

#### **Тема 4 : Управление как целенаправленный процесс.**

Общее понятие об управлении. Управление как целенаправленный процесс.

Объект и субъект управленческого воздействия, их роли в процессе управления. Прямые и обратные связи в управлении. Управление как воздействие и как взаимодействие. Организационные связи субординации, координации, реординации.

**Управление – 1)** это планомерное и систематическое воздействие субъекта на объект управления, задающее движение к поставленной цели; - **2)** целенаправленное воздействие, согласующее совместный труд людей. Именно для решения следующих задач существует управление в организации, и именно это является основной ролью, которую играет управление в организации.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов.

1. Получение сырья или ресурсов из внешнего окружения.
2. Изготовление продукта.
3. Передача продукта во внешнюю среду.

Все эти три процесса являются жизненно важными для организации. Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит *управлению*. Т.к. управление – многоплановое явление, то его рассмотрение может вестись с различных точек зрения. Наиболее значимыми подходами к рассмотрению управления организацией являются следующие:

- 1) рассмотрение управления с точки зрения процессов, происходящих внутри организации (позиция управления внутри организации);
- 2) с точки зрения процессов включения организации во внешнюю среду;
- 3) с точки зрения процессов осуществления самой этой деятельности.

#### **Управление как целенаправленный процесс.**

Управление организацией можно представить в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению действий, с целевой ориентацией различных видов деятельности ...

1. В организации имеются ресурсы (трудовые, материальные, финансовые, информационные), определенное положение в среде, динамика развития, стратегия)

2. Целенаправленный процесс управления заключается в: действиях и функциях управления + Процесс создания и реализации продукта.

3. Как результат оцениваем поставленные цели с полученными результатами.

Однако, можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в 4 основных функции управления: планирования, функции, руководство, контроль.

Внутриорганизационные процессы включают в себя три основных подпроцесса: координация, принятие решений, коммуникация.

### Управление как отношение. Субъект и объект управленческого воздействия, их роли в процессе управления.

**Субъект управления** – источник воздействия, тот, кто подает управленческие команды. **Субъектами** управленческих отношений являются все носители управленческой деятельности - организации, производственные коллективы и личности, соучастники в управлении независимо от их положения в структуре управленческой системы.

Разделение управленческого труда носит горизонтальный (формирование специализированных подразделений в системе управления) и вертикальный (выделение уровней управления) характер. Обычно выделяют три группы уровней управления:

- 1) руководителей (управляющих) низового звена (технический уровень) или операционных управляющих,
- 2) руководителей (управляющих) среднего звена (управленческий уровень)
- 3) руководителей (управляющих) высшего звена (институциональный уровень)

**Объект** – те, на кого направлены команды, кто подчиняется этим командам. **Объект управления** – управляемая социальная система, элементами которой являются общества, социальные группы, взаимодействующие между собой по поводу реализации общих и особых интересов.

Команды, установки субъекта управления, адресованные объекту управления, есть **прямые связи**. **Обратные связи** – это ответная реакция объекта управления на команды субъекта управления. Из наличия прямых и обратных связей, предопределяющих взаимодействие субъекта и объекта, складывается система управления.

### Характеристика управленческого взаимодействия

Взаимодействие характеризуется следующими моментами:

- **субъект управления** направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (регламентируются те аспекты функционирования объекта управления, которые входят в сферу управленческого воздействия субъекта управления). Данные импульсы будем называть **управленческими командами**;

- **объект управления** получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реально существующем только в случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления. Соответственно, только тогда можно говорить о том, что осуществляется управление. Для того чтобы это выполнялось, необходимо,

✓ во-первых, наличие у субъекта управления **потребности (готовности) и возможности управлять** объектом управления, вырабатывая для этого соответствующие управленческие команды,

✓ во-вторых, наличие у объекта управления **готовности и возможности эти команды выполнять.**

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали **отношения управления.**

В том случае, когда цели управления (желаемое состояние объекта или желаемый результат его функционирования) совпадают с целями, преследуемыми субъектом управления, последний ориентирован на наиболее эффективное управление. Для того чтобы это существовало, необходимо соблюдение двух условий. Первое: субъект управления не должен иметь возможности достижения своих целей за счет управленческой деятельности в независимости от достижения целей управления. Второе: степень достижения субъектом управления своих целей за счет управленческой деятельности должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления.

### **Прямые и обратные связи в управлении.**

Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности.

**Прямая связь** - прямое воздействие субъекта управления на объект управления. Обратная же предполагает степень усвоения и эффективности воздействия на объект.

**Обратная связь**, несущая информацию о состоянии объекта и его реакции на управляющие решения, служит базой, т.е. основой формирования последующего воздействия на объект управления. Иначе говоря, информация, поступающая от объекта управления к субъекту, для последнего является корректирующей. Далее эта информация учитывается и уже в соответствии с ней субъект управления продолжает устраивать продуктивное взаимодействие.

