



функций менеджмента:  
прогнозирования,  
планирования,  
организации,

лидерства, анализа и  
контроля деятельности  
персонала.

Подготовила Германович А.А.

# ПРОГНОЗИРОВАНИЕ



□ *Прогнозирование* – функция менеджмента, ориентированная на выработку научно обоснованных альтернатив (прогнозов) будущего развития предприятия и его внешней среды на основе собранной и проанализированной информации





- 
- Управленческое прогнозирование в системе менеджмента выполняет три основные функции:
  - *ориентировочная* (выборочный подход собираемой информации),
  - *нормативная* (предохранение управленческой структуры от возможного субъективизма),
  - *предупредительная* (выявление возможных отклонений в жизнедеятельности организации, причин этих отклонений)

# МЕТОДЫ И ОБЪЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ФУНКЦИИ ПРОГНОЗА

---

- Функция управленческого прогнозирования ориентирована на предвидение будущего, на выработку научно-обоснованных прогнозов, каждый из которых может стать управленческим решением. Управленческое прогнозирование в системе менеджмента выполняет три основные функции:

- *ориентировочная* (выборочный подход собираемой информации и определение реальных оптимальных направлений деятельности управленческой структуры),
- *нормативная* (предохранение управленческой структуры от возможного субъективизма при помощи ограничительных норм, показателей, стандартов и т.д.),
- *предупредительная* (выявление возможных отклонений в жизнедеятельности организации, причин этих отклонений и предложение путей по их возможному погашению).

# ОРГАНИЗАЦИЯ

---

- Организация как основная функция менеджмента представляет собой набор действий, способов и средств по упорядочиванию совместной деятельности людей для достижения цели.





- Содержание функции организации включает в себя формирование и обоснование набора работ, необходимых для осуществления деятельности, определения по каждому виду деятельности, компетенций (возможности или границ действий и принятий решений), полномочий( прав на принятие решений) ответственности.



- На базе этих данных устанавливается количественный и профессиональный состав персонала, создается система информационного обеспечения. При этом формируются уровни управления, подразделения и система связи между ними.

# Одной из важнейших структур на предприятии является структура управления организацией

## Выделяют:

- -линейные
- -функциональные
- -линейно-функциональные
- -дивизиональные
- -проектные
- -матричные структуры управления.



# ЛИДЕРСТВО

---

- **Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению целей.



<b>Менеджер</b>	<b>Лидер</b>
1. Администратор	1. Инноватор
2. Поручает	2. Вдохновляет
3. Работает по целям других	3. Работает по своим целям
4. Использует доводы	4. Использует эмоции
5. Контролирует	5. Доверяет
6. Профессионален	6. Энтузиаст
7. Принимает решения	7. Превращает решения в реальность
8. Делает дело правильно	8. Делает правильное дело
9. Уважаем	9. Обожаем
10. План-основа действий	10. Видение-основа действий
11. Полагается на систему	11. Полагается на людей
12. Поддерживает движение	12. Дает импульс движению

# РЕНСИНС ЛАЙКЕРТ



□ Ренсинс Лайкерт выделил 4 стиля лидерства, которые позволяют подчиненным участвовать в принятии решений:

□ Эксплуататорско - авторитарный.

□ Благожелательно- авторитарный.

□ Консультативно - демократический.

□ Демократический (система группового участия).

# Эксплуататорско - авторитарный



- Менеджер свое решение навязывает подчиненным. Мотивация осуществляется с помощью угроз. Высшие уровни менеджмента несут большую ответственность, в то время как низшие практически не несут ее вообще. Плюс недостаточная коммуникабельность.

## Благожелательно- авторитарный.



- Менеджер относится к подчиненным снисходительно, мотивация осуществляется уже на основе вознаграждения. Управленческий персонал несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня. Плюс малая коммуникабельность и ограниченность групповой работы.

