

УДК 65.014.1

М.А. Шими́на

**ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПОЛНЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Нижегородский институт менеджмента и бизнеса

В статье рассматривается содержание управленческой деятельности через его функции. Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми, будучи проявлением сущности менеджмента. Содержание функций управления претерпело существенные изменения в связи с кардинальными изменениями экономических отношений. Усложнение взаимодействия с внешним окружением сегодня позволяет анализировать уже большее количество общих функций современной организации.

Статья адресована тем, кто интересуется проблемами управления в системе менеджмента, и специалистам в области менеджмента.

Ключевые слова: функции управления, процесс управления, планирование, организация, мотивация, контроль, принятие решений, коммуникации.

Содержание управления раскрывается в его функциях, которые возникли в результате разделения и специализации труда в сфере управления как особого вида деятельности, в котором выражаются направления целевого воздействия на отношения людей в процессе управления.

Впервые функции организации систематизированно были выделены и описаны французским практиком и ученым А. Файо́лем в работе «Общее и промышленное управление» (1916 г.) [1, 139].

В дальнейшем представители классической, административной школы управления раскрыли содержание управленческой деятельности. Процесс управления ими был представлен как процесс реализации пяти функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль и руководство) и двух связующих процессов (принятие решений и коммуникации). Функции управления, представляющие обособленные виды управленческой деятельности, порождены разделением управленческого труда и объединяют однородные по характеру элементы управленческого воздействия.

Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми, будучи проявлением сущности менеджмента. Как возможная область формирования управляющего воздействия функция менеджмента предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Поэтому функция рассматривается как объективно необходимая область процесса управления, имеющего временную и пространственную определенность и конечную результативность [4, 90]. Следует отметить, что термин «функция» означает определенный набор действий, проделанный человеком в организации в рамках разделения труда.

Процесс управления – совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по особой технологии и направленных на достижение целей социально-экономической системы на основе применения управленческих принципов, методов и средств.

Изучение функций управления – одна из главных задач управления, так как любое их изменение приводит к изменению структуры управления. Выделение функций управления

обусловлено многообразием управленческой деятельности и местом функций в цепочке *цель – функция – решение*. Состав функций, следовательно, определяется реализуемыми целями, а состав решений – всей совокупностью функций управления. Таким образом, функция становится связанной с объектом управления и системой управления, являясь в то же время определенной стадией управления.

Анализ современной литературы и мировой практики менеджмента позволяет судить о широком использовании функциональной концепции процесса управления. Несмотря на некоторое расхождение в названиях функций и в их составе, наблюдается устойчивая тенденция определять управленческий цикл через последовательность исходных функций менеджмента. Естественно, что содержание функций управления претерпело существенные изменения, по сравнению с работами А. Файоля и Г. Эмерсона, в связи с кардинальными изменениями экономических отношений.

Концепция менеджмента как процесса выполнения взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации, контроля, руководства объединила ряд теорий управления, в частности, школу научного управления, административную, классическую теорию, бихевиористскую школу, исследующую поведение людей исходя из развития потребностей и формирующую теорию мотивации. В дальнейшем развитии процессная модель менеджмента уточнялась и расширялась, углублялась вследствие применения к менеджменту методологии системного и ситуационного подходов, социологических исследований, экономико-математических методов и моделирования.

Как системообразующий фактор функция менеджмента теснейшим образом связана с социально-экономическими условиями функционирования и развития организаций, поэтому содержание функций менеджмента многогранно.

Функция управления – это относительно самостоятельный, специализированный и обособленный вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления.

Анри Файоль считал, что управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок [3].

Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других, подобных, списков различных авторов:

- Васильев В.М. – планирование, организация, контроль, регулирование, учет, анализ;
- Виханский О.С. – планирование, маркетинг, предпринимательство, финансы, организация, производство, инновация, информация, социальное развитие;
- Егоршин А.П. – прогнозирование, нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, координация, регулирование;
- Мескон М.Х. – планирование, организация, мотивация, контроль;
- Полукаров В.Л. – целеполагание, планирование, организация, мотивация, гуманизация, контроль.

