Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент - это способность организовать деятельность других людей. Специалист по менеджменту Л. Аллен писал: «...Самой главной способностью, которой обязан обладать управленец, считается способность приобретения результатов через остальных... Как только задачи будут превышать силы одного субъекта, секрет его организации кроется в возможности умножения своих сил с помощью работы остальных людей... В определенной мере он умело дает власть, в подобной мере он грамотно управляет». [10 с. 98 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Актуальность изучаемой темы заключается в том, что проблемы эффективности нынешнего менеджмента в Республике Казахстане стоят довольно остро: проводит обычная система авторитарного руководства, которая не ассимилировала заграничные теории и концепции, несмотря на позиции следования принципам современного менеджмента.

Совсем не случайно глава государства в своем Послании Президента народу «Стратегия «Казахстан-2050» - современный политический курс государства» от 14 декабря 2012 г. подчеркнул данный момент, определив, в частности, в роли отдельного ориентира новую кадровую политику: «Основное условие эффективности новой экономической политики обязано быть закреплено кадрами. Для этого мы обязаны:

Провести усовершенствование управленческих ресурсов и резервов для этого у нас все есть. Важно внедрять современные управленческие инструменты и принципы корпоративного руководства в госсекторе» [1 с. 10].

Целью курсовой работы можно считать анализ главных теоретических положений функций руководства.

Заявленная цель может быть получена последовательным исполнением задач:

- дать определение управленческих функций;
- изучить основные характеристики ключевых функций руководства;

- более детальное пояснение роли и места основных функций менеджмента;
- представить пути и возможности применения функций менеджмента в практике, на примере использования мотивационных теорий.

Объектом исследования в этой работе считаются отношения по организации грамотного руководства на предприятии.

Предмет анализа в этом исследовании составили главные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Методы исследований, которые используются при изучении источников, можно отнести как к общенаучным, так и к специальным. Единым методом менеджмента как науки считается диалектический подход, который может быть представлен возможность грамотно решать вопрос совершенства форм и методов руководства производством, коммерческой работой при условиях переменчивых экономических ситуаций, предполагает изучение некоторых аспектов, элементов и связей системы руководства. Это проводится с помощью способов наблюдения, моделирования, изучения, синтеза и обобщения, индукции и дедукции и др.

К максимально распространенным способом научных исследований в нынешнем менеджменте принадлежат: переход от анализа определенных фактов и цифр к обобщению и нахождению наиболее значимых причинно-следственных связей внутри самой системы руководства, а также между данной системой и социально-экономическими процессами, которые могут быть под воздействием ее, оценка формы подобных связей, классификации параметров, которые мотивируют или, наоборот, тормозят воздействие на формирование их, которое соответственно показано на итоговых результатах

В ходе разработки темы были проанализированы и систематизированы разные источники: учебники и монографии по теории и практике менеджмента, аналитические материалы, которые размещаются в специальных периодических изданиях по данной проблеме.

1 Сущность и взаимосвязь видов и функций менеджмента

1.1 Сущность функций менеджмента

В ходе функционирования любого предприятия его работники проводят некоторые действия, которыми обязан руководить корпус менеджеров.

Функции управления (лат. Functio - обязанность, деятельность, работа, внешнее видение свойств определенного объекта в этой системе отношений) - это определенный вид руководящей деятельности, осуществляющийся специальными методами и способами, а также необходимая организация деятельности и контроль работы [2, с. 65].

Это говорит о том, что для исполнения той или иной простой деятельности важно заранее узнать, что нужно в результате получить, как поставить все дело, мотивировать и проконтролировать его исполнение. Это и является функцией менеджмента. Не смотря на то, что со временем техника руководства и усовершенствовалась, главные функции руководства остались неизменными [там же, с. 67].

Функции руководства имеют особый характер, особое содержание и могут проводиться самостоятельно, но они почти всегда постоянно связаны, кроме того, они просто дополняют друг в друга. Функции руководства можно показать как виды труда руководителя, связанные с влиянием на руководимый объект [3, с. 110] .

Всю многообразную работу по руководству организацией как социотехнической системой можно показать в виде процесса исполнения малого числа функций.

Функция – это объективная составляющая руководства, такая часть руководства как общего, проявления которой являются условием проявления данного целого.

Ключевыми функциями считаются:

- планирование;

- организация;

- мотивация;

- контроль [3, с. 111].

Иногда отмечается большее число функций, но любые другие типы управленческой работы действуют на эти главные функции. Исполнение всех этих функций отмечено процессами принятия решений и ходом передачи информации (коммуникациями).

Вкратце нужно найти содержание главных функций таким образом.

Планирование – это стадия процесса руководства, на которой могут определяться цели работы и важные для этого средства и действия.

Организация. Данная функция направлена на то, чтобы уменьшить намеченные планы в жизнь. Она предусматривает создание структуры предприятия или нахождение того, кто именно должен исполнять любое определенное задание, и также наполнение всем необходимым для оптимальной деятельности - персоналом, оборудованием, офисами, финансовыми средствами и др.

Мотивация. Для гарантии эффективного исполнения деятельности и продвижения к отмеченным в планах целям менеджер обязан побуждать людей трудиться максимум эффективно. Для этого проводится материальное и моральное стимулирование, формируются условия для проявления активности сотрудников и их саморазвития.

Контроль – это управленческая работа, которая кроется в проверке и сопоставлении фактических итогов с заданными. Данная функция проводится через наблюдения, проверку всех сторон работы, учет и изучение. По информации контроля проверяются решения принятые ранее.

Все функции завязаны между собой работой менеджера по принятию решений и коммуникациями. Функции могут быть в некотором круговороте и составляют закрытый цикл менеджмента. Функции тесно связаны и взаимообусловлены. Данная связь между функциями и цикличность процесса руководства видны в том, что движение от стадии планирования к контролю реально лишь с помощью выполнения работ, которые связаны с проведением процесса и с мотивированием рабочих. [5 с. 63 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Так, итоги контроля подают импульсы планированию, коррекции всей другой деятельности по выполнению функций. Практически функции проникают: в любом плане всегда есть стадия предприятия, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей; без планов нельзя контролировать итоги;

контроль для сотрудников может быть большим мотивационным фактором и т.д.

Схематично цикл менеджмента показан на рисунке приложения А.

1.2 Взаимосвязь видов и функций менеджмента

Как демонстрирует анализ теоретической основы менеджмента, руководства касается всех типов производительной и общественной работы человека. Он руководит прежде всего собой, своей работой, эмоциями, поведением и т.д. В быту и на производстве человек руководит приборами и механизмами, а также работой остальных людей. Но в то же время он сам считается объектом руководства. К примеру, руководство океанским лайнером, подводной лодкой или самолетом проводится при помощью руководства приборами и устройствами, выставленными на них. [6 с. 13 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Действия работников, которые осуществляют руководство техникой, в свою очередь считаются объектом руководства для остальных людей, которые действуют в портовых или аэродромных службах и организовывают наведением, оповещением, навигацией и метеорологией. Все информационные службы также имеют управление своими директорами и т.д.

Появляется трудная система руководства, подчинения низших звеньев руководства средним, а средних - высшим. Типы руководств различаются по степени его трудности. К примеру, руководство группой людей, которые заняты уборкой овощей, и руководство компьютерной техникой или информационными системами существенно отличаются по уровню сложности, специальности и квалификации руководителей. [5 с. 20 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Все типы управленческой работы, которые имеют для менеджмента максимально важное значение, можно объединить в несколько групп, в любой из которых есть единые ориентиры руководящей работы.

