

Тема 2

Функциональная структура управления



2.1 Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития.

2.2. Анализ как функция управления

2.3. Планирование и прогнозирование в системе

2.4. Организация и координация как функция управления

2.5. Мотивация и стимулирование

2.6. Контроль как функция управления.



2.1 Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития.



**Функция
управления – вид
деятельности
управленческого
персонала,
характеризующийся
направленностью на
достижение
поставленной цели**



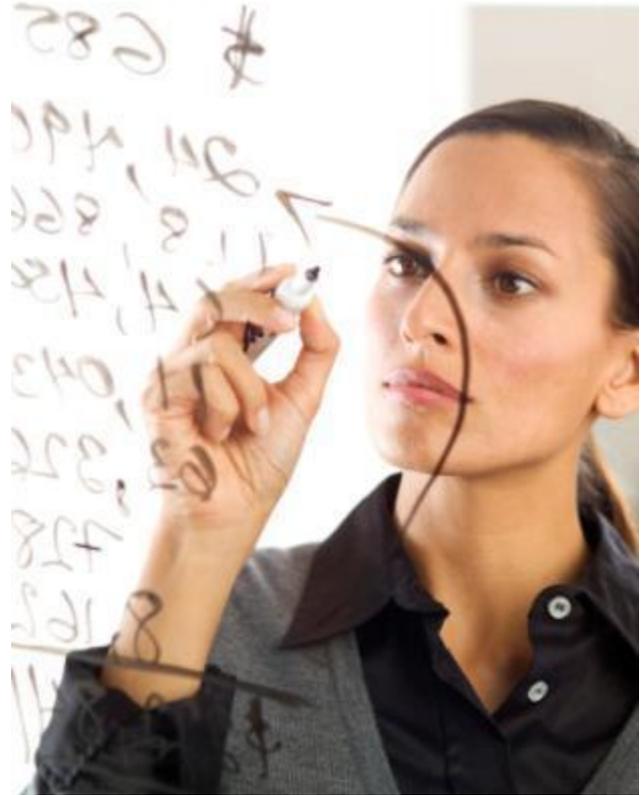
Выделяют следующие группы функций управления:

❖ Общие функции управления

❖ Конкретные функции (специфические)



Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: **планирование, организация, мотивация и контроль.** Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файолем в его работе "Общее и промышленное управление" в 1916 г., которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека.



Вторая группа функций определяется специфическими задачами. Они связаны с производственным процессом, научно-технической и экономической деятельностью: бухгалтерский учет, оперативный контроль, внедрение достижений научно-технического прогресса, материально-техническое снабжение и сбыт и т.п.

2.2. Анализ как функция управления



Анализ является одной из основных функций управления и состоит в разъединении целостной совокупности на отдельные части, изучая которые получают представление о развитии всей совокупности под влиянием как внутренних, так и внешних факторов.

Анализ хозяйственной деятельности фирмы позволяет исследовать взаимодействие элементов производительных сил (орудий труда, предметов труда и рабочей силы) по стадиям производства и реализации продуктов труда, понять и объективно оценить эффективность работы персонала предприятия при имеющемся производственном потенциале.



Классификация видов анализа хозяйственной деятельности фирмы исходит из основных функций управления, к которым относят:

- информационное обеспечение управления (сбор, обработка, упорядочение информации);
 - анализ предшествующего и настоящего состояния экономики фирмы;
 - прогнозирование состояния экономики фирмы при различных вариантах развития;
 - учет и контроль параметров производства (оперативность, финансовый и статистический);
 - стимулирование достижения результативности деятельности фирмы (финансовых результатов);
 - анализ результативности деятельности фирмы и подготовка информации к очередному производственному циклу.
- 

Различают макро- и микроэкономический анализ.

Макроэкономический анализ охватывает

экономику страны или даже мировую экономику, целые отрасли хозяйства и социальную сферу.

Микроэкономический анализ проводится по

отдельным объектам и процессам и представлен в

форме анализа финансово- хозяйственной

деятельности предприятия и включает *анализ*

объемов производства реализации продукции,

товарных запасов, издержек, показателей по

труду и его оплате, прибыли.