Усложнение взаимодействия с внешним окружением сегодня позволяет анализировать уже большее количество общих функций современной организации. Перечень функций управления, предложенный М.Х. Месконом, наиболее оптимально отражает совокупность управленческих действий менеджеров и приемлем для всех видов ресурсов.

Тогда процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения, руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей,

что крайне существенно для успеха организации. Далее приводится краткая характеристика каждой из функций в виде общего обзора.

Планирование – это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает: установление целей и критериев управления; разработку планов для достижения целей; определение необходимых ресурсов и их распределение по макроподсистемам, доведение планов до подразделений и их реализация и контроль. В практике управления наибольшее распространение получили такие периоды планирования, как годовое, квартальное, месячное, недельное и суточное. Практически на всех предприятиях и организациях имеются отделы (бюро) планирования [2].

Планирование как центральное звено управления охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области использования ограниченных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности хозяйственного субъекта.

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. С помощью планирования руководители предприятий обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

План – это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие этапы, как: цели и задачи, пути и средства их реализации, ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач, пропорции, т.е. поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства, организацию выполнения плана и контроль.

Планирование внутрипроизводственной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Общие функции управления непосредственно относятся к плановой деятельности предприятий, а они, в свою очередь, служат их основой. Это обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов планирования, координация планов, мотивация плановой деятельности, контроль планов, оценка результатов, изменение планов и т.п.

Основные экономические, организационные, управленческие и социальные функции предприятия должны быть в процессе планирования его развития тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и достаточно полно отражаться как в кратко-, так и в долгосрочных планах.

Планирование на предприятии – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

В современном отечественном производстве функции планирования на предприятиях определяют не только основной предмет планово-экономической деятельности, но и главным образом – объект этого планирования.

Методология планирования на предприятиях охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов.

Методология, методика и технология плановой деятельности на предприятиях в наиболее полной мере определяют в целом предмет планирования.

Общим или итоговым предметом плановой деятельности на предприятиях служат проекты планов, которые носят различные названия: комплексный план, заказ-наряд, бизнес-план и другие.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

- формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;
- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
- определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

В планировании обоснование принимаемых решений и прогноз ожидаемых результатов опираются на теоретические положения и принципы, а также практические данные и факты. Теория планирования использует следующее предположение: каждое предприятие будет стремиться к повышению совокупной прибыли, обоснованию планов предприятия по выбору вида выпускаемой продукции, набору требуемой рабочей силы, закупках необходимых ресурсов для организации производства определенного количества товаров и получению максимальной прибыли.

Конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических и других целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта является не только основанием для оценки достигнутых конечных результатов, но и степени научной разработанности применяемых методов планирования на предприятии.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей. Организовать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов являются работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио, или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление [3].

При реализации данной функции оперируют категориями «процесс», «система», «коммуникации», «организационно-стабилизационные методы», «организационно-распорядительные средства». Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации к изменениям внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления – это формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов [4].

Эта функция управления на предприятии охватывает главным образом исполнительскую и оперативную деятельность. Ее задача – сформировать управляющую и управляемые подсистемы, установить конкретные параметры, режим работы подразделений предприятия, отношения между ними.

В результате действия организации как функции управления достигается соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи организации создаются новые системы или реорганизуют старые с целью придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Функция организации охватывает всю систему управления. Ее особенностью по отношению к другим функциям является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций.

Посредством организации соединяется люди и подразделения в единый производственный организм. Однако это соединение не случайно, а подчинено законам управления и задаче производства. Благодаря действию функции организации, устанавливается и взаимодействие между объектом и субъектом управления.

