**Понятие и классификация функций управления**

Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени.  
Управление рассматривается как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями.

**1.Понятие и значение функции управления**

Понятие функции имеет ряд значений:

1) деятельность, обязанность, работа;

2) работа, производимая органом, организмом;

3) обязанность, круг деятельности;

4) назначение, роль того или иного элемента конструкции;

5) роль, которую выполняет определенный социальный институт;

6) зависимая переменная величина.

Все функции подразделяются на 2 группы: управления и исполнения (производства).

Функции управления выполняются в управляющей системе, функции исполнения – в управляемой.

**Функция управления –** особый, характерный, качественно однородный вид управленческой деятельности, выделившийся в результате разделения управленческого труда, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект.

ФУ отвечает на вопросы, кто и что делает или должен делать в системе управления.

Функция исполнения – это деятельность персонала по производству продукции и оказанию услуг.

Направления реализации ФУ – формирование управляющей системы и воздействие на управляемую систему. Эти направления находятся в постоянной связи и взаимодействии, их единство характеризует устойчивость и соотносительность процесса производства и процесса управления.

**2.Классификация ФУ организацией**

Различные авторы по-разному классифицируют ФУ и насчитывают их от 4 до 8.

Все известные ФУ делятся на следующие группы:

- общие, включающие базовые, основные и связующие;

- специальные, включающие виды управленческой деятельности;

- конкретные (специфические, частные) – реальное управление.

**Общие ФУ:**

А) базовые:

- управление трудом (персоналом);

- управление средствами труда (оборудованием);

- управление предметами труда (информация, сырье).

**Б) основные:**

- целеполагание, планирование, организация, мотивация, координация, контроль, регулирование, анализ.

В) связующие:

- коммуникации, решения.

**Специальные ФУ:**

- управление экономикой организации;

- финансами организации;

- НИОКР;

- технологической подготовкой производства;

- производством;

- маркетингом (распределением и продажами);

- безопасностью организаций.

**Конкретные ФУ:**

Их будет столько, сколько окажется сфер (видов) производственно-хозяйственной деятельности, которые служат объектами управления.

Конкретные функции и наделяемые ими персонал организаций и органы управления образуются по логической цепочке:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера деятельности | Конкретная функция | Орган управления |
| Материально-техническое снабжение | Управление материально-техническим снабжением | Отдел материально-технического снабжения |
| Кадры | Управление кадрами | Отдел кадров |

Конкретные функции включают управление:

- вспомогательным и обслуживающим производством;

- трудом и заработной платой;

- материально-техническим снабжением;

- сбытом продукции;

- капитальным строительством;

- социальным развитием коллектива.

Каждая конкретная функция является комплексной по содержанию и включает в себя 8 общих ФУ.

Носителем общих ФУ является вся управляющая система, а носителем конкретных ФУ – ее части, персонал (отделы, службы) управляющей системы.

**3.Взаимосвязь ФУ**

Все ФУ имеют не случайный, а закономерный, т.е. предопределенный состав. Они связаны друг с другом, зависимы друг от друга и не взаимозаменяемы. Это системное множество является динамичным, так как с изменением внешней среды в нем происходят соответствующие эволюционные преобразования.

Характеристики ФУ: взаимосвязь, взаимозависимость, динамизм.

**Вывод:** в любом управленческом подразделении выполняются все группы ФУ (общие, конкретные и специальные), которые тесно взаимодействуют между собой во времени и пространстве и образуют комплекс видов деятельности, осуществляемых субъектом управления при воздействии на объект управления.

Совокупность всех ФУ, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в управляющей системе, формирует содержание процесса управления.

**4.Целеполагание как ФУ**

**Понятие цели.** Цель – одна из самых сложных и древнейших категорий. Познание цели помогает понять сущность исследуемых систем.

Цель определяют:

- как будущие состояния, желательные для индивида или социально-экономической системы;

- осознаваемые ограничения, наложенные на нынешнее и будущее поведение и основанные на анализе прошлых и будущих потребностей, желаний, устремлений;

- желательные ориентиры для будущих достижений; они также предполагают определенное поведение и выделение ресурсов, необходимых для воплощения целей в жизнь.

**Аспекты цели:**

- план; прогноз; средство; отражение будущего; идеальный образ; закон, определяющий способ и характер действий; потребность; динамическая целостность.

**Типы целей:**

1) функциональная – цель, способ достижения которой известен данной системе (или человеку), которая уже однажды была достигнута.

Пример: результаты выполнения производственных операций, многократно повторяющихся из смены в смену.

2) цель-аналог – это образ, который был получен в результате действий другой системы (человека), но ни разу не был достигнут данной системой (человеком) или если и достигался, то при другом состоянии внешней среды.

Пример: выпуск цветных телевизоров для завода, производящего телевизоры с черно-белым изображением.

