**Принципы и функции менеджмента. Понятие «организация».**

**Функции менеджмента**.  
       Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.  
       Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанный действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.  
       Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могу выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.  
 **Прогнозирование и планирование.**   
       Экономическое прогнозирование – это предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации.  
       Планирование – это разработка плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.2  
       В широком смысле слова планирование – это деятельность по выработке и принятию управленческого решения. План как система взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата, предусматривает следующее:  
       ·Цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой – неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности на основе дальнейшего повышения эффективности всего общественного производства.  
       ·Пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий.  
       ·Ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.  
       ·Пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства – важнейшее условие его эффективности.  
       ·Организация выполнения плана и контроль. Устанавливается связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.  
       Существует три основных типа планирования.  
       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.  
       Тактическое планирование (средний уровень) – это определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. В основе стратегического планирования лежат идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.  
       Оперативное планирование (низший уровень) – это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.  
       Эффективность планирования зависит от того, какими принципами руководствуются при составлении планов.  
       1. Полнота планирования – учитываются все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.  
       2. Точность планирования – использование современных методов и средств для обеспечения точности прогнозов.  
       3. Ясность планирования – формулировки планов должны быть доступны всем членам организации.  
       4. Непрерывность планирования – планирование это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.  
       5. Экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выгодой от планирования.3  
       **Функция организации**   
       Реализация планов требует организации, которая представляет следующий этап менеджмента.  
       Под организацией понимается процесс:  
       ·Определение рациональных форм разделения труда;  
       ·Распределение работы среди работников, групп работников и подразделений;  
       ·Разработки структуры органов управления;  
       ·Регламентация функций, подфункций, работ, операций;  
       ·Установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;  
       ·Подбора и расстановки кадров.  
       Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы, во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.  
       Организация работ – функция, которую должны осуществлять все руководители – независимо от ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. При этом задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать такую организационную структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, позволяет ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников.  
       Структура не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.4  
       Тем не менее, организация управления основывается на ряде основных принципов:  
       Принцип разделения труда. Основной смысл – все виды деятельности предприятия должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. Важно, чтобы сгруппированные виды деятельности соответствовали способностям и побуждениям сотрудников, которые будут их выполнять.  
       Для преодоления отрицательных последствий узкой специализации труда, целесообразно расширение зоны труда, ротация (чередование) работ и привлечение сотрудников к принятию касающихся их решений (стратегия участия).  
       Скалярный принцип. Относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективней процесс принятия решения и коммуникации.  
       Принцип диапазона управления. Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии эффективно руководить один человек.  
       Еще одной важной характеристикой организации управления является уровень централизации (децентрализации) полномочий (власти).  
       Централизация – концентрация прав на принятие решения на высшем уровне управления организацией. Децентрализация – передача прав низшим уровням управления.5  
 **Мотивация и стимулирование.**   
       Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.  
       Теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры. Потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.  
       К числу таких теорий относят теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.6  
       Теория А. Маслоу:  
       1. Потребности делятся на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважение, самовыражение).  
       2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность.  
       3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.  
       Теория МакКлелланда:  
       1. Три потребности, мотивирующие человека, - это потребность власти, успеха и принадлежности.  
       2. В настоящее время важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.  
       Теория Герцберга:  
       1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.  
       2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.  
       3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.  
       4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность проблемы.  
       В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:  
       во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;  
       во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;  
       в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе, чего от него ждут.7  
       Система стимулирования – это совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.  
       Стимулы делятся на материальные и нематериальные.  
       Материальные, в свою очередь, делятся на денежные (заработная плата, доплаты, надбавки, ссуды и льготные кредиты) и не денежные, состоящие из социальных (мед. обслуживание, страхование, путевки, питание, подарки и т.п.) и функциональных (улучшение организации труда, улучшение условий труда).

       Нематериальные стимулы состоят из социально-психологических (общественное признание, похвала, поддержка и одобрение), творческих (повышение квалификации, стажировки и командировки) и стимулов свободного времени (гибкий график работы, доп. отпуск).8  
       Таким образом, мотивация зависит от потребностей, ожидания и восприятия работниками справедливого вознаграждения за выполненную работу.  
 **Контроль.**   
       Контроль, как правило, ассоциируют с властью, «командованием», «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания функции контроля.  
       В сомом общем виде контроль можно представить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.9  
       Контроль – одна из ведущих функций управления. Существует множество формулировок определений функции контроля. Одна из них – контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.  
       Контроль способствует успешному функционированию предприятия. Без контроля совместной деятельности на предприятии начинается хаос.  
       Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации для предотвращения кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.10  
       Эффективное сочетание различных видов контроля с учетов параметров внешней и внутренней среды – залог успешного функционирования организации.11  
 **Координация и регулирование.**   
       Сущность этой функции заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержания и совершенствования установленного режима работы производственного механизма. При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров.  
       Цели координации и регулирования – установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов, устранение помех и отклонений от заданного режима работы.12  
       Регулирование – деятельность по поддержанию в динамической системе управления производством заданных параметров. Она определяется задачей сохранять состояние упорядоченности, как в подсистеме производства, так и в подсистеме управления. Эта как раз та функция, которая связывает систему управления с внешней средой.  
       Координация – функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность, и, во-вторых, взаимосвязь всех функций. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними.13  
         