Организация выступает как вид деятельности, которая направлена на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов. В ее основе – глубокий экономический анализ существующего положения дел, научный расчет, всестороннее изучение работника и управленческого процесса. В настоящее время, когда совершается стройка всего хозяйственного механизма, к организации предъявляются высокие требования. В этих условиях организация становится решающим звеном дальнейшего совершенствования управления экономикой в самом широком смысле слова.

Функция организации заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями. Она определяет порядок и условия функционирования предприятия. Существует два пути реализации этой функции: через административно-организационное и оперативное управление.

Через административно-организационное управление определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и устанавливается ответственность между работниками аппарата управления.

Оперативное управление заключается в постоянном сравнении достигнутых результатов с показателями текущих планов.

Организационную структуру составляют подразделения с их взаимосвязями, которые определяются целями предприятия, его подразделений и их функциями.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование следующей последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей – интересы людей – мотивы деятельности – действия людей. В настоящее время для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу. Мотивационный подход к управленческой деятельности рассматривается как центральная функция менеджмента [4].

Огромное значение для достижения целей организации имеет использование функции мотивации. Под мотивацией понимается процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Самый старый способ намеренного воздействия на людей с целью выполнения задач организации осуществлялся при помощи принуждения и поощрения (метод «кнута и пряника»).

К началу XX столетия эти условия мало в чем изменились. Но Тейлор и его последователи поняли неэффективность нищенского состояния работников. Была определена дневная норма выработки, а сверх этой нормы начали оплачивать пропорционально его величине. В результате такой усовершенствованной мотивации резко росла производительность труда, которая усиливалась специализацией и стандартизацией. Применение новых технологий и организаций труда еще больше повысили его производительность.

По мере роста жизненного уровня трудящихся и изменения их отношения к труду

управляющие начали понимать, что экономическое поощрение не всегда побуждает человека работать лучше. Это побудило теоретиков управления искать новые способы мотивации к труду. Они появились в применении психологических мотивов.

Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Элтон Мэйо. Позже, проведенные эксперименты психологом Абрахамом Маслоу помогли понять причины этого явления: мотивами поступков людей являются, в основном, не их экономическое положение, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью.

Исследования Мэйо, проведенные в конце 20-х годов на рабочих местах, позволили сделать вывод, что на производительность труда оказывают такие человеческие факторы, как социальное взаимодействие и групповое поведение. На выводах Мэйо была основана теория человеческих отношений.

В 40-х годах XX века появились психологические теории мотивации труда. Они делятся на две группы: основанные на внутренних побуждениях (потребностях) и на поведении людей с учетом того, как они воспринимают внешнюю среду, и познании окружающего мира. Потребности людей делятся на первичные и вторичные. Первичные – это врожденные физиологические потребности: дыхание, сон, пища.

Вторичные – вытекают из психологического состояния человека. Такими являются, например, потребности в уважении, успехе, власти. Они появляются с развитием интеллекта и приобретением жизненного опыта. Этим объясняется их многообразие.

Являясь продуктом физиологического и психологического состояния человека, потребности выражаются в его поведении, побуждают к определенным действиям. Побуждение проявляется в определенном поведении, которое ставит своей целью удовлетворение потребности. Когда эта цель достигнута, потребность может быть удовлетворена полностью, частично или вовсе не удовлетворена.

Степень удовлетворения потребности в данной ситуации влияет на поведение человека, если сложится похожая ситуация в будущем. Человек будет стремиться обязательно повторить то свое поведение, которое дало возможность максимально удовлетворить потребность в прошлом. Это состояние называется «закон результата».

Все люди абсолютно разные по материальному положению, воспитанию, уму, культуре, интересам и т. п., поэтому существует множество разнообразных потребностей и целей. По-разному люди и ведут себя по достижении этих целей. Поэтому нельзя предложить какой-то один «лучший» способ мотивации. То, что приемлемо для одного, может быть абсолютно не подходящим для другого. Удовлетворению мотивации мешает также динамизм организации. Постоянные изменения в организационной структуре, технологии производства, кадровые перемещения – все это усложняет процесс мотивации. Для побуждения работников к активной деятельности применяется вознаграждение. Применительно к мотивации вознаграждение имеет более глубокий смысл, чем деньги, выгода или удовольствия. Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Но ценности у каждого человека свои.