Одним из подобных видов считается хозяйственное руководство. Оно несет в себе руководство маркетинговой, производственной, финансовой и кадровой службами в правительственных и частных фирмах (организациях). Хозяйственное руководство охватывает большой круг вопросов жизнедеятельности информации

юридических и физических лиц. [7 с. 51 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Тесно связывается с данным видом техническое руководство. В него включено руководство техникой и технологиями; ремонт и профилактика машин, технических устройств и механизмов; замена старой техники и технологии; обучение сотрудников приемам и способам деятельности; научная организация деятельности и ряд остальных вопросов.

Во всех предприятиях, где есть коллективный труд, появилась важность еще одного вида управленческой работы - руководство социально-психологическими вопросами совместной работы людей. На производстве возникли специалисты - социологи и психологи, объектом деятельности которых явился морально-психологический климат в рабочем составе, психологическое состояние некоторых сотрудников, решение социальных моментов, проведение отдыха, увеличение культурной степени трудящихся и т.д. [7 с. 55 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Хозяйственное, техническое и социально-психологическое руководство как типы присущи внутрипроизводственной, внутренней жизни предприятий.

Но фирмы не изолированы от внешнего окружения, они связаны с работой государственных, общественных и международных органов и предприятий. Эта внешняя среда имеет свои типы руководства: государственное руководство, управление общественными предприятиями и др. [4, с. 16].

Под влиянием научно-технического прогресса формируются условия еще для одного самостоятельного типа управленческой работы - креативно-эвристического менеджмента. Менеджеры, которые действуют в научных и опытно-конструкторских организациях, управляют исследованиями и формированием инновационных проблем, использованием на практике научных и технических открытий и изобретений, математическим моделированием, формирование программ для компьютерной техники и иными типами научной и опытно-конструкторской работы.

В области материального производства основными считаются такие виды управленческой деятельности:

- руководство производством - выбор главных параметров деятельности техники и использование технологий, нахождение объема выпуска товаров

или оказания услуг, расстановка людей, организация подачи материалов и комплектующих изделий, инструментов, технических документов, обслуживание и ремонт машин и механизмов, контроль качества и т.д.;

- руководство снабжением и сбытом произведенных товаров - заключение хозяйственных договоров на поставки и продажа, проведение хранения, упаковки, сортировки и деятельности транспортных средств, ведение учета и контроля. Сюда же важно отнести и руководство маркетингом, который проводит изучение рынка сбыта и поставок сырья, материалов и энергии, конъюнктура рынка, отработка ценовой политики и организация рекламных мероприятий;
- руководство финансовой работой - создание и разделение финансовых ресурсов, состав бюджета и финансового плана, создание портфеля инвестиций, оценка текущего и будущего финансового состояния предприятия, деятельность с кредиторами и т.д.;
- руководство кадрами - решение вопросов подбора, расстановки и обучения сотрудников, улучшение трудовых условий и отдыха, руководство социально-психологическими процессами, формирование важного морально-психологического климата на фирме, организация деятельности с профсоюзами в разрешении рабочих споров и конфликтов;
- руководство инновациями - проведение процесса научной и опытно-конструкторской деятельности и разработок, применение в производстве нового товара или услуг, новой организации производства и руководства;
- руководство эккаутингом - сбор и выработка информации, изучение хозяйственной деятельности отделов и служб, а также всей организации, сравнение настоящих и плановых данных, поиск резервов и ресурсов для улучшения деятельности и более эффективного применения потенциала фирмы [4, с. 18].

Такие виды и направления управленческой работы реализуются и видны в ее функциях. В зависимости от типа менеджмента содержание функций получает специфику, некоторое содержание.

Но, в общем, ключевыми функциями считаются перечисленные выше четыре; это может определить логику дальнейшего изучения темы.

Итак, можно представить следующие обобщения из сделанного краткого обзора теоретических баз видов и функций менеджмента:

- функции менеджмента - это определенный вид управленческой работы, который проводится специальными приемами и методами, а также соответствующая организация деятельности и контроль всей работы;
- все функции могут быть связаны между собой действиями менеджера, который принимает решения и осуществляет коммуникации;
- все типы управленческой работы, имеющие для менеджмента максимально важное значение, можно привести в несколько групп, в любой из которых есть единые направления руководящей работы, а именно: хозяйственное, техническое и социально-психологическое руководства; для каждой сферы характерны специфические качества функций руководства, но цикл менеджмента остается единым для всех областей использования. [4 с. 19 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

2 Характеристика основных функций менеджмента

2.1 Сущность и место планирования в цикле менеджмента

Если говорить в общем, то в процессе планирования могут приниматься решения о том, какими должны быть цели предприятия и что должны осуществлять ее члены, чтобы получить этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, нахождение того, что требуется и как это получить.

План - это сложная социально-экономическая модель будущего положения предприятия [5, с. 86]. Ступени процесса планирования в целом универсальны. Что же касается определенных методов и стратегии, то они значительно различаются. Обычно предприятие формирует общий план для руководства ее общей деятельностью, но в ее пределах некоторыми менеджерами используются для достижения некоторых целей и задач предприятия различные методы. Таким образом, формируется карта пути, по которому должна пройти фирма за некоторый временной период.

Общего метода планирования, соответствующего любой ситуации, просто нет. Тип планирования и ударение, которое делается менеджером в ходе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии предприятия, т.е. процесс планирования проводится соответственно ступеням предприятия. Так, стратегическое планирование (максимальный уровень) - это попытка посмотреть в долгосрочной перспективе на главные составляющие предприятия; дать оценку, тенденциям, которые могут наблюдаться в ее окружении; понять, каким, скорее всего, будет организация конкурентов. Основная задача планирования на этой ступени заключается в том, чтобы найти, как предприятие будет себя вести в своей рыночной структуре. [6 с. 62 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Тактическое планирование очень похоже со стратегическим. Разница только в том, что если на предприятии, к примеру, 3 начальника самых разных подразделений, то любой из них обязан координировать или интегрировать свою работу с другими. И это должно быть показано в плане. Поэтому их ответственность с точки зрения тактического планирования заключается в том, чтобы в базисе планирования положить идеи, которые возникают при стратегическом планировании [6, с. 145].

Планирование проводится и на нижнем уровне предприятия. Оно называется оперативным планированием. Это - база основ планирования. В оперативных планах стандарты работы, описание деятельности и т.п. вписываются в такую систему, при которой любой ориентирует свои усилия на получение единых и основных целей предприятия.

Любой менеджер на базе оперативного плана формирует повседневную краткосрочную тактику, чтобы гарантировать эффективность всех действий, найти сильные и слабые стороны функционирования предприятия. Подобный подход формирует правильные условия для регулярного развития личности.

Все 3 типа планирования формируют единую систему, которая может называться генеральным, или единым планом, или бизнес-планом функционирования предприятия. [7 с. 23 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Эффективность планирования как функции руководства во многом зависит от того, какими принципами (управляющими правилами) руководствуются при формировании планов.

