Наталья Владимировна Потапова

Преподаватель Авиационного колледжа,

г.Алматы

Технология менеджмента

Процесс и функции управления

Управление следует рассматривать как процесс. Процесс управления - это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия, весьма важные для успеха организации, на­зываются управленческими функциями. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций.

Функции управления - это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управ­ленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обо­собление. Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание действий и функций, осуществляемых в про­цессе управления, зависит от типа организации (административ­ная, общественная, образовательная и т. д.), от размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руковод­ства, средний или нижний), от роли внутри организации (произ­водство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других фак­торов.

Однако, несмотря на разнообразие функций управления в организации, существуют однородные виды деятельности. Так, почти сто лет назад А. Файоль выделил шесть основных видов деятельности, или операций, в организации производства и управления предприятием, которые приходится выполнять управленческому персоналу:

- технические;

- коммерческие;

- финансовые;

- защитные (по охране);

- бухгалтерские (счетные);

- административные.

К числу административных операций, по А. Файолю, отно­сятся следующие пять:

- предвидение (прогноз и составление программы дейст­вий);

- организация (создание двойного организма фирмы - ма­териального и социального);

- распорядительство (приведение в действие персонала фирмы и устранение обнаруживаемых отклонений от заданной программы действий);

- согласование (или координация, т. е. правильное сочета­ние всех действий и усилий);

- контроль исполнения.

В современных работах по теории менеджмента вместо ус­таревшего понятия "административные операции" предпочитают говорить о функциях управления.

Современные исследователи разработали несколько иной перечень управленческих функций: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, прогнозирование, информирование, коопери­рование, воспитание, несение ответственности, управление пер­соналом, "паблик рилейшнз", представительство, ведение перего­воров или заключение сделок и другие. Практически в каждой работе по управлению содержится свой перечень управленческих функций, отличающийся от других.

Многие авторы выделяют из всей совокупности функций управления те функции, которые:

- являются составными частями любого процесса управ­ления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации;

- не зависят от объекта, так как применимы к любым со­циально-экономическим системам и процессам.

В связи с этим данные функции управления называют об­щими.

Придерживаемся позиции ученых, которые выделяют пять общих функций управления:

* планирование (выбор целей и план действий по их дос­тижении);
* организация (распределение задач между подразделе­ниями или работниками и установление взаимодействия между ними);
* мотивация (стимулирование исполнителей к осуществ­лению запланированных действий и достижению поставленных целей);
* контроль (соотнесение реально достигаемых или дос­тигнутых результатов с запланированными);
* координация (обеспечивает соответствие и согласован­ность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей).

Следует заметить, что перечисленные общие функции управ­ления весьма близки к административным операциям А. Файоля. Указанные общие функции управления объединены связую­щими процессами коммуникации и принятия решений. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диа­граммой, показывающей содержание любого процесса управления. Стрелки на диаграмме показывают, что движение от пла­нирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работаю­щих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспе­чивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Рассмотрим последовательно содержание каждой из основ­ных функций управления.

*1. Планирование*

Планирование - это первая, важнейшая функция процесса управления, представляющая собой процесс разработки плана, определяющего то, что нужно сделать (достичь) и какими мето­дами, сообразуясь со временем и пространством.

Если плановые показатели недостаточно обоснованы, то, как бы хорошо организация ни работала на последующих этапах, результат будет низким. Поэтому от правильно сформулирован­ных планов в значительной мере зависит качество управления.

Функция планирования призвана ответить на следующие вопросы:

- где мы находимся в настоящее время? Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в ос­новных ее областях (финансы, персонал, маркетинг, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация;

- куда мы хотим двигаться? Менеджеры должны, оцени­вая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать их достижению;

- как мы собираемся сделать это? Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения целей.

Планирование можно классифицировать по следующим признакам:

- по степени охвата;

- по предмету планирования;

- по сфере функционирования;

- по срокам;

- по содержанию планирования и т. д.