Обратные связи подсказывают наиболее целесообразные пути и средства организации и регулирования деятельности объекта управления. Основные характеристики **эффективной обратной связи**:

направленность на улучшение действий членов организации, конструктивность и сообщение полезных идей, тенденция к специфичности, незамедлительный характер, изложение того, что (не)/должно быть сделано, полезность члену организации в той мере, в какой ему предоставляются способы улучшения работы, своевременность поступления к работнику, желание и готовность принять информацию со стороны членов организации, четкость выражения, понятность получателю, надежность.

### **Организационные связи субординации, координации, реординации.**

**Субординация** – служебное подчинение младшего по занимаемой должности старшему, исполнение правил служебной дисциплины. Субординация – это тот тип организационных отношений, который упорядочивает структуру

организации, организует подчинение одних уровней иерархии другим, сводит все организационные отношения к должному образцу, что в конечном итоге приводит к более эффективному функционированию организации и к достижению поставленных перед ней целей и задач.

**Координация** – согласование действий, элементов внутри системы управления и внешних связей по отношению к рассматриваемой системе, для достижения внешних целей.

В малых организациях, где все работники знают друг друга, обеспечить координацию их работы не представляет сложности. В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшего руководства определенных усилий. Очевидно, что если деятельность предприятия распределена между десятками подразделений с тысячами сотрудников, то потребность в координации неизмеримо возрастает.

**Реординация** - разновидность обратной связи. Реординационные связи могут возникать по инициативе субъекта управляемой деятельности и имеют характер управляющего воздействия. Наиболее распространенный случай - когда подчиненный заявляет о своих намерениях или просьбе, а руководитель обязан реагировать на это соответствующим образом.

### **Тема: Природа и состав функций управления.**

Понятие функций менеджмента. Классификация функций. Общие функции управления. Конкретные функции управления. Универсальный характер функций управления.

Необходимость выделения функций управления, отделения управленческих функций от неуправленческих связана с преимуществами специализации деятельности. Впервые школа научного управления выступила за отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные. До этого функции рассматривались как независимые друг от друга. А. Файоль выделил пять функций управления: «управлять, означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Выделение функций является результатом вертикального и горизонтального разделения труда в организации.

**Функция управления - это особый вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.**

Среди основных характеристик функций управления можно выделить следующие:

1) однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления; 2) целевая направленность этих работ; 3) обособленный комплекс выполняемых задач. Функция управления должна иметь четко выраженное содержание (набор действий в рамках функции), процесс осуществления (логическую

последовательность осуществляемых в рамках функции действий) и структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

В определении функций получил всеобщее распространение подход, направленный на выделение **общих и конкретных**, или специальных, функций. Первые рассматриваются, как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые — как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

### **Общие функции управления.**

Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления.

Можно выделить следующие **особенности общих функций управления:**

1) общие функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные его функции могут приобретать доминирующий характер;

2) общие функции управления не зависят от его объекта, так как: во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании уличного движения, учете денежного обращения и т.д.; во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеет место, например, понятие организации контроля производственной деятельности, планирования учета товарных запасов и т. д. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование, второе - содержательный характер деятельности;

3) между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное переплетение.

С учетом перечисленных особенностей можно выделить следующие функции управления.

**Планирование** — это непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

**Организация** как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Функция организации = распределение работы среди персонала, группировка задач логические блоки и создание подразделений (отделов, секторов), координация работы подразделений.

**Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

**Контроль** = выявление степени соответствия текущих показателей плановым. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

### Конкретные функции управления

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры.

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты.

**Функции управления ресурсами.** Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции: управление запасами; управление финансами; управление персоналом.

**Функции управления процессами.** В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления, и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции.

**Функции управления результатами.** К результатам (выходам / системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д.

### **Формирование функциональной структуры управления**

Для реализации миссии организации, выбранной стратегии и достижения целей проектируется организационная структура. Организации создают различные структуры для реализации своих основных функций.

**Организационная структура** – это совокупность управленческих подразделений, между которыми установлена система взаимосвязей, призванных обеспечить реализацию различных видов работ, функций и процессов для достижения определенных целей. Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним.

Функциональные организационные структуры. Функциональные организационные структуры основаны на функциональной департаментализации. В организации существуют отделы финансов, маркетинга, персонала. Функциональная структура не подходит для организаций с широким разнообразием выпускаемой продукции, а также при работе организации на мировых рынках, так как существует реальная возможность, что интересы какого-либо подразделения разойдутся с интересами самой организации.

Недостатком функциональных структур является нарушение принципа единоначалия. Исполнитель может получать указания по нескольким каналам от разных руководителей. В чистом виде функциональная структура практически не применяется.