Собирая основные походы к решению данного вопроса, можно определить такие принципы планирования:

1) полнота планирования - при планировании обязаны браться в учет все события и ситуации, которые могут иметь значение для формирования предприятия;

2) точность планирования - при формировании планов применяются современные способы, средства, тактики и процедуры, гарантирующие точность прогнозов;

3) ясность планирования - это цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизведении формулировки, доступные всем членам организации;

4) непрерывность планирования - это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;

5) экономичность планирования - расходы на планирование обязаны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем [7, с. 78].

Планирование предусматривает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все типы техники планирования меняются от таких традиционных способов, как бюджетные методы, до более трудных - моделирование, создание планов или некоторых его разделов на базе теории игр и проектов сценариев. Применение такой техники планирования дает возможность снизить неопределенность, увеличивает ясность прогноза, помогает менеджерам выслеживать или изучать факторы, которые влияют на план.

Один из самых распространенных инструментов, который применяется при планировании, - это бюджетный способ. При его помощи можно наглядно показать приток и отток наличности, капитала и остальных запасов [8, с. 148].

Иной прием техники планирования - это изучение окупаемости. С помощью аналитической информации об окупаемости можно максимально точно высчитать и соотнести траты, доходы и производственную силу. При простых проектах изучение окупаемости применяется для прогноза количества единиц продукции, которое должно быть реализовано, чтобы доходы выровнялись с расходами или же были больше их.

Имеет место различные техники планирования, но важно иметь в виду, что все способы планирования имеют одну единую цель - помочь менеджеру максимально точно указать на будущее в формировании предприятия, поскольку в управленческой жизни постоянно присутствуют случайности и непонятное

развитие событий.

При помощи функции планирования в некоторой мере решается проблема неопределенности на предприятии. Планирование оказывает помощь менеджерам лучше справиться с неопределенностью и максимально эффективно на нее отреагировать [7, с. 79].

2.2 Организация как функция управления

Организация как функция руководства гарантирует упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон работы любого предприятия. Функция организации направлена на упорядочение работы менеджера и исполнителей. Так как всю работу исполняют люди, функция руководства как организация дает возможность определить, кто именно должен исполнять каждое определенное задание из наибольшего количества заданий и какие для этого нужны средства [9, с. 56].

Из всего огромного количества значений термина «организация» в смысле управленческой функции наиболее часто всего применяют два:

1) организация - это системная структура в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, типов деятельности и остальных факторов, которые имеют место, когда люди соединены совместной деятельностью;

2) организация - это процесс, с помощью которого формируется и сохраняется структура предприятия [2, с. 71].

Значение функции организации заключается в том, чтобы гарантировать исполнение решения с организационной стороны, т.е. формировать такие управленческие отношения, которые бы гарантировали максимально эффективные связи между всеми элементами управляемой системы. Организовать - означает поделить на части и делегировать исполнение единой управленческой задачи с помощью разделения ответственности и полномочий, а также выставления взаимосвязей между различными типами деятельности.

Функция организации - это те задачи, которые обязан исполнять менеджер в ходе организации работы коллектива, т.е.:

1) создание организационной структуры руководства предприятием исходя из размеров фирмы, ее целей, технологии, сотрудников и др.;

2) приспособление организационной структуры для целей и задач предприятия;

3) выбор людей для определенной работы и передача им полномочий, прав применения ресурсов предприятия [10, с. 96].

Общность звеньев руководства, которые занимают определенную иерархическую ступень в организационной структуре руководства - степень руководства.

Выделяют 3 уровня руководства:

- институциональный (нахождение миссии, целей предприятия и их ресурсного обеспечения);
- управленческий (поиск решения для стратегических и тактических функциональных задач);
- техническая управленческая ступень (решение оперативных и тактических задач) [Там же, с. 98].

Организационная структура руководства показывает отношение власти и подчинения, которые юридически прикрепляются в нормативных документах (устав, должностные инструкции и др.). Схематично создание структуры предприятия в соответствии с ее целями и направлением работы показано на рис. приложения Б.

В сформированной структуре предприятия важно задать режимы деятельности подразделений, а также устанавливать регламенты взаимоотношений между ними. Для обычного функционирования сформированной структуры важно гарантировать ее работу ресурсами.

Институционально отражение организационной функции менеджмента показано в ее структуре. В цель нашего исследования не включается подробный анализ организационных структур; но краткий обзор важен для понимания механизма организации руководства, расстановки приоритетов в управленческом менеджменте. [11 с. 98 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Максимально приемлемой для простых форм производства считается линейная структура. Отличительными чертами данной структуры считаются прямое влияние на производство и сосредоточение в одних руках всех функций управления.

Характеризуется комбинацией в звеньях функций и полномочий, состоит из одних линейных звеньев и имеет те преимущества, что здесь соблюдается принцип единоначалия, простота и ясность связей в ступенях иерархии [11, с. 114].

Такая структура имеет ряд недостатков, главным из которых считается важность для руководителя обладать разносторонними знаниями по всем ориентирам деятельности при условиях отсутствия специалистов по некоторым управленческим функциям.

Функциональная структура может отличаться тем, что ее департаменты создаются вокруг главных функций предприятия. Главные функции могут определяться экономической ролью предприятия. Функции, без которых предприятие может обойтись при отсутствии необходимой регламентации, которая обязывает их исполнять, относятся к дополнительным. [12 с. 13 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

К главным функциям, как обычно, относятся: продажа, производство, закупка, финансирование, единое руководство, включая операции, которые связаны с наймом персонала. Деление функций на главные и дополнительные носит условный характер и зависит от специфики предприятия.

Для такой структуры характерны такие черты: централизация, высокий профессионализм сотрудников, экономичность (отсутствие дублирования функций). Главным координационным механизмом данной структуры считается стандартизация трудового процесса для неквалифицированной деятельности и стандартизация навыков и знаний - для деятельности профессиональной. Минусы: чрезмерная перегруженность управления оперативными вопросами, замедленная реакция на внешние изменения, узкопрофессиональное видение менеджерами проблем и, как итог, отсутствие у них системного подхода к решению всех проблем. Такая структура не помогает созданию духа новаторства и предпринимательства [12, с. 113].

Дивизиональная структура в первый раз была внедрена в компаниях «Дженерал моторе», «Дюпон» и др. Данная модель базируется на диверсификации деятельности предприятия. В ней организации формируются на департаменты, каждый из которых функционирует на некотором целевом рынке, при этом департаментам (дивизионам) предоставляется существенная автономия от центрального офиса предприятия. Управленец такого департамента уполномочен решать все вопросы (как оперативные, так и стратегические), которые связаны с

операциями предприятия на соответствующем целевом рынке [12, с. 145].

Большой аспект организационной функции менеджмента – это делегирование полномочий. Передача полномочий означает передачу ответственности за исполнение части деятельности, за которую в целом будет нести ответственность руководитель. Итак, понятие «делегирование полномочий» несет в себе такие понятия, как полномочия и ответственность, без которых оно просто немыслимо.

Полномочия - это ограниченное, организационно прикрепленное право применять ресурсы предприятия и ориентировать усилия ее сотрудников на исполнение некоторых задач [15, с. 187].

Имеют место 2 концепции, которые описывают процесс передачи полномочий: классическая и современная.

В классической концепции полномочия могут считаться делегированными, когда они предаются руководителем подчиненному с помощью директив.

Современная концепция - это концепция добровольного принятия подчиненным полномочий. Здесь полномочия могут считаться делегированными лишь тогда, когда они приняты подчиненным, а подчиненный согласен с предусматриваемыми ему полномочиями.

Первый подход несет в себе в процесс передачи лишь руководителя, выставляя его абсолютное первенство. Второй - включает в изучении процесса делегирования полномочий подчиненного, давая ему право выбора. Итак, сотрудник из простого подчиненного переходит в партнера.

Один из ярких примеров строго линейной передачи полномочий - это иерархия военного предприятия, армии.

Штабные полномочия - это право советовать или оказывать помощь руководителям, которые наделены линейными полномочиями, а также штабному персоналу. Штабные полномочия могут быть слишком ограниченными, фактически чисто консультативными, или настолько большими, что разница между ними и линейными полномочиями практически пропадает. Впервые были использованы Александром Македонским, когда ему было нужно отделить руководство боевыми войсками от планирования боевых действий [16, с. 213]. Для получения эффективности передачи полномочий важно определенные принципы:

а) единоначалие - работник должен иметь лишь одного непосредственного начальника, перед которым он обязан нести ответственность за исполнение порученных ему заданий;

б) соответствие - состав и характер полномочий обязан соответствовать составу и характеру задач, которые поручаются сотруднику;

в) достаточность - масштабы ответственности не должны быть больше индивидуальные возможности работника, т.е. нельзя требовать от него больше, чем он может проделать;

г) мотивированность считается неотъемлемой частью делегирования полномочий, так как расширение области ответственности работника ведет к повышению его занятости и должно поощряться;

д) координация [там же, с.215].

Чтобы руководитель мог доверять своим сотрудникам, был уверен, что они как надо поймут задание и исполнят порученную работу, у него должна быть уверенность в их профессионализме. Для этого важно организовать постоянное обучение работников. Получая новую информацию и справляясь с новыми задачами, сотрудник будет более уверенным в себе, в том, что он может справиться с обязанностями, которые возложены на него и будет более эффективно принимать полномочия. Для чтобы он мог справиться с порученной ему работой, ему нужны некоторые ресурсы. Очень часто, создавая задания, менеджер забывает наделить сотрудника полномочиями и дать ему нужные ресурсы: материалы, информацию, техническое обеспечение. Это затрудняет исполнение задания или же делает его невозможным. [17 с. 63 % тныхьныых направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Итак, грамотное управление предполагает ответственное и взвешенное отношение к ходу делегирования, продуманности его некоторых психологических моментов, скидки на личностные характеристики.

2.3 Мотивация как одна из основных функций менеджмента

Так как менеджер получает цели организации с помощью своих подчиненных, то в этом смысле функция мотивации считается самой значительной. Мотивация – это процесс побуждения себя и остальных людей к достижению личностных целей и целей предприятия [17, с. 221]. Мотивация к деятельности, понимается как доводы, причины, основания на пользу рабочей деятельности. Это внутреннее состояние, которое определяет человеческое поведение.

Как указывают западные специалисты, от 30 до 50 % сотрудников побуждаются к эффективной работе с финансами. Остальных побуждают к работе более возвышенные нужды: в знаниях, авторитете, творчестве. Людьми двигают нравственные идеалы, большие цели, моральные убеждения, привычки, правила и т.д. [там же, с. 223].

Чтобы на практике грамотно исполнять функцию мотивации, управленец должен уметь пользоваться современными мотивационными моделями при учете человеческого поведения и механизмов побуждения к определенному действию.

Теории мотивации подразделяются на теории содержания мотивации и теории мотивационного процесса. Для понимания данных теорий важно понять суть основных понятий - «потребности» и «вознаграждения».

Потребности сотрудников в некоторой степени отличаются в зависимости от нескольких причин: от возраста сотрудников, вида рабочей деятельности, уровня образования и профподготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, обычаев, традиций, привычек, черт характера, семейного положения и т.д. Вспомним определение потребности: это осознанное отсутствие чего-либо, которое вызывает побуждение к действию. Можно выделить первичные и вторичные потребности. Первичные нужды - физиологические, они заложены генетически: нужда в пище, тепле, отдыхе, сексуальном удовлетворении и пр. Вторичные нужды по своей природе имеют психологический характер, они появляются в процессе познания и обретения жизненного опыта. Они еще зовутся социальными нуждами: потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо и др. [18, с. 243].

Когда потребность может ощущаться человеком, она пробуждает в нем положение устремленности удовлетворить ее (побуждение к определенным действиям).

Нужды можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек делает считать ценным для себя. Менеджеры применяют внешние вознаграждения, которые даются предприятием (финансовые выплаты,

продвижение по карьерной лестнице), и внутренние вознаграждения, которые получаются с помощью самой работы (чувство успеха, когда достигаются цели, чувство содержательности и значимости исполняемой работы и др.).

Чтобы найти, как и в каких пропорциях необходимо использовать внутренние и внешние вознаграждения для целей мотивации, менеджер обязан установить, каковы нужды сотрудников. В этом заключается цель содержательной теории мотивации.

Из данной группы теорий необходимо выделить самые известные: теорию иерархии потребностей А. Маслоу, теорию 2-х факторов Ф. Герцберга и теорию приобретенных потребностей Ф. Мак-Клелланда.

Иерархическая теория, которая была предложена в 40-е годы психологом Абрахамом Маслоу, говорит, что 5 основных типов потребностей составляют иерархическую структуру, которая во многом может определить человеческое поведение. На рисунке приложения В показана пирамида потребностей: нижние ее ступени получают первичные потребности (базовые). Потребности третьей, четвертой и пятой ступеней считаются высшими. [18 с. 63 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Чтобы достичь успеха мотивации важно гарантировать влияние мотивирующих факторов (вторая группа): ощущение успеха, признание со стороны коллег, рост возможностей (возможность как делового, так и творческого роста).

Теорию 2-х факторов разработал Ф. Герцберг с коллегами на основе сделанных в конце 50-х годов XX в. исследований двухсот инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы. Целью исследований было пояснить факторы, которые оказывают на работников мотивирующее и демотивирующее воздействие, которое влияет на их чувство удовлетворенности. Служащим задали 2 вопроса: «Можете ли вы точно описать, когда после исполнения обязанностей на работе чувствовали себя действительно хорошо?» и «Можете ли вы точно описать, когда после исполнения служебных обязанностей чувствовали себя очень плохо?» [18, с. 213]

В итоге исследований были найдены 2 группы факторов, по-разному воздействующие на трудовую мотивацию.

Гигиенические факторы, или факторы «здоровья», соотносятся с окружающей средой, где проводится работа. К ним можно отнести зарплату, безопасность и условия на трудовом месте (шумы, освещенность, комфортность и т. п.), статус, правила, распорядок, рабочий режим, качество контроля со стороны управленцев, отношения с коллегами и подчиненными. Сами по себе они не вызывают удовлетворенности у сотрудников, но их ухудшение или отсутствие порождает неудовлетворенность деятельностью и демотивацию.