## Консультативно - демократический.



- Менеджеры консультируются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать всё лучшее, что они предлагают. Мотивация уже не только за счет вознаграждения, но и за счет подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются сверху вниз и снизу вверх. Плюс средние возможности групповой работы.

## Демократический (система группового участия).

---

- Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация – за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации. Существует много коммуникабельных связей и большие возможности групповой работы.

# ПЛАНИРОВАНИЕ



- ▣ *Планирование* – функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Начальным элементом планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей его средой.





- Бизнес-планирование – процесс разработки системы мероприятий по реализации предпринимательского, инвестиционного проекта, развитию организации на определенный период времени, оформляемых в виде бизнес-плана
- *Бизнес-план* – это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри организации, так и во внешней среде.

# Бизнес-план — основа предпринимательства.



- ▣ *Структура бизнес-плана* должна быть легко понятной потенциальным инвесторам, содержание глав соответствовать их названиям, иметь оглавление. Как правило, прогнозирование развития осуществляется на 3 — 5 лет, причем в первый год разбивка всех показателей дается подробно (помесячно, поквартально) с указанием ответственных лиц, на второй год — с интервалом в полгода, на остальные сроки — по итогам года. В бизнес-плане указываются возможные причины не точностей, проблемы и риски, которые неизбежны при развитии всякого нового дела и которые могут потребовать корректировки материальных и денежных ресурсов.

# АНАЛИЗ



□ Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

- сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;
- какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места;
- как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;
- какой режим работы оптимален для данного рабочего места;
- какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции;
- как может использоваться информация, полученная в

□ *Оценка – это систематический сбор и анализ данных о трудовом и личностном потенциале работника, о результатах его деятельности*