Различают внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение человек получает от самой работы. Это удовольствие от общения с сослуживцами, чувство достижения результата, удовлетворения от полезности произведенного продукта. Внутреннее вознаграждение обеспечивается путем создания хороших условий труда и точной постановкой задачи.

Внешнее вознаграждение дает организация (предприятие, фирма). Оно может выступать в виде как материального вознаграждения, так и морального. Материальное – зарплата, дополнительные выплаты, премии, оплата определенных расходов. Моральное присвоение звания «лучший работник», похвала, отметка в приказе и др.

Для осуществления мотивации прежде всего необходимо определить потребности людей. А. Маслоу множество человеческих потребностей разделил на пять групп по приоритетности их удовлетворения:

- 1) физиологические – вода, еда, жилище;

- 2) безопасность и уверенность в будущем. Защита от физических и физиологических опасностей и уверенность, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- 3) социальные – социальное признание, взаимодействие, привязанность и поддержка;
- 4) уважение – самоуважение, личные достижения, признание, уважение со стороны окружения;
- 5) самовыражение – реализация своих потенциальных возможностей.

Первые две группы – первичные потребности, остальные – вторичные, удовлетворить которые человек стремится после удовлетворения первичных. В общей массе людей, в основном, выдерживается приведенная последовательность потребностей, хотя в конкретных обстоятельствах какая-то из потребностей может доминировать.

Из теории Маслоу следует, что мотивация людей зависит от множества их потребностей. С ростом материального благосостояния и стабильности в обществе на первый план выступают вторичные потребности. Однако потребности людей меняются, поэтому руководителю необходимо следить за способами мотивации в каждом конкретном случае.

Все же в условиях управления людьми следует исходить из того, что четкого разграничения потребностей не существует. Кроме того, руководитель должен учитывать индивидуальные качества людей. Особенно следует учитывать прошлый опыт, который оказывает доминирующее влияние на потребности в настоящем.

Другой исследователь Д. Мак Клелланд считал, что мотивация должна основываться на трех потребностях: власти, успехе, причастности. Эта теория в какой-то мере схожа с теорией Маслоу. Так, потребность власти и успеха у Маслоу – это самовыражение и уважение. Потребность в причастности – это социальные потребности.

Еще одна модель мотивации была разработана Ф. Герцбергом. Он выделил два фактора процесса побуждения себя и других к деятельности: гигиенические факторы и мотивации. Гигиенические факторы – это факторы окружающей среды. Герцберг утверждал, что при отсутствии или при недостаточном наличии этих факторов возникает ощущение неудовлетворенности работой. Но если их достаточно, то они ни на что человека не воодушевляют. Человек к ним безразличен.

К мотивациям Герцберг относит успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности, возможности творческого и делового роста. Их отсутствие не вызывает неудовлетворенности работой, но наличие побуждает к эффективной деятельности.

Анализируя все три теории, можно сделать вывод, что применение их на практике управления, безусловно, дает положительный результат в целом. Но все же следует внимательно относиться к отдельным группам, отдельным типам людей и использовать предложенные теоретические положения с учетом конкретных условий и конкретной ситуации.

Рассмотренные теории основаны на потребностях, удовлетворение которых влияет на поведение людей. Существует еще три процессуальных теории, в которых мотивация рассматривается как процесс последовательных состояний: это теория ожидания, теория справедливости и модель Портера - Лоулера.

Теория ожидания основана на том, как конкретная личность оценивает возможность свершения ожидаемого события. По отношению мотивации к труду теория ожидания рассматривает процесс «затраты труда – результаты – вознаграждение и удовлетворенность им». Мотивация будет эффективна только в том случае, когда на каждом этапе ожидание будет положительным. Если человек недостаточно удовлетворен вознаграждением, то мотивация будет ослаблена.

Теория справедливости основана на соизмерении вознаграждения с затраченными усилиями и соотношением этого вознаграждения к вознаграждению других людей, выполняющих аналогичную работу. Опыт показывает, что если сотрудники считают, что им недоплачивают – они начинают работать хуже. Если же считают, что им переплачивают, отношение к труду (как правило) не меняется. Поскольку у каждого работника потребности разные,

то по-разному будет оценено и конкретное вознаграждение. До тех пор, пока люди не будут считать себя справедливо вознагражденными, они будут стремиться к уменьшению интенсивности труда.

Элементы обеих процессуальных теорий объединяет теория мотивации, разработанная Портером и Лоулером. Модель содержит пять факторов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с этой моделью, результаты зависят от приложенных усилий, способностей работника, индивидуальных особенностей и осознания своей роли. Степень уверенности в том, что данный уровень усилий приведет к конкретному уровню ценности вознаграждения способствует приложению этих усилий. Модель ставит вознаграждение в зависимость от достигнутых результатов.

Модель построена на понятии «результативный труд ведет к удовлетворению», вопреки мнению большинства менеджеров, которые считают, что «удовлетворение ведет к достижению высоких результатов».

Исследования последних лет подтвердили теорию Портера. Ценностью их модели является также то, что она показала эффективность объединения понятий «усилия», «способности», «результаты», «вознаграждение» и «восприятие» в единой взаимосвязанной системе.

В общей системе мотивации особую роль играет заработная плата. Рыночная экономика ориентирована на конечные результаты деятельности. Справедливое общество должно стремиться к полной компенсации затраченного труда, которая реализуется через заработную плату. А сама заработная плата удовлетворяет многие потребности – физиологические, безопасности, защищенности и другие.

Контроль – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка результатов работы организации. В ней выделяют два основных направления: контроль выполнения работ, намеченных планом; меры по коррекции всех значительных отклонений от плана. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых планов и даже норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. Являясь делом каждого работника организации, контроль становится менее жестким и более экономичным [2].

Управление следует рассматривать как непрерывный процесс целенаправленных действий, потому что цели не всегда достигаются в предусмотренном виде, люди не всегда или не так выполняют поручения, изменение окружающей среды ведет к изменению внутренних переменных.

Определение степени достижения цели осуществляется при помощи контроля, который представляет собою процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий. Контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей.

Контроль – одна из функций управления. Как функция контроль имеет двойной характер. С одной стороны, это элемент каждой общей функции управления (организации, регулирования, координации, планирования, учета, анализа), а с другой, – это самостоятельная функция управления, так как деятельность по контролю представляет собой ее самостоятельный вид.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации по предотвращению кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать свои ошибки и сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они станут на пути достижения цели. Вместе с тем, контроль дает возможность определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничи-

ваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга.

В замкнутом цикле управленческой деятельности контроль взаимодействует с другими функциями. Особенно тесное взаимодействие существует между контролем, бухгалтерским учетом и анализом хозяйственной деятельности. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ – методом проведения. Контроль имеет свои объекты, субъекты, цели и задачи.

Объектом контроля выступают предприятия, организации. Внутри организации контролю подвергаются происходящие в них процессы или отдельные элементы системы.

Субъектом контроля выступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как государственные органы, так и ведомственные, и частные.

Контроль выступает в виде фактора укрепления дисциплины и законности. При его помощи обеспечивается единство решений и их исполнение, достижение поставленных задач, а также предупреждение ошибок и недоработок.