 **Принципы менеджмента.**   
       Принципы управления Анри Файоля:  
       1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.  
       2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.  
       3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.  
       4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.  
       5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, иметь одного руководителя.  
       6. Подчиненность личных интересов общим.Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.  
       7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.  
       8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.  
       9. Скалярная цепь. Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Выло бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.  
       10. Порядок. Место — для всего и все на своем месте.  
       11. Справедливость. Справедливость—это сочетание доброты и правосудия.  
       12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть  
       кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.  
       13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.  
       14. Корпоративный дух. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.

**Понятие «организация». Подходы в исследовании организаций**

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий теории организации. **Организация** может быть определена как: **1) искусственная система, созданная человеком по определенному плану (проекту); 2) активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.**

Организация – это самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не существует без общества, и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация – объект и субъект общества. Но будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет ему определенные требования.

В значительной мере и индивидуальное, и групповое поведение людей определяется их включенностью в организации. Особенно значима роль организаций в регулировании совместной деятельности людей.

Организация является основной функцией управления, суть которой – осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте.

Независимо от типа и масштабов деятельности каждая организация (фирма) должна быть некоторым образом упорядочена (организована). Существует ряд общих принципов, которыми следует руководствоваться любой организации в процессе своей деятельности:

* – определение и детализация целей;
* – определение приемов, способов деятельности, способствующих достижению этих целей;
* – поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы;
* – координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе;
* – обеспечение единства целей;
* – установление эффективного контроля.

Все организации (биологические, социальные, технические) построены на основе ***иерархического принципа.***

Иерархический принцип означает, во-первых, централизацию, линейную подчиненность низших звеньев системы высшим, особую форму разделения труда – не только по горизонтали, но и по вертикали, закрепление за людьми и подразделениями управленческих и исполнительских функций. Во-вторых, иерархия обусловливает личную зависимость одного человека от другого. В-третьих, иерархия функционирует как власть, т.е. члены организации подчиняются правилам и стандартам организации – в противном случае к ним могут быть применены санкции и меры принуждения.

Существенной чертой организации является также *горизонтальное разделение труда,* которое позволяет специализировать деятельность сотрудников, повышать производительность и качество их работы. Классический образец горизонтального разделения труда на промышленном предприятии – производство, снабжение, маркетинг, кадровое обеспечение и финансы, НИОКР.

Горизонтальное разделение труда требует создания специализированных подразделений (отделы, управления, службы и т.д.). Специализированные подразделения, будучи составными частями целостной организации, представляют собой социальные системы меньшего масштаба и сложности, деятельность которых сознательно направляется, координируется для достижения общей цели. Координирование работы людей и специальных подразделений составляет сущность управления, без которого организации не могут существовать.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивирования (активизации), координации, регулирования, контроля и исследования.

В больших и сложных организациях управление должно быть четко отделено от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать специальных руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Каждая организация имеет свою организационную структуру.

**Организационная структура** – структура объекта управления, отражающая взаимодействия между его элементами.

Для эффектного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности организаций и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных управленческих функций, определяет взаимоотношения работников внутри организации. Структура организации устанавливает некоторый общий набор предварительных положений и предпосылок, определяющих, какие члены организации несут ответственность за те или иные виды решений. Структура организации определяет структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организаций. Она устанавливает ответственность подразделений организаций за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

Руководителю фирмы, менеджеру важно знать, что организация обладает способностью к адаптации, самоорганизации и саморегулированию.

Слово «организация» происходит от латинского *organizo* – делать сообща, стройный вид, устраиваю. Организация рассматривается как процесс и как явление.

**Организация как процесс** – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

В качестве примера организации как процесса можно привести процесс создания работоспособного коллектива. Организация как процесс регулируется законами о труде, процессуальным и уголовным кодексами.

**Организация как явление** – это объединение элементов для реализации программы или цели по производству товаров, услуг, информации, знаний и действующих на основании определенных правил и процедур.

В России организации как явление регулируются Гражданским кодексом РФ.

Общими чертами организаций являются наличие по крайней мере одного человека, хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов человека или общества; совместная деятельность для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

В исследовании организаций применяются системный, комплексный и аспектный подходы. Системный подход требует учета всех ключевых элементов (внутренних и внешних), влияющих на принятие решений. **Системный подход** предусматривает рассмотрение объекта в качестве системы, состоящей из многих взаимосвязанных подсистем (элементов), имеющих вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь. *Комплексный подход* требует составления приоритетов ключевых элементов и учета наиболее важных элементов. *Аспектный подход* довольствуется учетом отдельных ключевых элементов при анализе или синтезе организационных образований.

Системный подход требует наибольших затрат ресурсов и времени. Если это оправдано, то его использование целесообразно. Соответственно комплексный и аспектный подходы более дешевые, но увеличивается погрешность при обработке недостаточных данных и в результатах решения.