3) цель развития или новая цель – цель, которая никогда и никем ранее не достигалась.

Пример: создание первого искусственного спутника Земли.

**Целеполагание (построение цели) –** процесс создания и формирования цели, один из важнейших элементов процесса управления.

Правила целеполагания:

- описание ситуации, требующей вмешательства органа управления по наиболее существенным параметрам управляемого объекта;

- выбор в качестве общей, базовой или глобальной цели главного направления деятельности;

- формулирование цели как желаемого результата, а не процесса;

- декомпозиция, т.е. разбиение цели на составляющие подцели;

- рассмотрение подцели (наряду с другими подцелями) как средства достижения цели;

- постановка подцелей как задач или заданий перед подчиненными звеньями;

- исключение постановки альтернативных или противоречивых целей;

- переформулировка подцелей, если в первоначальной формулировке они адекватно не воспринимаются подчиненными;

- установка для каждой цели (подцели) критериев ее достижения;

- установка для каждого органа управления одной главной цели, за достижение которой он ответственен перед руководством организации.

**Иерархия целей («дерево целей»).**

В силу закона иерархии (или пирамиды) системы способны расчленяться на составляющие по уровням (ступеням) от самого сложного до самого простого.

Дерево целей – это графическое представление взаимосвязей и соподчиненности целей и задач одной или нескольких систем. При этом сложные и комплексные цели расчленяются по выбранным критериям на менее сложные, которые также расчленяются на подцели и задачи.

**5.Планирование как ФУ**

Планирование – это процесс подготовки решений, касающихся того, что, кем, как и когда должно быть сделано.

**Этапы планирования:**

1) определение исходных предпосылок;

2) постановка целей;

3) выявление вариантов;

4) выбор наилучшего варианта;

5) ввод плана в действие;

6) исполнение плана.

**Составляющие планирования:**

Цели

Программа – это часть плана, определяющая согласованный по срокам, результатам и ресурсному обеспечению комплекс действий исполнителей, направленный на достижение поставленных целей.

Нормативы – расчетные величины затрат рабочего времени, денежных и материальных ресурсов, используемых для планирования хозяйственной деятельности организации.

Правила определяют направление и общие границы действий аппарата управления.

Процедура – строго установленная последовательность действий в конкретных, часто повторяющихся ситуациях.

Метод – способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи, определенный инструментарий для совершения действий.

Сметы – планы расходования денежных средств, необходимых для успеха любой организации.

Различают сметы: текущих расходов, затрат на приобретение материалов, доходов от реализации, капиталовложений, кассовый план.

Принципы планирования: 1.полнота – учет всех событий и ситуаций, которые могут иметь значение для развития организации;

2. точность – использование современных методов, средств, тактик и процедур, обеспечивающих точность прогнозов;

3. непрерывность – это не разовый акт, а непрерывный процесс;

4. экономичность – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Виды планирования: 1.долгосрочный план (3-5 лет) носит описательный характер и определяет общую стратегию организации.

2. среднесрочный (2-3 года) содержит конкурентные цели и количественные характеристики.

3. краткосрочный (на год, полгода, месяц) включает объем производства, планирование прибыли и др.

**6.Организация как ФУ**

Функция организации – это заблаговременная подготовка всего того, что необходимо для выполнения плана.

Целевое назначение организации как функции заключается в следующем:

- создание формальной организационной структуры;

- правильный подбор кадров;

- расстановка работников по рабочим местам в соответствии с профессией и квалификацией;

- установление производственного задания.

Кроме того, необходимо обеспечить наличие инструментов, оборудования, материалов, рабочих помещений и др.

Принципы организации:

1.подбор кадров – успех любой организации зависит от правильного подбора кадров в большей степени, чем от чего-либо другого;

2. обязанности сотрудников;

3. полномочия управляющего – управляющие имеют право выполнять возложенные на них обязанности и отдавать приказания своим подчиненным;

4. делегирование полномочий – наделение какого-либо лица правами и обязанностями в сфере компетенции соответствующего управляющего.

Принципы делегирования полномочий:

1.диапазон контроля – предел объема работ и числа подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек (способности начальника, тип работы, способности подчиненных, территориальное размещение работников, мотивация работников, важность работы);

2. фиксированная ответственность – делегирование ответственности подчиненному не снимает этой ответственности с лица, ее передавшего;

3. соответствие прав и обязанностей: частая ошибка при делегировании – не предоставление подчиненному прав, необходимых для успешного выполнения возложенных на него обязанностей;

4. передача ответственности за работу на низший уровень управления – любое задание следует передавать на тот низший уровень, на котором оно может быть успешно выполнено;

5. отчетность по отклонениям – обо всех фактических или ожидаемых отклонениях от плана следует докладывать немедленно.