Основные задачи планирования деятельности организации:

- выбор оптимальной стратегии деятельности организации на основе прогнозов альтернативных вариантов;

- обеспечение устойчивости функционирования и разви­тия организации;

- формирование оптимального по номенклатуре портфеля инноваций и инвестиций;

- комплексное обеспечение выполнения планов;

- формирование организационно-технических и социаль­но-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;

- координация выполнения планов по заданиям, исполни­телям, ресурсам, срокам и качеству;

- стимулирование выполнения планов.

К главным принципам планирования относятся все науч­ные подходы к менеджменту: системный, комплексный, интегра­ционный, маркетинговый, функциональный, динамический, вос­производственный, процессный, нормативный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный. Их соблюде­ние является обязательным условием разработки обоснованного плана.

К дополнительным принципам планирования относятся:

- ранжирование объектов по их важности;

- точность;

- сбалансированность плана;

- гибкость;

- вариантность плана;

- непрерывность;

- экономическая обоснованность показателей;

- преемственность стратегического и текущего планов;

- единство (означает связь планируемого звена с органи­зацией в целом);

- автоматизация планирования;

- согласованность плана с параметрами внешней среды;

- участие (тех, кого план непосредственно затрагивает);

- социальная ориентация плана;

- обеспечение обратной связи системы планирования при управлении.

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей.

*2. Организация*

Следующей функцией процесса управления является орга­низация. Задачи ее:

- деление организации на части и делегирование выпол­нения общей управленческой задачи путем распределения ответ­ственности и полномочий;

- формирование организационной структуры организа­ции, налаживание взаимодействия ее элементов;

- создание условий для формирования определенной ор­ганизационной культуры организации;

- организация выполнения принятых решений;

- текущая организация производственного, торгового и иных процессов;

- обеспечение деятельности организации всеми видами ресурсов;

- преобразование (реорганизация) системы в ходе развития из менее организованного состояния в более организованное (тех­ническое перевооружение, реконструкция предприятия и т. д.).

При этом важное значение имеет рациональная организа­ция управленческих процессов. Эти процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. При этом в каче­стве предмета труда выступают управленческое решение, инфор­мация, документы. Если операция направлена на изменение па­раметров предмета труда, то процесс является основным. К об­служивающим управленческим процессам относятся накопление, контроль и передача предмета труда, к вспомогательным - опе­рации, в результате которых создаются нормальные условия для выполнения основных и обслуживающих процессов.

*3. Мотивация*

Мотивация (от греч. motif, от лат. moveo - двигаю) - про­цесс побуждения себя и других людей к деятельности для дости­жения целей организации и личных целей.

Руководители всегда мотивировали своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служи­ли хлыст и угрозы, для избранных - награды.

До XX в. было распространено мнение, что люди будут ра­ботать лучше, если им предоставить возможность зарабатывать больше. Считалось, что мотивация в основном заключается в предложении соответствующих денежных вознаграждений в об­мен на прилагаемые усилия. Однако последующие исследования выявили экономическую несостоятельность такого подхода и по­казали, что мотивация является результатом сложной совокупно­сти потребностей. Для того чтобы мотивировать работников, ру­ководителю следует определить их потребности, которые удовле­творяются через хорошую работу.

*4. Контроль*

Функция процесса управления "контроль" устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоя­нию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. По­этому на рис. 3.1 стрелка, исходящая от "контроля", идет к "пла­нированию".

Как правило, контролируются не только количественные показатели, но и качественные.

*5. Координация*

Координация (от лат. слов со(п) - вместе и ordinatio - упорядочение) - это функция, призванная обеспечивать согла­сованность и взаимосвязь между элементами системы управле­ния организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Главная задача координации - обеспечение взаимодействия и согласованности в работе всех подразделений и звеньев органи­зации (по горизонтали и вертикали) путем установления рацио­нальных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих свя­зей может быть самым различным, так как зависит от координи­руемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так и результаты обсуждений возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. д. Большую роль при этом играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации.