

Лекция 5. Функции менеджмента организации

1. Понятие и значение функций менеджмента
2. Общие функции менеджмента
3. Специфические функции менеджмента

1. Понятие и значение функций менеджмента

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия, весьма важные для успеха организации, называются управленческими функциями. Таким образом, процесс управления есть общая сумма всех функций.

Слово «функция» (от лат. *functio* – исполнение, осуществление) означает обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Функция управления – относительно обособленные направления управленческой деятельности, которые позволяют осуществить определенное воздействие на управляемый объект в целях достижения поставленной задачи.

Функции управления сельскохозяйственным предприятием, объединением вытекают из содержания производственного процесса, определяются объектом (элементом) и составом решаемых задач. Они определяют специфику управленческого труда, тесно связаны с другими категориями науки управления: структурой, методами, техникой, кадрами управления, информацией и управленческими решениями.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумевают действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная), размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), уровня руководителя в управленческой иерархии (высший, средний или нижний), роли его внутри

организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

С изменением масштаба и типа производства функции управления остаются теми же, меняется лишь объем работ по их выполнению. Так, например, независимо от размеров предприятий на каждом из них выполняется функция по подбору и подготовке кадров. Однако на крупном предприятии для ее выполнения может быть создан отдел кадров, а на небольшом данную функцию может выполнить инспектор по кадрам или другой работник по совместительству. По мере движения вверх от уровня к уровню объем работ по функции возрастает, в связи с чем растет и численность работников, ее выполняющих. Создается единая система органов по выполнению каждой функции управления.

Под воздействием углубления в разделении труда управление как единая функция дифференцируется, происходят выделение и обособление специфических видов управленческой деятельности.

Функция управления, в свою очередь, подразделяется на составные части – работы, операции, элементы, которые столь же необходимы, как сама функция, однако не являются самостоятельными. Функцию выполняет определенное число работников, каждый из которых в процессе повседневного труда осуществляет отдельные виды работ. Правильное выделение функций позволяет близкие и сходные по характеру работы объединять в одно звено управления, тем самым упрощается структура и облегчается координация деятельности функциональных подразделений аппарата управления предприятия, объединения.

На основе состава и объема работ по функциям управления определяют рациональное построение аппарата управления (отделов, служб, секторов) и численность работников по каждой функции, разрабатывают документы организационного регламентирования (положения о звеньях, должностные инструкции и т.д.) Функциональное разделение процессов управления, их классификация имеют решающее значение, поскольку определяют цели, задачи и направления деятельности всего аппарата управления.

2. Общие функции менеджмента

В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, технологический, организационный и т.д.); содержание выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированное, техническое обслуживание).

Если рассматривать управление общественным производством в целом, можно выделить функции управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом; в сфере обращения – управление финансами, торговлей, материально-техническим снабжением.

По классификации, предложенной Г.Х. Поповым, функции управления необходимо подразделять на **общие** (универсальные), пригодные для любого процесса управления, ибо они выражают сущность управления, и **конкретные** (специфические) функции элементов управляющих систем, выражающие содержание управления. Носители общих функций управления – вся управляющая система в целом. Носители конкретных функций – части (подсистемы) системы, имеющие локальный, специфический характер.

Общие функции менеджмента – планирование, организация, мотивация, контроль за протекание процессов в управляемом объекте, координирование, регулирование течения процессов рамках программы, учет и анализ действий управляемого объекта. Каждая из этих функций для организации жизненно важна. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главной, а функции организации, регулирования, мотивации, контроля и учета ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов.

Планирование означает преднамеренный и сознательный выбор решения что делать, как, кому и когда.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует.

Так, *стратегическое планирование* (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, то есть определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Оперативное планирование осуществляют на нижнем уровне организации. Эта основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.д. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Качество управления зависит от правильно сформулированных принципов планирования.

Полнота – должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

Точность – используются современные методы, средства, тактика и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

Ясность – цель и меры планирования должны иметь простые формулировки, доступные всем членам организации.

Непрерывность – планируется не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

Экономичность – расходы на планирование должны быть соразмерны с получаемым от него эффектом.

Планирование предполагает использование всех допустимых методов, тактик и процедур. Техника планирования может быть как традиционной (бюджетные методы), так и более сложной – моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Это позволяет уменьшить неопределенность, повысить точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

Организация как функция управления направлена на формирование управляющих и управляемых систем, а также связей

и отношений между ними. В результате выполнения этой функции создается кооперация людей и машин, при которой совместная трудовая деятельность должна протекать с наивысшим эффектом при минимальных затратах. Обеспечивается упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого субъекта хозяйствования.

Основные условия рациональной организации управленческих процессов – пропорциональность, непрерывность, параллельность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда в одном рабочем месте, гибкость.

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации. Чтобы мотивировать действия работников, руководителю следует определить их потребности, которые удовлетворяются через хорошую работу.

Контроль призван заблаговременно выявлять, надвигающуюся опасность, обнаруживать ошибки, отклонения от разработанных планов и существующих стандартов и тем самым создавать основу для корректировки деятельности организации. Главная задача контроля состоит не в поиске виновников допущенных отступлений от указаний и распоряжений, а в определении причин этих отступлений и возможных путей предотвращения их в будущем.

Различают следующие виды контроля.

Предварительный – осуществляется до фактического начала работ. Основное средство проведения предварительного контроля – реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

Текущий – проводится в ходе работ. Чаще всего его объект – сотрудники, а сам он – прерогатива непосредственного начальника. Контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Заключительный – нацелен на предотвращение ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем – в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на возникшие проблемы, он во-первых, дает руководству информацию для планирования, в случае если аналогичные работы

предполагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

Координирование заключается в согласовании различных процессов управления, действий исполнителей во времени и в пространстве. Его цель – найти баланс в работе отдельных служб, руководителей и специалистов предприятия, попытаться подчинить различные, иногда противоречивые интересы главной цели. Необходимость в координации существует всегда. Следует отметить, что при качественном планировании и хорошей организации большая часть работ по координации осуществляется как бы автоматически.

Регулирование – это вид управленческого труда, цель и назначение которого – преодоление противоречия между организацией и дезорганизацией, порядком и факторами, нарушающими (возмущающими) этот порядок. Это воспроизведение упорядоченности системы в непрерывно меняющихся условиях, на новом уровне.

Регулирование необходимо не только для поддержания упорядоченности той или иной системы, но и для ее реорганизации с целью эффективного решения новых задач. Необходимость оперативно-технического регулирования обусловлена исключительной мобильностью современной экономики, наличием в ней массы возмущений внутреннего и внешнего порядка, что приводит к возникновению большого числа текущих вопросов, связанных с управленческими процессами.

Последняя в цикле управления сельскохозяйственным производством функция **учет и анализ**. Параметрами учета и анализа могут быть количество, качество, затраты, исполнители и сроки.

К учету предъявляют следующие требования:

полнота сведений (ведение учета по всем элементам системы управления);

динамичность – отражение показателей в динамике;

системность;

автоматизация на основе компьютерной техники;

преемственность.

В практике управления сельскохозяйственным предприятием используют различные формы учета: оперативный, бухгалтерский, статистический.

Оперативный учет – это наиболее распространенный и массовый вид учета. Он связан непосредственно со всей совокупностью производственных процессов и имеет специфические особенности. Его назначение – оперативное получение данных за сравнительно короткий отрезок времени. Фиксируя данные о течении производственных процессов, оперативный учет позволяет получать сведения о ходе выполнения производственной программы до того, как наступит конец управленческого цикла. Он служит основой контрольно-регулирующей функции.

Бухгалтерский учет регистрирует обобщенные данные за сравнительно большой отрезок времени. В нем отражаются обоснованные и взаимосвязанные производственно-хозяйственные явления, происходящие на предприятии.

Статистический учет используется для изучения социально-экономических явлений. Он позволяет группировать данные об однородных процессах, делать обобщения, имеющие принципиальное значение для планирования производства, вскрывать резервы роста производства предприятия.

3. Специфические функции менеджмента

Функция аппарата управления сельскохозяйственным предприятием, зависящая от особенностей управляемого объекта, называются производственно-хозяйственными, или **специфическими, конкретными.**

В условиях сельскохозяйственного предприятия можно выделить следующие конкретные функции управления.

Общее (линейное) руководство предприятием и его внутрихозяйственными подразделениями: решение вопросов развития хозяйства, мобилизация коллектива на их выполнение; контроль за исполнением принятых стратегических решений; внешние связи, организация работы коллективных органов управления (собраний акционеров, совета директоров, руководителей внутрихозяйственных кооперативов и т.д.)