Контроль, осуществляемый до фактического начала работы, называется предварительным. Он предусматривает предупреждение нарушений установленных правил ведения работ. Кроме того, предварительный контроль предшествует хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования хозяйственных средств и принятия необоснованных решений. При планировании, составлении смет, заключении договоров этот вид контроля имеет наиболее высокую эффективность. Благодаря ему предупреждаются и устраняются диспропорции в планировании и финансировании.

Контроль, осуществляемый на стадии хозяйственного процесса, носит название текущего контроля. Его объектом являются подчиненные сотрудники, а осуществляется он начальниками. Задача текущего контроля – оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий.

За подчиненными текущий контроль осуществляется на основе обратной связи. Материальные, финансовые и человеческие ресурсы составляют «вход» системы обратной связи, а готовая продукция, услуги – «выход». В роли регулятора системы выступает руководитель-менеджер, который осуществляет контроль за заданными параметрами. Контроль дает возможность также своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы.

Заключительный, или последующий, контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Фактически полученные результаты сравниваются с предусмотренными. Целью этого вида контроля является установление правильности, законности и экономической целесообразности производимых работ и хозяйственных операций, вскрытие недостатков и упущений в работе.

Заключительный контроль дает информацию для учета, если аналогичная работа повторяется в будущем. Эта же информация используется для мотивации труда.

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами*.

Принятие решений. Управленческая работа – это в основном работа интеллектуальная. Она напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков после того, как кто-то свалил в эту же коробку кусочки мозаики, принадлежащие еще пяти различным сюжетам. Чтобы дополнить сравнение с мозаикой, следует сказать, что руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию пра-

вильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

При реализации любой из функций управления (планирования, организации, мотивации, коммуникации, контроля) руководитель сталкивается с широким кругом задач, требующих принятия решения. Задачи могут быть уникальными или простыми и постоянно повторяющимися, но их решение является основным продуктом управленческого труда. Практически любой член организации регулярно принимает множество самых разнообразных решений, делая выбор между возможными вариантами своих действий. Высшее руководство организации, например, решает задачи определения целей и выработки стратегий развития, формирования и совершенствования организационной структуры, оценки позиций фирмы на рынке и поведения конкурентов, установления ассортимента выпускаемой продукции, организации деятельности аппарата управления компании в целом и т.п. Менеджеры среднего уровня принимают решения, связанные с календарным планированием производства, подбором и расстановкой кадров, реализацией инноваций, системами стимулирования и т.д. Даже сотрудникам организации, на которых не возложены функции управления, приходится принимать решения, касающиеся выполнения своих трудовых обязанностей.

Основные отличия управленческих решений [4].

Цели. Субъект управления, известный как один из основных элементов системы управления, принимает решение, исходя не из своих собственных потребностей (хотя они, безусловно, играют свою определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее персонала. Такие решения могут повлиять на жизнедеятельность многих людей, решения руководителей могут, например, серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

Разделение труда. Если в частной жизни человек принимает решение и, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: менеджеры заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а исполнители – реализацией уже принятых решений.

Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – это более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий специальной профессиональной подготовки.

Таким образом, управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

С точки зрения использования методов принятия решений можно выделить три группы решений:

- интуитивные;
- решения, основанные на опыте;
- рациональные решения.

Интуитивные решения основаны на субъективных ощущениях менеджера о том, что данное решение является правильным. Такие решения достаточно рискованы, но в отдельных случаях составляют основную часть решений, принимаемых менеджерами высшего уровня.

Решения, основанные на опыте, обусловлены знаниями и опытом менеджера, наличием сходных ситуаций в прошлом. Логика таких решений не очевидна, но они привычны для менеджера, поэтому выбирается наиболее знакомая из всех альтернатив.

Рациональные – решения, которые принимаются вне зависимости от прошлого опыта в результате объективного аналитического процесса.

