейно – функциональный вид

Это наиболее распространенный вариант организационной структуры. Сущность данного вида, заключается в том, что руководство предприятием обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами. Линейные отдают команды, а функциональные – консультируют, помогают в решении конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.



Рис.3. Линейно-функциональная структура

### Функциональный вид

Каждая структурная единица специализируется на выполнении определенных функций. Для промышленных предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, типичными являются следующие основные функции: научно – исследовательская и опытно – промышленная работа, финансы.



Рис.4. Функциональная структура

### Матричный вид

Это структура, основанная на программно – целевом принципе выполнения работ, который предполагает разработку программ (проекта, задания и т.д.) для достижения цели организации

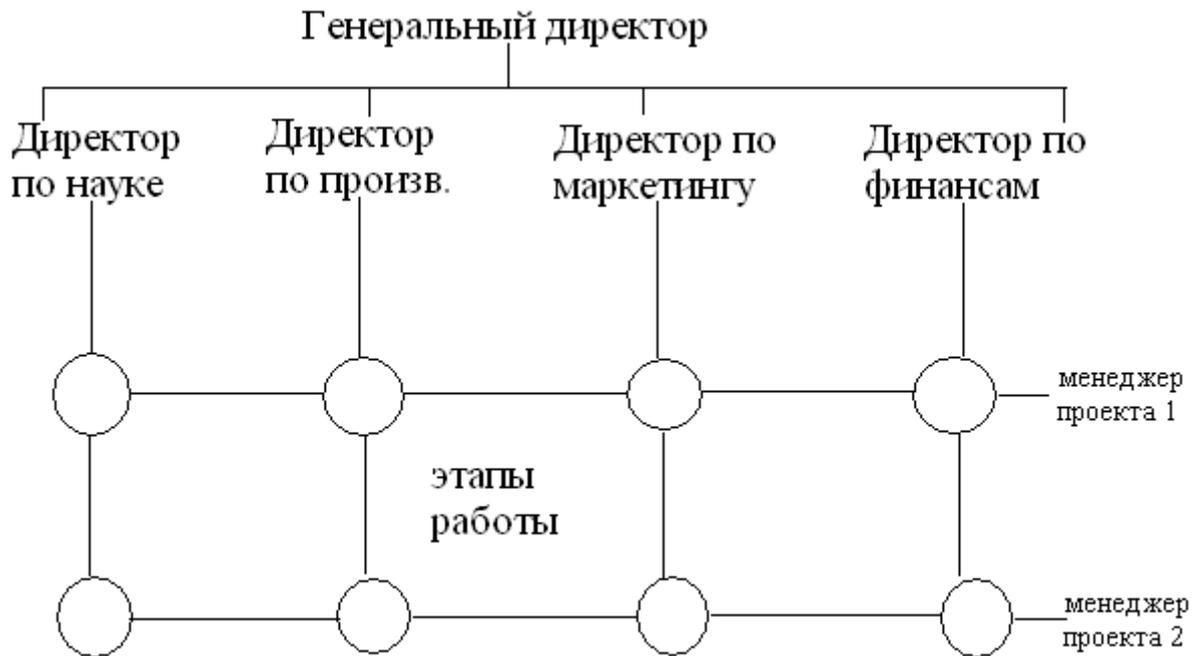


Рис. 5. Матричная структура

### Дивизиональный вид

Применяется крупными фирмами, выпускающие не один вид продукта, работающие в разных регионах и ориентированные на разные группы покупателей.

Поэтому, подразделяется на:

- дивизионально- продуктовый вид
- дивизионально-региональный вид
- дивизиональный, ориентированный на покупателей



Рис.6. Дивизиональная (продуктовая) структура

### **Вопрос 3. МОТИВАЦИЯ, как функция управления.**

Реализация целей организации осуществляется посредством совместной деятельности персонала. Чтобы эта деятельность достигла цели, ее нужно согласовать, обеспечить необходимый уровень взаимодействия между членами организации для эффективной и заинтересованной деятельности работников, применяется функция *мотивации*.

**Мотивация** – это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей и удовлетворение своих потребностей.

#### **Современные теории мотивации.**

Мотивация, как функция управления необходима для успешного выполнения планов организации и побуждению людей эффективно трудиться.

***Современные теории мотивации включают в себя 2 направления:***

1. *Содержательные теории мотивации.*

2. *Процессуальные теории мотивации.*

1. Содержательные теории мотивации основываются на изучении потребностей людей, которые заставляют их действовать так, а не иначе.

2. Процессуальные теории мотивации основываются на том, как человек распределяет свои усилия для достижения поставленных целей.

Потребности - ощущение нехватки человеком чего-либо.

Вознаграждение- все то, что человек считает ценным для себя (*внутреннее* – это удовлетворенность трудом, чувство успеха, творчество и др.; *внешнее* – это денежные выплаты, продвижение по службе и др.)

Мотив -осознанное отношение к своей деятельности, внутреннее обеспечение своего поведения, которое выражает потребность или готовность к действиям (материальный -зарабатывание средств на жизнь; духовный – содержательная часть работы; социальный – связан с духовным, занятие определенного социального положения (статуса).

**Содержательные теории мотивации представлены в работах 3 ученых:**

- 1.Теория А.Маслоу
- 2.Теория Д. МакКлелланда
- 3.Теория Ф.Герцберга

### **1.Потребности А.Маслоу**

\*Потребности делятся на первичные или врожденные (физиологические и безопасности) и вторичные или приобретенные (социальные, признания, самовыражении) и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

\*Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.

\*После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующие воздействия прекращаются



Рис. Иерархия потребностей по Маслоу

### **Методы удовлетворения вторичных потребностей:**

#### 1.Социальные потребности

- давать сотрудникам такую работу, которая позволяла бы им общаться;
- создавать на рабочих местах дух единой команды;
- проводить с подчиненными периодические совещания;
- создавать условия для социальной активности членов организации

#### 2.Потребности в уважении

- предлагать подчиненным более содержательную работу;

- обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты;
- продвижение по служебной лестнице;
- обеспечить обучение и подготовку;

### 3. Потребность в самовыражении

- обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
- давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- поощрять и развивать творческие способности;

## **2. Потребности по МакКлелланду.**

Три потребности, мотивирующие человека- это потребности власти , успеха и принадлежности.

**1. Потребность власти** - желание человека оказывать воздействие или влияние на других людей, одним из направлений реализации этой потребности может быть делегирование полномочий, т.е. право распределять ресурсы (материальные, финансовые и трудовые)

**2. Потребность успеха** - может быть удовлетворена путем успешного выполнения работы или отдельного ее этапа.

**3. Потребность принадлежности** или причастности - стремление людей к социальному общению, оказание взаимной помощи, налаживание дружеских отношений.

## **3. Потребности по Герцбергу.**

Потребности делятся на:

А) **гигиенические** (политика администрации фирмы, условия работы, заработная плата и др.)

Б) **мотивационные** - связанные с характером и содержанием выполняемой работы (профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, признание и одобрение результатов, степень ответственности и самостоятельности при выполнении заданий и др.)

Принципиальное отличие первой категории заключается в том, что наличие или отсутствие гигиенических факторов не могут соответствующим образом мотивировать человека. В то же время наличие факторов второй группы вызывает у людей удовлетворение от работы и повышает степень мотивации. Именно на такие факторы должен в первую очередь обращать внимание менеджер при работе с персоналом.

### **Процессуальные теории мотивации выражены в 2-х теориях:**

**1. Теория ожиданий** предполагает наличие трех взаимосвязей:

- 1)затраченные усилия-результаты;
- 2)результаты - вознаграждение;
- 3)валентность, т.е. степень удовлетворения полученным вознаграждением.

**2. Теория справедливости** предполагает, что работники субъективно оценивают вознаграждение других людей, выполнявших аналогичную работу.



# Вывод

- при анализе мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые побуждают к действиям или усиливают их.
- мотивация ориентирована на процесс и имеет отношение к выбору поведения, которое зависит от возможности достижения цели, от вознаграждения, на которое рассчитывают в результате выполнения работы.

118

## Типы трудовой мотивации.



**Инструментальный тип.** Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет

справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

**Профессиональный тип.** Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

**Патриотический тип.** Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

**Хозяйский тип.** Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять — он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

**Избегательный.** Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление — минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя и «халяву».

Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает

эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегающей мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

#### **Вопрос 4. КОНТРОЛЬ, как функция управления.**

Результаты деятельности организации и ее сотрудников необходимо проверять, оценивать и корректировать, что составляет содержание контрольной функции.

Контроль призван заранее выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки и отклонения от принятых планов.

##### Виды контроля:

- Общий, охватывает все стороны деятельности организации (производство, маркетинг, финансы, персонал, сбыт и др.)
- Функциональный, охватывающий одну сторону: например, персонал
- Предварительный, осуществляющийся в 3-х областях: материальной, финансовой, трудовой
- Текущий - в ходе выполнения работы
- Заключительный - по окончании работы
- Внешний - за пределами организации (внешние аудиторы )

##### Цели контроля:

1. своевременно и полно вскрыть ошибки, недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений
2. наметить пути устранения недостатков путем инструктирования, обучения и т.д.

##### Задачи контроля:

- провести диагноз всех дел на предприятии
- обратная связь с работниками
- мотивация работников
- организация и деятельность подчиненных
- изучение и распределение передового опыта

#### **Вопрос 5. Делегирование полномочий**

Для усиленной работы предприятия менеджерам или руководителям необходимо своевременно распределять и соответствующим образом организационно оформлять полномочия сотрудников.

**Полномочия** - это наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия (материальных, финансовых и трудовых)

**Делегирование полномочий** - передача руководителем полномочий и ответственности за выполнение задач, одному или нескольким подчиненным. Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник начинает нести определенную ответственность перед руководителем за выполнение работы качественно и в срок. Ответственность за конечный результат работы сохраняется за руководителем.

**Особенностью делегирования** является то, что полномочий передаются не конкретному человеку, а его должности.

### **Типы полномочий**

Типы полномочий бывают 2 видов:

**1. Линейные**, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному, и при необходимости далее к другим подчиненным. Сотрудник, наделенный линейными полномочиями, может действовать в пределах конкретной ее организационной структуры без согласования с другими руководителями.

**2. Административные** основываются на делегировании различных функций аппарата управления:

- рекомендательные, когда функциональные работники могут консультировать линейный аппарат по вопросам планирования материально-технического обеспечения, сбыта, финансирования;
- параллельные полномочия, их цель- установление системы сбалансированной власти организации, что способствует созданию четкого контроля и предотвращения ошибок в работе;
- функциональные, этими полномочиями наделяются сотрудники функциональных подразделений.

### **Положительные стороны делегирования полномочий**

- руководитель освобождается от части функций исполнения и контроля;
- подчиненные приобретают навыки самостоятельной и ответственной работы;
- сотрудники проявляют творческий подход к делу;

### **Отрицательные стороны делегирования полномочий**

- угрозы невыполнения работы;
  - усложняется процесс принятия окончательных решений;
  - появляется конкуренция среди отдельных сотрудников;
- Существует правило работы менеджера и делегирование полномочий:
- делегировать полномочия инициативным работникам, способным;
  - регулярно проводить консультации;
  - оказывать помощь;
  - объективно оценивать риск.