Мотивирующие параметры связаны с характером и значением работы. Они прямоо вызывают удовлетворенность деятельностью, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, считаются стимуляторами эффективной деятельности. К мотивирующим факторам можно отнести достижение целей, возможность эффекта и признания, интересное трудовое содержание, большую степень самостоятельности и ответственности, профессионально-должностной рост, возможность личной самореализации. [19 с. 63 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Теория мотивации Ф. Герцберга сильно схожа с теорией А. Маслоу. Гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, нуждам в безопасности и уверенности в будущем, а его мотивационные факторы можно сравнить с нуждами высших уровней А. Маслоу: в уважении и самовыражении. Но в одном пункте эти теории расходятся. А. Маслоу изучал гигиенические факторы как нечто вызывающее ту или иную поведенческую линию (когда менеджер дает работнику возможность удовлетворить одну из своих нужд, тот будет работать эффективнее).

Ф. Герцберг, наоборот, считает, что сотрудник начинает обращать внимание на гигиенические параметры только тогда, когда их воплощение кажется ему неадекватной или несправедливой.

Соединяя результаты своих исследований, Ф. Герцберг сделал несколько выводов:

- отсутствие гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности деятельностью;
- наличие мотивирующих факторов может только частично заменить отсутствие гигиенических факторов;
- при обычных условиях наличие гигиенических факторов может восприниматься как естественное и не оказывает мотивационного влияния;

- максимально положительное мотивационное влияние достигается при помощью мотивирующих факторов при наличии гигиенических факторов [19, с. 386].

Практические рекомендации управляющим по использованию двухфакторной теории Ф. Герцберга можно показать в таких тезисах.

Важно сделать перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать возможность подчиненным самостоятельно находить максимально предпочтительные.

Менеджеры должны дифференцированно и с осторожностью подходить к применению самых разных стимулов и в том случае, если потребности низшего уровня в полной степени удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как главные.

Менеджерам не нужно тратить свое время и средства на применение мотивирующих факторов до тех пор, пока не удовлетворены гигиенические нужды работников. [20 с. 102 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Мотивирующие факторы с эффектом применяются при следующих условиях:

- когда сотрудники регулярно получают информацию о положительных и отрицательных итогах своей деятельности;
- если есть условия для повышения собственной самооценки и уважения (психологического роста);
- когда сотрудники могут самостоятельно делать расписание своей деятельности;
- когда подчиненные несут некоторую материальную ответственность;
- когда они могут открыто и прямо обратится с руководителями всех ступеней руководства;
- когда подчиненные отчитываются за деятельность на доверенном им участке [19, с. 392].

Следующей иерархической теорией потребностей считается теория приобретенных потребностей Ф. Мак-Клелланда. В ней показаны высшие уровни нужды Маслоу, но уже без иерархичности. Дэвид Мак-Клелланд считал, что людям свойственны 3 потребности: власти, успеха и причастности [20, с. 326].

Мотивация на базе потребности в причастности по Мак-Клелланду похожа с мотивацией по Маслоу. Подобные люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Использование теории Мак-Клелланда может базироваться на таких положениях.

Людей, у которых наивысшей считается потребность власти и нет склонности к авантюризму или тирании, а базисом считается потребность к проявлению своего воздействия, необходимо заранее готовить к занятию высших руководящих должностей.

Чтобы проводить мотивацию людей с нуждами успеха, вы должны ставить перед ними задачи с нормальным уровнем риска или возможностью неудачи, делегировать им полные полномочия, чтобы развязать инициативу в решении заявленных задач, регулярно и определенно поощрять их в соответствии с достигнутыми итогами. [20 с. 205 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Люди с хорошей потребностью причастности будут интересоваться такой работой, которая будет давать им большие возможности социального общения. Их менеджеры обязаны сохранять атмосферу, которая не будет ограничивать межличностные отношения и контакты. Управленец может также гарантировать удовлетворение их нужд, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей.

Изученные теории собирают внимание на параметрах, которые будут побуждать действовать и мотивировать на деятельность. Данные факторы включают мотивы, нужды и побуждения.

Иная группа теорий - это процессуальные теории. Она направлена на процесс и собирает внимание на подборе поведения, которое зависит от возможности получения цели и способно привести к желаемым итогам. Теории процесса утверждают, что люди дают оценку различные виды поведения через итоги, которые, по их мнению, реально получить. Процессуальные теории не оспаривают значение потребностей, но считают, что поведение людей может определяться не только ими, а еще и восприятиями и ожиданиями, которые связаны с этой ситуацией, и возможными последствиями подобранного человеком типа поведения [21, с. 109].

Максимально известные теории процесса:

- теория ожиданий;
- теория справедливости (теория равенства);
- модель Портера Лоулера.

Теория ожиданий желает сосредоточить внимание на том, почему люди подбираю определенную линию поведения, и поясняет такой выбор. Теория ожиданий базируется на предположении, что человек ориентирует свои усилия на достижение определенной цели лишь тогда, когда будет иметь уверенность в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих нужд или достижения цели.

Согласно этой теории, для нахождения мотивации необходимо учесть 3 основных фактора:

1) ожидания сотрудника в отношении «затрат деятельности - результатов». Это соотношение между потраченными усилиями и полученными итогами;

2) ожидания по отношению к «результатам - вознаграждениям». Это ожидание некоторого вознаграждения или поощрения в ответ на полученный уровень итогов;

3) валентность – это уровень удовлетворенности вознаграждением. Это ценность вознаграждения в глазах определенного сотрудника.

Получаемые итоги, вознаграждения имеют вероятностный характер и варьируют от 0 до 1. Это же касается валентности [там же, с. 105].

Когда значение любого из данных факторов будет мало, то будет слабой и мотивация и низки итоги деятельности. Покажем простой пример: мастер попросил сотрудника исполнить трудную и срочную деятельность и намекнул, что окончание задания может говорить о повышении в должности. Так как работа сложная и на ее исполнение дано слишком мало времени, то ожидание со стороны сотрудника, что потраченные усилия приведут к исполнению работы в срок, может быть низким (0,1). При этом валентность может быть большой (1), потому что для сотрудника получение вознаграждения за итоги имеет очень большое значение (сотрудник всю жизнь ожидал повышения). Но ожидание того, что итоги повлекут за собой вознаграждение, небольшое (0,5), так как мастер не сказал, что повышение - это уже решенный вопрос, а только намекнул. Беря в учет, что наибольший итог равняется 1, можно предположить появление проблемы мотивации в связи с исполнением задания.

Используя эту теорию на практике, важно иметь в виду, что максимально эффективная мотивация может быть достигнута, когда люди будут верить, что их усилия обязательно дадут возможность достичь целей и приведут к желанному вознаграждения. [21 с. 200 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Важно иметь в виду, что люди имеют разные нужды и определенное вознаграждение могут оценивать по-разному. Поэтому менеджер обязан сопоставлять вознаграждение с нуждами сотрудников и приводить их в соответствие. Важно выставить твердое соотношение между полученными результами.

Модель Портера-Лоулера считается комплексной процессуальной теорией мотивации, которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Лайман Портер и Эдвард Лоулер исследовали, от чего зависит полученный работниками результат.

В их модели видны такие переменные, между которыми можно увидеть взаимосвязь:

- потраченные сотрудником усилия;
- ценность награды;
- оценка вероятности связи «усилия-вознаграждения»;
- способности и характер сотрудника;
- полученные итоги работы;
- вознаграждение, которое воспринимается как справедливость;
- уровень удовлетворения [21, с. 131].

Вывод, который сделали Л. Портер и Э. Лоулер, такой: результативный труд приводит к удовлетворению. Такой вывод противоположен концепции «человеческих отношений», согласно ей удовлетворенность приводит к высоким итогам. Портер и Лоулер говорят, что чувство исполненной работы (итог) приводит к удовлетворению.