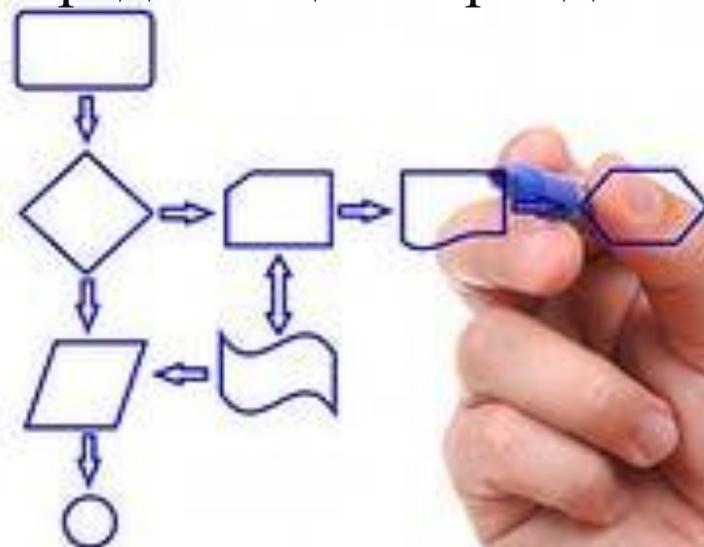


Исходя из вида используемой информации анализ финансовой и хозяйственной деятельности предприятия делится на **внешний и внутренний.**



Анализ различных сторон финансово-экономической деятельности схематично может выглядеть так:

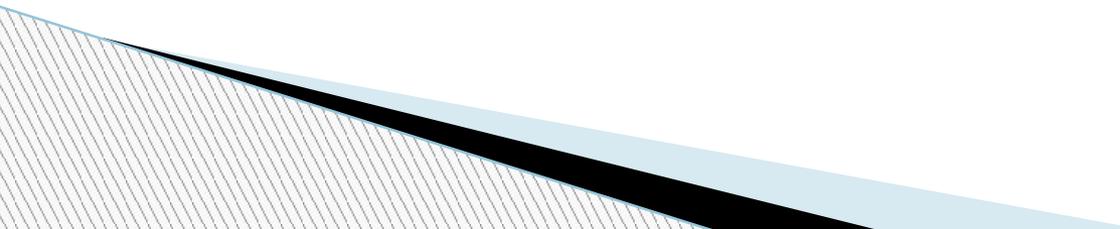
- определение целей и задач анализа;
- выбор показателей, которые следует анализировать;
- выбор и использование необходимых средств и методов анализа соответствующих показателей;
- расчет влияния внешних и внутренних факторов на величину анализируемых показателей;
- подведение итогов анализа показателей и определение конкретных мер по улучшению финансово-экономической деятельности в настоящее время и в предстоящем периоде



2. 3. Планирование и прогнозирование в системе управления



Прогнозирование как понятие означает предвидение, опережающее отображение действительности и основано на познании законов природы, общества и мышления. В зависимости от степени конкретности и характера воздействия на ход исследуемых процессов различают следующие его формы: **гипотеза, прогноз, план.**



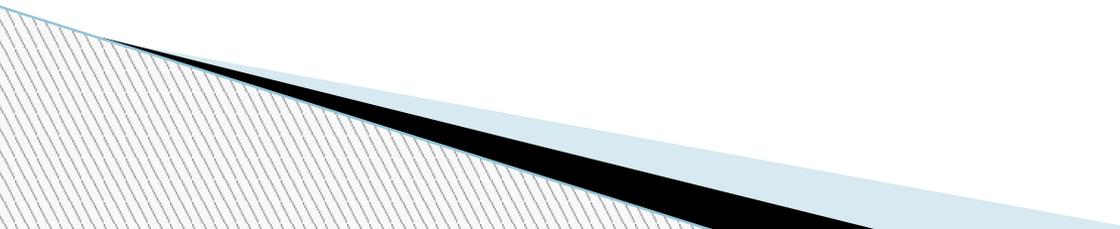
Гипотеза

характеризует научное предвидение, исходя из общей теории, т. е. исходную базу построения гипотезы составляют теория и открытие на ее основе закономерности и причинно- следственные связи функционирования и развития исследуемых объектов. На уровне гипотезы дается их качественная характеристика, выражающая общие закономерности поведения.



Прогноз в сравнении с гипотезой имеет гораздо большую определенность, так как основывается не только на качественных, но и на количественных показателях и поэтому позволяет характеризовать будущее состояние объекта и количественно. Прогноз выражает предвидение на уровне конкретно-прикладной теории. Следовательно, прогноз отличается от гипотезы меньшей степенью неопределенности и большей достоверностью. В то же время связи прогноза с исследуемым объектом носят вероятностный характер. Процесс разработки прогноза называется прогнозированием. Прогнозирование можно считать и стадией планирования.

Планирование можно определить как специфическую форму общественной практики людей, являющихся одной из приоритетных функций управления, состоящей в подготовке различных вариантов управленческих решений в виде прогнозов, проектов, программ и планов, в обосновании их оптимальности, обеспечении возможности и проверки их выполнения.



Система планирования включает в себя различные виды и формы планирования. Среди них наибольшее распространение получили

*директивное,
стратегическое,
индикативное планирование.*

~~PLAN A~~
PLAN B



2.4. Организация и координация как функции управления



Функция организации состоит в создании определенной структуры для выполнения стратегических и тактических планов предприятия. Для организации управления на предприятии должны быть назначены руководители и определен круг их обязанностей и ответственности.



В зависимости от уровня управления выделяют руководителей низшего звена, среднего звена и высшего звена.



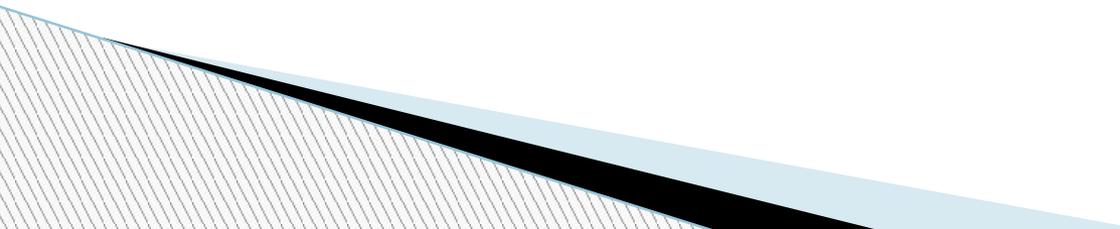
Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления



Масштабы работы руководителя фирмы отличны от круга обязанностей бригадира, мастера.

Руководитель фирмы координирует и контролирует работу ее персонала. Он организует работу так, чтобы продукция фирмы соответствовала требуемым стандартам, чтобы службы маркетинга и сбыта своевременно информировали администрацию о желательных изменениях ассортимента продукции.

Он следит за тем, чтобы инженерно— конструкторская служба координировала свою работу с производственными показателями и в то же время была в тесном контакте со службой маркетинга и т. п.