**7.Мотивация как ФУ**

Мотивы – активные движущие силы, определяющие поведение живых существ.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Создать у сотрудников мотивацию – это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

Современные теории мотивации психологического и организационно-экономического направления можно разделить на 2 группы:

1) содержательные, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе:

А) иерархия потребностей по А. Маслоу – все потребности можно представить в виде пирамиды, на низших уровнях которой расположены потребности, требующие первоочередного удовлетворения и влияющие на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

Б) Двухфакторная теория Ф. Герцберга – выделил 2 группы факторов:

- мотивация – успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста;

- гигиена – политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень непосредственного контроля за работой.

2) процессуальные, более современные, базирующиеся на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания:

А) теория ожиданий – основная мысль теории состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Теория подчеркивает важность 3 взаимосвязей: затраты труда – результаты, результаты – вознаграждение, вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

Б) теория справедливости: люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

- установить набор критериев (принципов), которые сильно влияют на поведение сотрудника;

- создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

- активно общаться со своими сотрудниками.

**8.Координация как ФУ**

Координация является сложным, многообразным, недостаточно изученным и потому противоречивым понятием теории управления.

Координация обеспечивает согласованность действий во времени и пространстве органов управления и должностных лиц, а также между организацией как системой и внешней средой. В координации нуждаются исполнительская деятельность, бизнес-процессы организации.

Именно с координации работ начинается процесс фактического движения к цели. Само целеполагание, планирование, организация работ и мотивация – это лишь подготовка к движению.

Главная задача координации – достижение согласованных действий всех звеньев организации в процессе движения к общей цели путем установления рациональных связей (коммуникаций) и обмена информацией между ними о решениях.

**9.Контроль как ФУ**

Контроль – процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными. Окончательная цель контроля – обслуживать различные планы и цели менеджмента.

Основные требования-критерии:

- эффективность контроля – успешность, полезность контроля;

- эффект влияния на людей – выяснить, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные или негативные стимулы;

- выполнение задач контроля – контроль должен способствовать устранению отклонений, выработке эффективных решений;

- определение границ контроля – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений.

Виды контроля:

1) предварительный осуществляется до фактического начала работ. 2 разновидности:

А) диагностический включает в себя такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы, указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Б) терапевтический позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять предварительные меры.

2) текущий осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объект – сотрудники. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

3) заключительный помогает предотвратить ошибки в будущем.

На всех уровнях управления менеджеры контролируют выполнение всех функций. Сама контрольная деятельность также подлежит неустанному контролю.

**10.Регулирование как ФУ**

Регулирование – особый вид управленческой деятельности по поддержанию в динамической системе заранее заданных параметров (целей, планов, организации процессов, мотивов, координационных процессов, контроля и промежуточного анализа).

Главная задача – сохранить состояние упорядоченного, ритмичного продолжения и завершения движения к цели в подсистемах управления и исполнения.

В регулировании выявляются все отклонения от установленных норм. Регулировать – значит действовать на основе объективных законов, т.е. поддерживать деятельность в рамках этих законов.

При любых прочих равных условиях (в том числе недоработках и форс-мажоре) функция регулирования должна обеспечивать известными различными приемами сохранение заданных параметров движения к цели по заданному направлению.

**11.Анализ как ФУ**

Анализ – исследование результатов, которые оцениваются как состояние системы управления после достижения (недостижения) поставленных на начальном этапе целей.

Главные задачи анализа:

- подвести итоги, извлечь опыт из достижений и ошибок;

- обобщить состояние системы для принятия решения о последующих целях.

Цели анализа системы управления организации:

- детальное изучение системы управления для принятия решения о ее более эффективном использовании, дальнейшем совершенствовании и развитии;

- поиск альтернативных вариантов и выбор из них оптимального.

В теории по исследованию систем управления к задачам анализа принято относить:

- определение объекта анализа;

- структурирование анализируемой системы;

- определение функциональных особенностей системы управления;

- исследование информационных характеристик анализируемых систем;

- определение количественных и качественных показателей системы управления;

- оценку эффективности системы управления;

- обобщение и оформление результатов анализа (синтез).

При выполнении анализа систем управления организации очень важна так называемая точка отсчета. Для ее определения принято выделять следующие группы:

- системное исследование работы конкурентов;

- изучение лучшей практики, поиск лидеров;

- оценка качества работы организации и ее подразделений;

- создание модели норм для разработки эталонных стандартов.

Выполнение анализа требует привлечения большого количества источников. Документальное обобщение и оформление результатов анализа включает: краткое, целостное, точное описание процессов функционирования и информационных потоков; обобщенное значение показателей оценки эффективности системы; выводы о главных выявленных недостатках; рекомендации, касающиеся возможных вариантов дальнейшего использования системы, модернизации, реорганизации или замены.