Самые разные теории мотивации помогают существенному совершенствованию определенных управленческих подходов.

За последнее время имеет свое воплощение концепция партисипативного управления (от французского participer ? участвовать). Это система взглядов и практического опыта направленного на заинтересованность сотрудника не только

непосредственно в своей работе, но и в том, как его работа может сказываться на работе всего предприятия.

Направления партисипативного руководства таковы:

- сотрудники получают право самим решать, как способом лучше всего исполнить свою работу;
- сотрудникам дается возможность широкого участия в рационализаторской работе;
- сотрудники привлекаются к принятию решения по поводу исполняемой ими работы;
- сотрудникам дается право создавать рабочие группы по личному усмотрению;
- сотрудникам дается право контроля за количеством и качеством деятельности [22, с. 124].

Партисипативное руководство можно применять в таких случаях:

1) когда увеличивается зрелость сотрудников, что делает целесообразным прибегать к децентрализации ответственности для принятии решений;

2) чтобы гарантировать лучшее понимание решений, увеличить их действенность и реализацию;

3) при формировании механизма профессионального роста сотрудников и управленцев низшего звена;

4) чтобы увеличить быстроту предложений по «нововведениям».

2.4 Функция контроля

Как было уже сказано, руководство представляет собой цикличный круговорот осуществления функций и принятия решений. Это постоянный процесс целенаправленных действий. Планы не всегда будут претворяться в жизнь так, как они в первую очередь были сформированы; люди не всегда ясно и грамотно исполнять задачи; внешняя среда изменяется, и организация должна привыкнуть к ней. [22 с. 126 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Определение того, получило ли предприятие свои цели, нужно ли и когда важно начинать процесс привыкания, получается при помощи контроля. Другими словами, менеджеры при помощью контроля регулярно проверяют, как то, что происходит в действительности, соответствует тому, что на самом деле должно быть.

Можно использовать как рабочее такое определение контроля: данный процесс выставления отклонения от предполагаемых величин и действий людей в хозяйственной работе. [23, с. 165].

Контроль можно назвать также обратной связью. Влияя на объект руководства, получают данные о новом положении. На базе данной информации берут новые решения и проводят новые действия.

При помощи контроля руководство может определить, эффективны ли его решения, не нужно ли что-то поменять в корректировке; контроль показывает ошибки в работе, значит, формирует возможность их убрать, поменять, чтобы исполнить типовые задания и получить поставленных целей; он применяется для стимулирования эффективной работы. Итак, контроль можно найти и так: это процесс гарантии достижения своих целей. [23 с. 254 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Функцию контроля исполняет каждый руководитель, это важная часть его должностных обязанностей. Объект контроля - это организация. Внутри предприятия контролю подвержены идущие в ней процессы и некоторые элементы системы. К примеру, предметом контроля производства считается количество и качество товара, соблюдение технологий, сроки исполнения работ. Менеджеры, которые отвечают за финансы предприятия, контролируют доходы и расходы предприятия, делают сравнение величин фактически приобретенной прибыли с ожидаемой. Менеджера по кадрам может интересовать все, что связано с людьми: например, нет ли опозданий, прогулов и других нарушений дисциплины, на какую работу нужен дополнительный персонал, довольны ли работники своим положением на предприятии. [24 с. 63 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Субъектами контроля могут выступать как менеджеры предприятия, так и государственные органы.

Формы контроля очень различны, примеру, на производстве контроль может проводиться в виде наблюдения с применением самых разных контрольно-

измерительных приборов. Для контроля за финансовыми средствами используют финансовую и бухгалтерскую документацию. Между контролем, бухучетом и анализом хозяйственной деятельности есть тесный контакт.

Бухучет считается информационной базой контроля, а изучение - способом его организации. Своих подчиненных управленец может контролировать в форме письменных отчетов о проведенной работе или организовывать постоянные совещания и обсуждения проблем, которые есть на предприятии или у некоторых сотрудников [23, с. 143].

Типы контроля: предварительный; текущий; итоговый (окончаетльный).

Предварительный контроль проводится до фактического начала деятельности. Само планирование и формирование организационной структуры дает возможность провести предварительный контроль. Точное соблюдение правил и процедур при отработке планов, ясное написание должностных инструкций, грамотное доведение формулировки целей до подчиненных – это и есть способ убедиться, что планы будут воплощены, а структура будет действовать так, как задумано.

Предварительный контроль применяется в отношении к человеческим, материальным и денежным ресурсам. К примеру, изучаются деловые и профессиональные навыки и знания, которые нужны для исполнения тех или иных должностных обязанностей, выставляется наименее допустимый уровень образования или рабочий стаж в этой области. При приеме на работу с кандидатом ведется собеседование, находится, как его характеристики могут соответствовать важным требованиям. [24 с. 69 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

По отношению к материальным ресурсам отрабатываются стандарты допустимого качества имеющихся материалов, материалы подвергаются проверке на соответствие их стандартам; точно подбираются поставщики для заключения договоров.

Средством предварительного контроля денежных ресурсов считается финансовый план. Отработка финансовых вопросов на стадии составления финансового плана гарантирует уверенность в том, что предприятие в процессе деятельности будет иметь достаточные средства.

Текущий контроль проводится непосредственно на стадии процесса хозяйствования. Его объектом считаются подчиненные, а субъектом - их начальники. Задача данного контроля - своевременно найти и скорректировать отклонения, которые появляются в ходе деятельности, от имеющихся параметров. Текущий контроль базируется на обратных связях. Вот пример обратной связи: начальник нашел ошибки в деятельности подчиненных и сказал им, что их работа не очень хорошо проделана. В итоге подчиненные устранили ошибки и повысили свое внимание к исполнению операций. Итак, контроль позволяет получить возможность своевременно отреагировать на изменяющиеся факторы.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения работы. Фактически полученные результаты выравниваются с поставленными ранее. Несмотря на то, что вмешаться в работу уже нельзя, данный контроль необходим. Он указывает, каких итогов добились люди, показывает упущения и минусы в работе. Значение этого вида контроля кроется в следующем: он выдает информацию для дальнейшего планирования; помогает мотивации. [24 с. 105 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

В ходе контроля определяет такие этапы:

1. Отработка стандартов и параметров.

2. Сопоставление с ними настоящих результатов.

3. Принятие важных корректирующих действий.

В роли стандартов применяются цели, которые считаются определенными, поддаются измерению и имеют границы во времени. Подобные цели формируются в форме показателей результативности, которые позволяют сравнить реально проделанную работу с планами.

Второй этап процесса контроля заключается в сравнении реально полученных итогов с выставленными стандартами. Важно иметь в виду, что контроль должен быть экономически грамотным, т. е. преимущества контрольной системы должны быть больше затрат на ее функционирование. Это можно достичь с помощью применения метода руководства по принципу исключения. Значение его в том, что контрольная система должна работать лишь при наличии заметных отклонений от стандартов. Для этого управление решает основную задачу - выставляет масштаб допустимых отклонений. Если находятся отклонения, которые не уходят за рамки

данного масштаба, то такие отклонения не могут вызывать тревоги. [24 с. 60 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Самый сложный и дорогостоящий элемент контроля - измерение итоги, которые позволяют установить, как удалось соблюсти выставленные стандарты. Здесь нужно правильно подобрать единицу измерения, выставить частоту измерений. Все это может определяться спецификой типа деятельности, которая подлежит контролю. Важно не забывать следующее: проведение измерений - не самоцель; в коммерческой работе измерения проводятся ради повышения прибыли, а не для того, чтобы точно понять, что же случилось на самом деле. Каждая система сбора данных и ее выработки довольно дорогая, поэтому управленец должен избегать искушения померить все и как можно точнее.

На 3-м этапе менеджер может определить, какие действия важно предпринимать. Подобными действиями могут быть:

- невмешательство в деятельность (ничего не нужно предпринимать);
- устранение недочетов;
- изменение стандартов в итоге их изучения [24, с. 178].

В первом случае фактические результаты совпадают со стандартами. Во втором следует установить причины отклонений и добиться возвращения к правильным действиям. Это происходит через изменение некоторых внутренних переменных.

Третий случай предусматривает пересмотр планов, а, следовательно, и стандартов. Стандарты могут оказаться нереальными, так как они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы будущего. Бывает так, что в процессе реализации плана становится ясно, что планы составлены слишком оптимистично и требования стандартов выполнить практически невозможно. Это сводит на нет мотивацию. Поэтому стандарты пересматриваются в сторону понижения. Контроль может выявить необходимость пересмотра стандартов в сторону повышения. Это нередко случается в успешно работающих организациях.

В данном случае необходимо рассмотреть поведенческие аспекты контроля. В любом случае при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей.

Специалисты в области менеджмента дают рекомендации по повышению эффективности контроля:

- установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- избегать чрезмерного контроля;
- вознаграждать за достижение стандарта [25, с. 182].

Таким образом, в результате изучения данной темы можно сформулировать выводы в форме следующих тезисов.

Функции менеджмента - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Все функции связаны между собой действиями менеджера по принятию решений и коммуникациями.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов.

Обобщая основные походы к решению этого вопроса, можно выделить следующие принципы планирования: полнота, точность, ясность, непрерывность, экономичность планирования.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных - моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. [25 с. 20 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Сущность функции организации состоит в том, чтобы обеспечить выполнение решения с организационной стороны, т.е. создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы. Организовать - значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

3. Практические аспекты использования механизмов мотивации как одной из основных функций менеджмента

Рассмотрев теоретические положения функций менеджмента, необходимо обратить внимание на практическую сторону, в частности, на применение механизмов мотивации. На практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто. Труд менеджера в рамках этой функции осуществляется в таких направлениях:

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование);
- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации и т.д. [25, с. 210].

Менеджер, помимо этого, должен оценить степень трудового участия каждого сотрудника или группы.

Есть несколько способов вознаградить людей за труд:

1. Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме.

2. Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство (премии).

3. Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника.

4. Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, ведущее к росту производительности.

5. Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, радио, телевидения, похвалы в соответствующей

форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу [25, с. 209].

Важно разобраться в вопросе, кого и чем можно поощрять, как это делать. Однако в любом коллективе можно увидеть не только тех, кто постоянно стремится к лучшим результатам в труде. В этой связи возникает вопрос о наказании работников, допустивших промахи в работе, злоупотребления, хищения, подлоги, нанесшие материальный и моральный урон фирме.

Говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, нет необходимости убеждать, насколько это важно. В бизнесе деньги - символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы. [22 с. 70 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Организации заработной платы на предприятии придается огромное значение. Организация заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т.д.

Тарифная система - совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и специфики отрасли.

Формы и системы заработной платы - порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда. Мы здесь не будем подробно останавливаться на вопросах, которые изучаются в рамках других экономических дисциплин. Дадим только некоторую информацию.

Существует две формы заработной платы: сдельная, при которой заработная плата начисляется за каждую единицу продукции или выполнения объема работ, и повременная, при которой заработная плата начисляется по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время [22, с. 211].

Систем оплаты труда существует очень много, особенно это касается сдельной формы заработной платы. Назовем две:

1. Сдельно-регрессивная система, или «система дележа премий». При этой системе заработки растут медленнее, чем выработка.

2. Система нормирования дневной выработки. Выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.

Среди систем премирования все большее распространение получает система «Скэнлон», основанная на заранее определенной нормативной доле прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно чистой продукции (стоимости, добавленной отработкой).

В случае успешной работы предприятия и экономии на заработную плату образуется премиальный фонд. 25 % этой экономии идет в резервный фонд, а остальное распределяется между работниками. [24 с. 87 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Разновидностью этой системы является так называемая «формула общего коэффициента», основанная на доле расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Обычно это соотношение относительно стабильно на предприятиях. При помощи этого коэффициента находят допустимые расходы на заработную плату. Если фактические затраты на заработную плату меньше, то полученную экономию выплачивают в виде премий.

В системе «Раккер» объем премиального фонда определяется в виде доли от чистой продукции.

Широко применяются формы коллективного премирования. В настоящее время они рассматриваются как лучшие. Их также очень много, но их можно свести к трем основным разновидностям:

1. Система участия в распределении прибылей (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии).

2. Система участия в результатах работы предприятия.

3. Дивидендная система (участие в прибыли) [24, с.214].

Система участия в распределении прибылей не носит ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает ее распространение. Дело в том, что величина прибыли является результатом всей коммерческой деятельности предприятия и зависит от размера товарооборота, состояния рынка сбыта, конъюнктуры, уровня цен и других факторов, а не только от производственной деятельности.

Системы участия в результатах работы предприятия строятся на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения

выработки или улучшения других производственных показателей.

Дивидендная система - гибрид первых двух разновидностей, когда учитываются результаты производственной и коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности применения. [24 с. 38 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Материальное стимулирование практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Процедура награждения может проводиться в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризовать достижения в области повышения эффективности работы, ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия. [25 с. 43 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Еще один конкретный способ вознаграждения - признание. Как ни сильны материальные стимулы, моральные могут быть еще сильнее. Особенно большое удовольствие доставляет человеку общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании.

Следующий способ - свобода. Для некоторых людей постоянный контроль и опека - только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например, разрешить часть работы делать дома.

В этом аспекте большой интерес для работников представляют внедряемые на предприятиях различные новые типы расписаний работы (гибкий график). Например, скользящий график, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день. Переменный день - это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня (например, работать один день 10 часов, а другой - 6 часов, но так, чтобы в итоге к концу недели получилось всего 40 часов

или за месяц 160 часов). Гибкое размещение позволяет менять не только часы, но и расположение работы - можно работать дома, в филиалах и т.п.

Эта форма мотивации нашла широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий. По некоторым данным, сегодня телеработой (работа дома за компьютером) занято около 15 % рабочей силы. [25 с. 100 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

Еще один способ вознаграждения - перспектива. Многие фирмы теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти». Если руководитель хочет удержать таких людей, он должен открывать перед ними перспективу профессионального роста. Это не значит, что всех хороших работников нужно постоянно передвигать на более высокие должности. Можно вознаградить иначе, например, поручив новую, более сложную и ответственную работу с соответствующей оплатой.