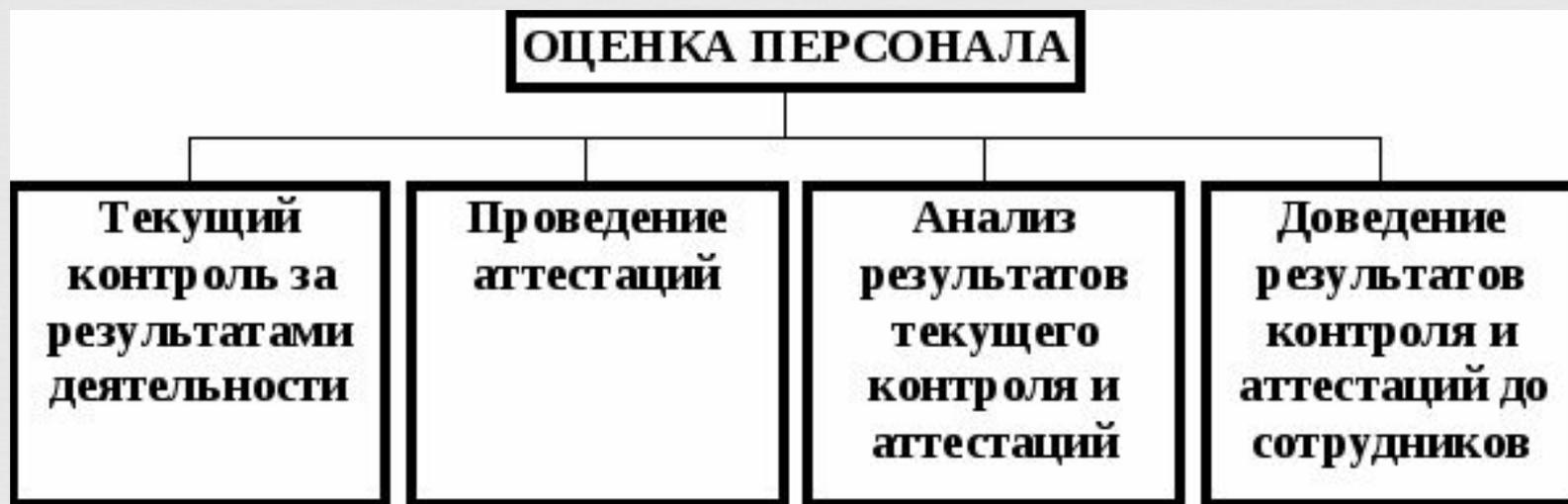


Рис. 4.1. Аспекты оценки персонала

# Цели оценки персонала в организации:



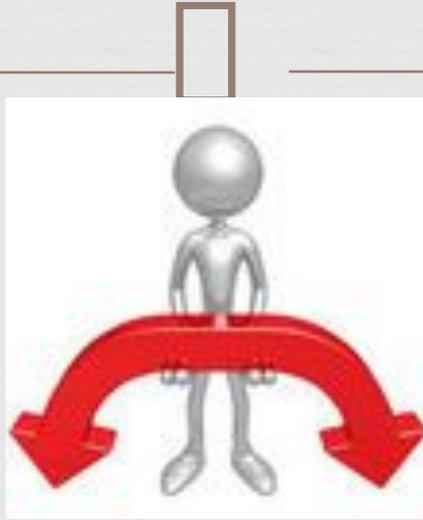
- принятие решения о найме или назначении на должность
- индивидуальное консультирование работников
- планирование карьеры
- разработка программ повышения квалификации или переквалификации сотрудников
- организация и осуществление внутрифирменного контроля
- решения по оплате труда
- принятие решений о перемещении сотрудников
- разработка кадровой политики фирмы

# КОНТРОЛЬ



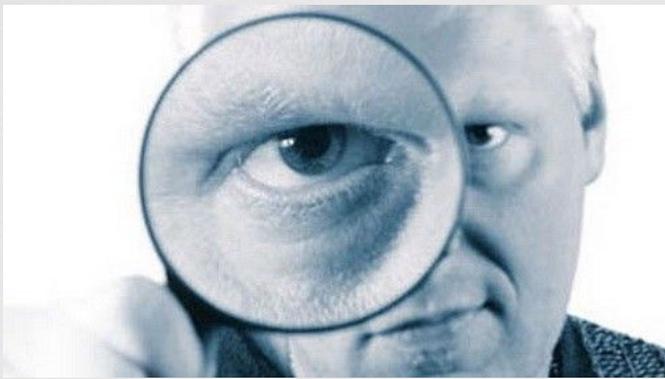
- **Контроль** – функция управления, выполняющая стабилизирующую роль в петле управления. Непрерывно контролируя результаты работы, организация имеет возможность оперативно принимать управленческие решения и стабилизировать ситуацию в случае ее негативного развития.

# КОНТРОЛЬ



□ НЕПРЕРЫВНЫЙ  
ВО ВРЕМЕНИ

□ ДИСКРЕТНЫЙ  
ВО ВРЕМЕНИ



- Например, многие технологические производственные процессы контролируются во времени непрерывно, а контроль за качеством продукции может проводиться дискретно, когда проверяется не вся партия продукции, а отдельные выборки (*выборочный контроль*). Важно только, чтобы размер выборки был статистически репрезентативен относительно всей партии.



- Процесс контроля включает *три основные стадии*: установление стандартов, или базы сравнения; сопоставление фактических данных с базой; действия по итогам сопоставления.

# ВЫВОДЫ



- ▣ *Прогнозирование* – выработка прогнозов будущего развития предприятия
- ▣ *Организация* - набор действий, способов и средств по упорядочиванию совместной деятельности людей для достижения цели.
- ▣ *Лидерство* – это тип управленческого взаимодействия, направленный на побуждение людей к достижению общих целей.
- ▣ *Контроль* – функция управления, выполняющая стабилизирующую роль в петле управления.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

---

- [www.studfiles.ru/preview/539541/page:10/](http://www.studfiles.ru/preview/539541/page:10/)
- Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала Н.Н. Беленова, Д.А.Ендовицкий, 2011, 190 с.
- Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами (HRM). Учебно-методическое пособие. – Мн.: ФУ Аинформ, 2006. – 320 с.