Функции общего руководства выполняют руководители предприятий и учреждений (их заместители), производственных подразделений (заведующие производственными участками:

бригадиры, заведующие фермами), обслуживающих подразделений (заведующие ремонтными мастерскими, гаражом, начальник строительного цеха, заведующий пунктом переработки овощей и т.д.), а также частично руководители ряда функциональных звеньев. Эти функции различаются в первую очередь по уровню (ступени) управления и прямо связаны с иерархичностью структуры аппарата, то есть с его построением по вертикали. Специализация работников по уровням управления составляет основу линейного (прямого) соподчинения нижестоящих вышестоящим (органам, звеньям, работникам): бригадира – управляющему, управляющего – директору и т.д.

Оперативное планирование и управление производством: ежедневное распределение материальных и трудовых ресурсов; контроль и регулирование хода производства; проведение нарядов или диспетчерских совещаний; информационное обеспечение должностных лиц.

Выполнение этой функции заключается в том, чтобы обеспечивать необходимую согласованность действий всех звеньев предприятия, выполнять оперативно-календарное планирование работы предприятия, отделения, бригады, фермы и других подразделений; осуществлять оперативную подготовку производства (выявлять готовность техники, наличие рабочей силы, необходимых материалов и т.д.); контролировать ход подготовки ресурсов; вести оперативный контроль за выполнением производственной программы, принимать меры к четкому ее исполнению. Особое внимание уделяется увязке, согласованию оперативной работы всех служб предприятия, четкому и быстрому устранению разногласий, возникающих в ходе производства.

Осуществляют эту функцию в основном руководители подразделений и работники диспетчерской службы, а также руководители хозяйства, главные специалисты.

Управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием производства в современных условиях одна из важнейших функций, которая обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии, связанной с производством конкурентоспособной продукции. Это совершенствование технологических процессов, составление технологических карт, планов, инструкций и других материалов; контроль за соблюдением выполнения технических и технологических требований при

производстве продукции; организация и проведение профилактических мероприятий; зооветеринарное обслуживание; изучение передового опыта, организация учебы в хозяйстве, исследовательская работа.

Выполняют эти функции отраслевые специалисты: зоотехники, агрономы, ветеринарные врачи, овощеводы, частично инженеры, руководители обслуживающих подразделений и др.

Управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания осуществляется инженерами-механиками, инженерами-электриками, иными специалистами инженерного профиля. В их задачу входит обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств, четкое и бесперебойное обеспечение подразделений основного производства техническими средствами, всеми видами энергии, транспортом, рабочих мест оборудованием и инструментами, своевременное выполнение необходимых ремонтных работ в ходе производственного процесса.

Прогнозирование и технико-экономическое планирование выполняют в основном работники планово-экономической службы, а также в определенной мере руководители хозяйства и главные специалисты. В их обязанности входят разработка долгосрочных прогнозов, основных разделов бизнес-плана; технико-экономическое обоснование направлений капиталовложений и отдельных мероприятий; определение экономической эффективности технологических и технических решений; разработка норм и нормативов по труду и заработной плате; организация контроля за выполнением плановых показателей и заданных параметров производства; разработка мероприятий по стимулированию деятельности всех участников производственного процесса для достижения заданного результата и т.д. Качественное выполнение всех работ по данной функции оказывает положительное влияние на результаты предприятия, объединения в целом, в связи с чем они должны находиться под постоянным контролем руководства.

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива — функция, выполнением которой заняты кроме руководителей хозяйств и подразделений специалисты по кадрам. Она включает: комплектование и учет кадров; подготовку,

переподготовку и повышение их квалификации; организацию и оплату труда; охрану труда и технику безопасности. Все большее значение приобретает создание благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.

Управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции в хозяйствах в основном заняты заведующие складами, агенты-экспедиторы, а также руководитель и главные специалисты хозяйства, руководители обслуживающих подразделений. На крупных сельскохозяйственных предприятиях, особенно в производственных объединениях, необходимо создание самостоятельной службой снабжения и сбыта или службы маркетинга.

Управление капитальным строительством и реконструкцией – особая функция, которая включает большой круг работ как по обеспечению нового строительства и реконструкции старых помещений соответствующей документацией (титульные списки, сметы и др.) так и по приобретению материалов, контролю за ходом работ. Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, нормировщики по строительству и т.д.

Управление финансовыми ресурсами и учет осуществляют руководители предприятия, экономисты, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры.

Функция **делопроизводства** заключается в регистрации и исполнении входящих и исходящих документов, контроле за их прохождением и хранением, соблюдении стандартов и отправке их в архив. Функцию выполняет в крупных хозяйствах канцелярия, в небольших – секретарь.

Управлением хозяйственным обслуживанием занимаются заведующий хозяйством, заведующие культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводитель и другие работники, обеспечивающие нормальные условия для выполнения основных функций.