Таким образом, менеджеру, занятому разработкой мотивации труда, важно знать личные и общественные интересы сотрудников, мотивационную структуру человеческого поведения; знать, к каким последствиям могут привести вводимые им меры. Важно, чтобы любое решение в сфере мотивации к труду было гласным, известно из первых рук, понятно и правильно, даже если на первых порах это решение ущемляет чьи-либо интересы. [25 с. 203 % тныхьныных направлений за0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя все изложенное в данной работе, можно сформулировать следующие обобщения из проведенного краткого обзора теоретических основ видов и функций менеджмента:

- функции менеджмента - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности;
- все функции связаны между собой действиями менеджера по принятию решений и коммуникациями;
- все виды управленческой деятельности, имеющие для менеджмента наиболее важное значение, можно свести в несколько групп, в каждой из которых есть

общие направления руководящей деятельности, а именно: хозяйственное, техническое и социально-психологическое управление; для каждой области характерны специфические качества функций управления, однако цикл менеджмента остается общим для всех областей применения.

Основными функциями менеджмента являются функции планирования, организации, мотивации, контроля.

Планирование предусматривает применение всех способов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все типы техники планирования варьируются от таких обычных методов, как бюджетные методы, до более трудных - моделирование, формирование планов или некоторых его разделов на базе теории игр и проектов сценариев.

Значение функции организации заключается в том, чтобы гарантировать исполнение решения с организационной стороны, т.е. сформировать такие управленческие отношения, которые бы дали наиболее эффективные связи между всеми элементами руководимой системы. Организовать - значит поделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Большой аспект организационной функции менеджмента – это передача полномочий. Делегирование полномочий говорит о передаче ответственности за исполнение части работы, за которую в общем продолжает нести ответственность управленец.

Мотивация – это процесс побуждения себя и остальных людей к достижению личных целей и целей предприятия Теории мотивации делятся на теории содержания мотивации и теории процесса мотивации.

Из группы теорий содержания можно выделить наиболее известные: теорию иерархии потребностей А. Маслоу, теорию двух факторов Ф. Герцберга и теорию приобретенных потребностей Ф. Мак-Клелланда.

Наиболее известные теории процесса: теория ожиданий; теория справедливости (теория равенства); модель Портера?Лоулера.

Различные теории мотивации содействуют значительному усовершенствованию конкретных управленческих подходов.

Нахождение того, достигла ли фирма своих целей, достигается при помощи контроля.

Контроль - это процесс выставления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной работе.

Изучив теоретические положения функций менеджмента, важно обратить внимание на практическую сторону, собственно, на использование механизмов мотивации. На практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто. Работа менеджера в пределах данной функции проводится в таких направлениях:

- деятельность по усовершенствованию материального вознаграждения работников (материальное стимулирование);
- формирование и проведение систем и мер моральных стимулов к труду;
- формирование условий привлекательности, интересности деятельности, эстетичности рабочего места и рабочих операций;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей увеличения квалификации и т.д.

Менеджер, кроме этого, обязан оценить степень рабочего участия любого сотрудника или группы.

Имеется несколько способов вознаградить сотруднкиов за труд:

1. Материальное вознаграждение за более быстрый труд и хорошее его качество вне зависимости от стажа сотрудника в разной форме.

2. Разовое финансовой вознаграждение за исполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство (премии).

3. Повышение по должности, в звании, которые в максимальной степени соответствуют возможностям сотрудника.

4. Поощрение свободным временем или возможность сотруднику самостоятельно планировать свой трудовой день, ведущее к увеличению производительности.

5. Общественное и личное признание заслуг сотрудника с помощью наград, благодарностей, прессы, грамот, радио, телевидения, похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за хорошую работу.

Итак, анализ теоретических положений функций менеджмента позволяет получить основание для их практического использования, что, в свою очередь, гарантирует эффективность руководства предприятием.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Послания Президента народу «Стратегия «Казахстан-2050» - новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 [Текст] / Каз. правда. - 2012. - 14 декаб.

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст] / Н.И. Кабушкин - Минск: Новое знание, 2009. -336 с.

3. Казначевская, Г. Б. Менеджмент [Текст] / Г. Б. Казначевская. - Ростов н/Д.: Феникс, 2011. - 346 с.

4. Основы менеджмента: Учеб для ВУЗов [Текст] / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина и др. - М.: Высшая школа, 2010. - 368 с.

5. Пустынникова, Е. П. Основы менеджмента [Текст] / Е. П. Пустынникова. - М.: Кнорус, 2008. 320 с.

6. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / А. И. Наумов, О. С. Виханский, - М: Гардарики. 2009. - 528 с.

7. Ахметов, К. Г. Основы менеджмента [Текст] / К. Г. Ахметов. Алматы: Республиканское издание академического образования, 2009. - 256 с.

8. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] / И. Н. Герчикова. - СПб.: Питер, 2010. ? 512 с.

9. Брасс, А. А. Менеджмент. Наука и практика конструктивного руководства [Текст] / А. А. Брасс. СПб.: Современная школа, 2006. 192 с.

10. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие [Текст] / С. А. Шапиро, В. А. Шаховской.- М.: Альфа-Пресс, 2006. - 332с.

11. Уткин, Н. Я. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов [Текст] / - М.: Зерцало, 2004. - 395 с.

12. Каренов, Р.С. Теория и практика менеджмента [Текст] / Р. С. Каренов. Алматы: Гылым, 2009. - 264 с.

13. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала - Изд. 2-е, доп. и перераб. [Текст] /В. И. Бовыкин. - М.: Экономика, 2004. 362с.

14. Курс менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / Под ред. Д. Д. Вачугова. - Ростов-на Дону: Феникс, 2008. - 512с.

15. Психология менеджмента [Текст] /Под редакцией Г. С. Никифорова. - СПб.: Гуманитарный центр, 2009. - 512 с.

16. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учебное пособие [Текст] / Е. Е. Верщигора. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 364 с.

17. Радугин, А. А. Основы менеджмента [Текст] /А. А. Радугин. - М.: Центр, 2001. - 326 с.

18. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента [Текст]/Р. А. Фатхутдинов // Управление персоналом.2009.№ 5. С.101-122

19. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - СПб.: Вильямс, 2009.- 672 с.

20. Щегорцов, В. А. Менеджмент: учебник [Текст] / В. А. Щегорцов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 544 с.

21. Ильин, В. П. Мотивация и мотивы [Текст] / В. П. Ильин. - СПб: Питер,2009 - 512 с.

22. Лапидус, В. А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте [Текст] / В. А. Лапидус, Р. А. Титов. - Нижний Новгород: Приоритет, 2008.-208 с.

23. Токсанова, А. Н. Развитие малого предпринимательства: концептуальный подход с позиций менеджмента [Текст] /А. Н. Токсанова. - Алматы: Гылым, 2009. - 256 с.

24. Волков, О. И. Экономика предприятия: Курс лекций [Текст] /О. И. Волков, В.К. Скляренко. - М.: ИНФРА - М, 2009. - 280 с.

25. Шаховой, В.А., Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие [Текст] /С. А. Шапиро, В. А. Шаховой, - М.: Альфа-Пресс, 2008. - 332с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Цикл менеджмента

Источник: Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - СПб.: Вильямс, 2009.- 672 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Критерии формирования структуры организации

Источник: Щегорцов, В. А. Менеджмент: учебник / В. А. Щегорцов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 544 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Иерархия потребностей по А. Маслоу

Источник: Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - СПб.: Вильямс, 2009.- 672 с.