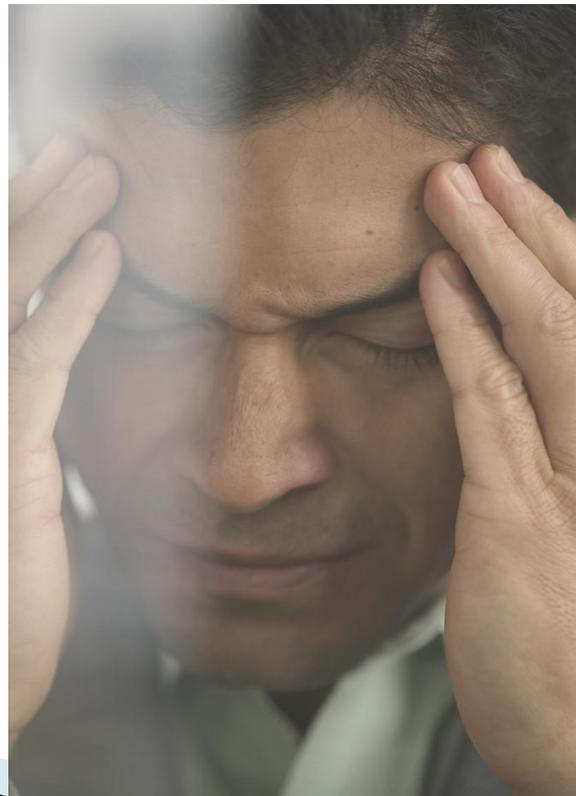


Бригадир, мастер должен следить за тем, чтобы выдерживались сроки и графики выпуска продукции, чтобы нужные материалы всегда были на рабочих местах и в достаточном количестве, чтобы число занятых рабочих и их квалификация соответствовали нуждам его участка работы. Таким образом, координация работы, включающая нахождение баланса в работе отдельных звеньев фирмы и подчинение различных, иногда противоречивых интересов главной цели, является неотъемлемой управленческой функцией любого руководителя от бригадира до руководителя фирмы.

2.5. Мотивация и стимулирование



Мотивация – это совокупность внутренних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий



МОТИВ –

побуждение к
определенным
действиям



«ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ»

А. Маслоу

Потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней



- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе...;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира;
- социальные потребности – необходимость в социальном окружении;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.



В системе потребностей Маслоу по мере удовлетворения текущих потребностей в процессе деятельности индивидов возникают новые потребности более высокого уровня. Ведущая потребность формируется по факту относительно полного удовлетворения совокупности предыдущих потребностей у личности.



Влияние мотивационных факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения производительности	Заставляют работать лучше, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая качества	35	31	20
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17

МОТИВАЦИЯ = СТИМУЛИРОВАНИЕ

СТИМУЛИРОВАНИЕ

это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

ВИДЫ СТИМУЛОВ

МАТЕРИАЛЬНЫЕ

денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.)

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ

социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Теория партисипативного управления



Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.

Основные принципы философии партисипативного управления :

- Главная ценность любой организации - не материальные, не финансовые, а человеческие ресурсы
- Современный эффективный менеджмент основан на концепции "коллективного" труда
- Нужна перестройка всей системы и авторитарного, командного стиля управления
- Через группы реализуется принцип вовлечения работников в управление
- Участие работников в распределении дополнительных доходов, полученных за счет их вовлечения в повышение эффективности производства
- Изменения - необходимый элемент развития.

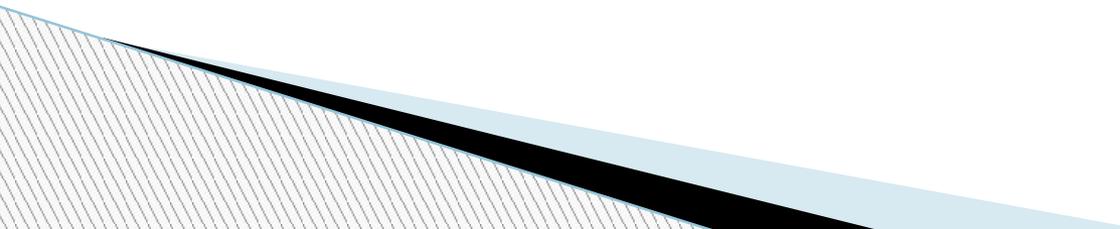


2.6. Контроль как функция управления.



Контроль как основная функция управления — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменении фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов

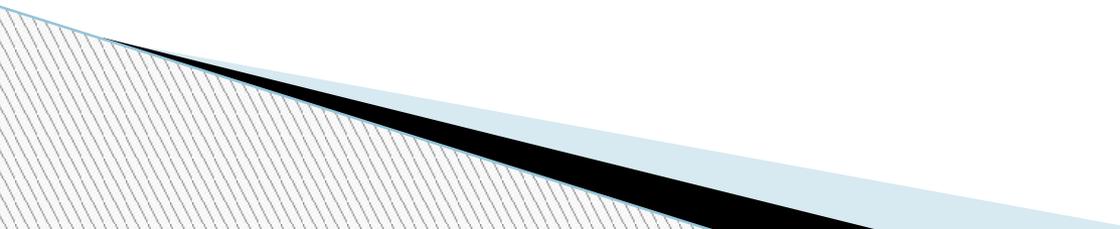


Контроль — это критически важная и сложная функция управления.

Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим.

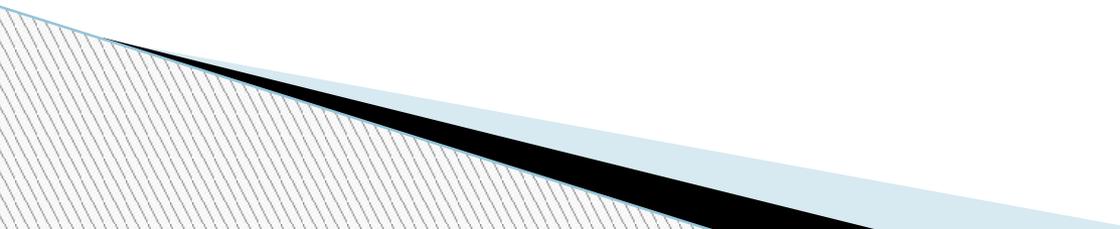
Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Задача контроля — количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Главные инструменты данной функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности фирмы, учет и анализ.



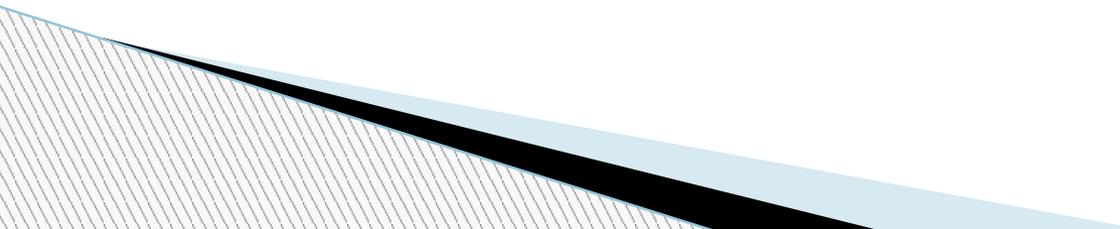
В процессе контроля есть три четко различимых этапа:
выработка стандартов и критериев,
сопоставление с ними реальных результатов,
принятие необходимых корректирующих действий.
На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап — установление стандартов. Это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.



Второй этап — это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если оба этапа выполнены правильно, то руководство предприятия не только располагает сведениями о том, какие существуют проблемы, но и знает источник этих проблем. Это знание необходимо для успешного осуществления третьего этапа, на котором предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана.

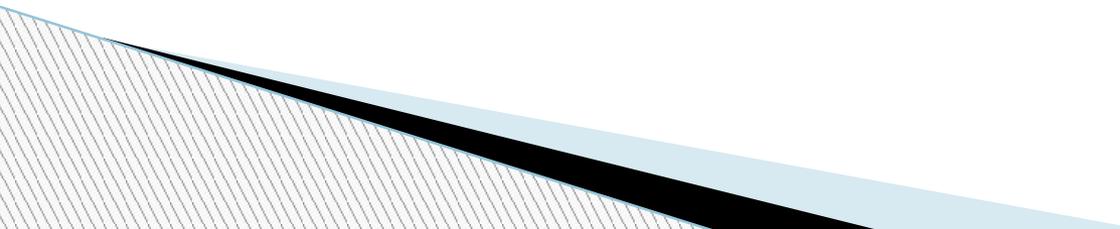
Третий этап — измерение результатов. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать



Одним из самых эффективных методов совершенствования агробизнеса стал **бенчмаркинг** как элемент стратегического контроля.

Бенчмаркинг — это измерение показателей своей деятельности и их сравнение с показателями других организаций: конкурентами и организациями-лидерами, а, также изучение и применение успешного опыта других у себя в организации.

Цель бенчмаркинга — совершенствование бизнеса и повышение конкурентоспособности - носит стратегический характер для организации и придает бенчмаркингу статус полноправного инструмента управления.



Спасибо за внимание!