Ответственность за принятое решение – тяжелое моральное бремя менеджера. Каждое решение системно и затрагивает все сегменты организации, отражаясь на связанных с ней субъектах внешней среды, самих членах организации, обществе в целом. Реализация решения сопряжена с множеством положительных и отрицательных последствий. Зачастую совокупный эффект всех положительных сторон решения в дальнейшем оказывается гораздо меньше отрицательных последствий, усиливающихся в процессе реализации.

При принятии многих управленческих решений можно столкнуться с непредсказуемостью, вероятностным характером результата, на который оказывает влияние множество различных факторов как внутренних, так и внешних. Непредсказуемость результатов тем выше, чем ниже уровень профессионализма управленца (недостаточные знания в сфере менеджмента организации, управления персоналом, недостаточность навыков использования методов социально-психологического воздействия, технологии разработки и принятия управленческих решений).

На решение оказывают влияние следующие факторы:

- ценностные ориентации руководителя;
- время разработки и принятия решения;
- информационные ограничения;
- внешняя среда;
- поведенческие ограничения.

Система ценностей руководителя является фундаментом решения. Менеджер делает выбор, основываясь на своих представлениях. Длительный период времени для разработки и принятия решения в значительной степени повышает качество и эффективность решения. Но в реальной ситуации временной интервал ограничен степенью остроты проблемы и необходимостью своевременного принятия решения. Информационные ограничения связаны с доступной ценой и наличием информации. Кроме того, степень динамичности и неопределенности внешней среды, сложность взаимосвязей с субъектами окружения организации повышает или понижает риск принятия неправильных решений. Поведенческие ограничения связаны с личными пристрастиями менеджера, загруженностью текущей работой, психофизиологическими особенностями, информационными и другими перегрузками.

В управлении решение связывает все аспекты деятельности менеджера: от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели. Управленческое решение, включающее оценку ситуации, определение альтернатив, выбор лучшей из них, формулировку задания и организационно-практическую работу по его реализации, в конечном итоге, определяет эффективность всей системы и процессов менеджмента.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация. Управленческая деятельность неразрывно связана с необходимостью постоянного обмена информацией (коммуникативной деятельности) для координации работы подразделений организации и индивидов, направленной на достижение общих целей. Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных особенностей человечества. *Коммуникация* – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми, будь это друзья, члены семьи или коллеги, в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации [3].

Анализ литературных источников в области менеджмента позволил выделить пять группообразующих признаков, по которым наиболее часто выделяются функции управления:

1. Стадия общественного производства, на основе которой формируются отрасли экономики и отдельные этапы воспроизводственного процесса.
2. Предмет управления, то есть отдельные составные части (компоненты) системы и объекта управления, нуждающиеся в координации в пространстве и времени.
3. Вид ресурсов – разновидность производственных, управленческих и экономических ресурсов, которыми наделен объект управления.
4. Основные функции – минимальные составные части любого процесса управления, используемые для выработки управленческих решений, являющиеся продуктом специализации.
5. Вид деятельности – наиболее типичные виды функциональной и отраслевой деятельности, полученные в процессе разделения общественного труда [2].

Библиографический список

1. **Виханский, О.С.** Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономика, 2004. – 528 с.
2. **Егоршин, А.П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с.
3. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 2-е изд. – М.: Дело. 2004. – 800 с.
4. **Полукаров, В.Л.** Основы менеджмента: учеб. пособие / В.Л. Полукаров. – М.: КНОРУС, 2007. – 244 с.

*Дата поступления
в редакцию 27.06.2010*

М.А. Shimina

FUNCTIONAL FILLING OF GOVERNING ACTIVITY

This article discusses the content management through its functions. Function as a category of management characterizes a substantial form of administrative activity, or objectively necessary kind of relationship between people, as a manifestation of the essence of management. Content management functions has undergone significant changes in response to dramatic changes in economic relations in market economy. The increasing complexity of interaction with the environment may speak of a greater number of common features of modern organizations.

The article is written for those interested in governance issues in the management and specialists in the field of management.

Key words: management functions, process management, planning, organization, motivation, control, decision-making, communication.