

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

Раздел 1. Планирование и организация трудового коллектива

Тема 1.1 Основы менеджмента

ЛЕКЦИЯ 1

1. Сущность и особенности менеджмента
 2. Общая характеристика и классификация функций менеджмента
 3. Планирование как общая функция менеджмента. Сущность и виды планирования
- Вопросы для самоконтроля*

1. Сущность и особенности менеджмента

Термины «менеджмент», «менеджер» быстро и прочно вошли в словарный обиход, заменив используемые нами ранее термины «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, однако не в полной мере.

Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Управление – это целенаправленное влияние на объект с целью изменения его состояния либо поведения в связи с изменением обстоятельств.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций. Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной

деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности *специалиста-менеджера* и в качестве объекта — *хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы и др.)*.

Предметом менеджмента являются:

- ✓ теоретические основы управленческой деятельности (законы, закономерности, принципы, категории, механизмы, модели и др.);
- ✓ практика управления организациями (фирмами, предприятиями, корпорациями и др.);
- ✓ проектирование систем менеджмента.

2. Общая характеристика и классификация функций менеджмента

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций.

Функция – это роль, которую выполняет субъект или объект в определенной сфере деятельности. Другими словами, функция – это то, за что отвечает субъект или объект в данном случае.

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

Процесс управления (менеджмента) имеет пять взаимосвязанных функций, а именно:

1. планирование;
2. организация;
3. мотивация;
4. контроль;
5. координация и регулирование.

Функцией менеджмента «номер один» общепризнано считается **планирование**. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы.

Планирование – это процесс составления планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:

- ✓ цели деятельности организации;
- ✓ ресурсы, необходимые для достижения этих целей;

✓ способы достижения поставленных целей.

Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование – это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивного характера, а меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

Реализацию планов берут на себя другие функции и, прежде всего, **функция организации**. Задачей этой функции является формирование структуры организации, а так же обеспечение всем необходимым для ее работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т.д. В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организации, то есть создания реальных условий для достижения запланированных целей, часто это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике важную функцию менеджмента – мотивацию.

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль – 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, изменения 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.

Центральной функцией менеджмента является **координация и регулирование**.

Координация – это обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, и поддержание устойчивого режима работы компании.

Задача данной функции состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организации, мотивации и контроля), а так же действие руководителей.

Все перечисленные функции не просто составляют единое целое. Они переплетены друг с другом, проникают друг в друга так, что порой их трудно разделить.

Помимо основных, менеджерам приходится выполнять множество так называемых специальных функций менеджмента. Это название условно, т.к. все специальные функции связаны с основными и являются их частью.

Одними из таких функций являются:

- разработка и принятие управленческих решений;
- создание команд и работа в них, управление корпоративной культурой компании, анализ рынка (отрасли, мнений клиентов и т.п.);
- управление качеством продукции;
- обработка информации (в том числе, с использованием информационных технологий);
- прогнозирование развития событий;
- организация внешних контактов (с партнерами, клиентами, представителями государственных органов и т.п.);
- проведение переговоров, совещаний и деловых бесед;
- ведение документации и многое другое.

3.Планирование как общая функция менеджмента. Сущность и виды планирования

Планирование является начальным элементом в цикле управленческой деятельности. Оно определяет цели организации и способы их достижения, т.е. отражает уровень осмысленности деятельности организации. Назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий.

Планирование – это вид управленческой деятельности, связанной с разработкой комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения целей предприятия с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием.

Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры.

План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

На основе разработанной системы планов осуществляется организация работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения достижения плановых показателей и их оценка с точки зрения достижения плановых показателей. Но планирование – это не одноразовое действие, а непрерывный процесс, обусловленный реакцией организации на изменения внешней среды, определением новых или уточнением старых целей, что требует внесения в планы корректив. Работники, берущие участие в процессе планирования, не просто выполняют надлежащие функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действий, если этого требуют обстоятельства.

Планирование включает:

- ☐ установление целей и задач;
- ☐ разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- ☐ определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- ☐ доведение планов до исполнителей.

Результат планирования представляет собой набор ориентиров и заданий.

Задания – это планы, имеющие четкие, однозначные, конкретно выраженные цели. Их нельзя толковать двояко.

Ориентиры – это планы, носящие характер направления действий. Их использование целесообразно при условии неопределенности среды, большой вероятности непредвиденных изменений, требующих гибкости управления. Они определяют курс действий, но не привязывают управление к жестким конкретным целям, т.е. они предоставляют свободу для маневров.

Функция планирования реализуется через подфункции: целеполагание, прогнозирование, моделирование, программирование.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

Выделяют следующие **ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ:**

1. В зависимости от длительности (сроков) планового периода:

- *Долгосрочное планирование* (перспективное, стратегическое, прогнозирование) - планирование сроком от 5 лет и более;

Долгосрочный план (10-15 лет). В нем формулируются задачи, связанные по времени и ресурсам, а также общая стратегия поставленных целей. Долгосрочные планы включают укрупненные показатели деятельности предприятия, которые разрабатываются на основе предварительно проведенных исследований и составление прогнозов развития предприятия. Этот вид планов еще можно назвать перспективным планированием.

- *Среднесрочное планирование* – сроком от года до пяти.

Среднесрочный план – это детализированный стратегический план, в котором сочетаются все направления деятельности предприятия на текущий финансовый год.

- *Краткосрочное планирование:*

- текущее (годовое, полугодовое, квартальное, планирование на месяц);
- оперативное (на декаду, неделю, сутки, смену, час).

Краткосрочный план предназначен для решения конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Имеет узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуется большим разнообразием приемов и методов.

2. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: *планирование производства; план сбыта; план материально-технического снабжения; финансовое планирование.*

3. С точки зрения организационной структуры предприятия: *общее планирование деятельности фирмы; планирование деятельности отдельных подразделений; планирование деятельности дочерних предприятий и филиалов.*

4. В зависимости от направленности и характера решаемых задач: *стратегическое или перспективное планирование; среднесрочное планирование; тактическое (текущее или бюджетное).*

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность менеджмента?
2. Что представляют собой функции менеджмента?
3. Назовите пять взаимосвязанных функций менеджмента.
4. Какая функция менеджмента общепризнано считается «номером один» и в чем она заключается ?
5. Какая функция является центральной функцией менеджмента и в чем состоит ее сущность?
6. Что такое планирование?
7. Какие виды планов Вам известны?