ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОУ ВПО «ИЖЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА «ЭПиГН»

Курсовая работа

По предмету «Менеджмент»

На тему: «Эффективное управление организацией»

Ижевск 2009 г

Введение

Целью данной работы явилось предоставление ясной и полной информации о развитии менеджмента и его составляющих – в ответ на ключевой вопрос: «Что же такое современный менеджмент?»

В науке управления развитие понятия «эффективность» исторически начинается с эффективного производства предприятия.

Вопросы эффективности в нашей стране широко освещались в научной литературе и детально рассматривались в нормативно-методических и инструктивных материалах соответствующих органов управления.

Однако в условиях государственной собственности и отсутствия рынка ресурсов, продукции, капитала практически все решения в отношении использования ресурсов принимали централизованные органы управления. Сложный динамический процесс принятия экономических решений принимал форму централизованного экономического планирования. Деятельность предприятия в основном ограничивалась производством.

Соответственно все усилия были сосредоточены на анализе, контроле и планировании, как правило, текущей результативности (эффективности) производства предприятия.

Понятие эффективности производства рассматривается как одна из форм проявления экономических законов. По данному определению, изучая эффективность, отраслевые и специальные экономические науки, тем самым изучают действие общих законов в специфических условиях отраслевой структуры производства, отдельных предприятий или других звеньев народного хозяйства в ее конкретном проявлении, в обусловленном месте и времени.

эффективность управление производство планирование

1. Оценка и измерение эффективности производства

Эффект и эффективность

В любой деятельности можно выделить определенный результат, последствия которого человек всегда стремился оценить.

С развитием производства, а особенно промышленного масштабного его характера эта оценка, стремление «получать большее взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же» спровоцировала появление концепции эффективности производства как отдельной серьезной составляющей менеджмента.

Нужно различать понятия «эффект» и «эффективность».

Эффект - это абсолютный показатель какого-либо результата действия или деятельности. Он может быть как положительным, так и отрицательным.

Эффективность - это относительный показатель результативности и может быть только положительной величиной.

Расчет экономической эффективности рекомендуется производить путем сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата.

Затраты и результаты могут сопоставляться между собой различными способами, при этом получаемые показатели имеют разный смысл, акцентируя ту или иную сторону категории «эффективность»:

• показатель вида Р/3 характеризует результат, получаемый с единицы затрат;

• отношение 3/Р означает удельную величину затрат, приходящихся на единицу достигаемого результата;

• разница (Р—3) характеризует абсолютную величину превышения результатов над затратами;

• показатель вида (Р-3)/3 дает оптимальную величину эффекта;

• показатель (Р-3/)Р отражает удельную величину эффекта, приходящуюся на единицу получаемого результата.

В настоящее время используются различные термины, по-своему характеризующие соотношение результата с определенными целевыми установками: результативность, целесообразность, экономичность, производительность, действенность — лишь некоторые из них.

Эффективность — есть характеристика процессов и воздействий сугубо управленческого характера, отражающая, прежде всего степень достижения преследуемых целей, поэтому эффективностью обладает лишь целенаправленное взаимодействие.

Под эффективностью также понимают:

- определенный конкретный результат (эффективность действия чего-либо);

- соответствие результата или процесса максимально возможному, идеальному или плановому;

- функциональное разнообразие систем;

- числовую характеристику удовлетворительности функционирования;

- вероятность выполнения целевых установок и функций;

- отношение реального эффекта к требуемому (нормативному) эффекту.

Измерение эффективности

Применительно к проблеме измерения эффективности хозяйствования ее полезно рассматривать по составляющим оценки:

- критерий эффективности хозяйствования;

- ключевой принцип оценки эффективности;

- показатель (система показателей) эффективности;

- методика расчета эффективности хозяйствования;

- организационно-экологические мероприятия по введению новой системы оценки в практику.

Можно выделить по крайней мере два результата теоретических разработок проблем эффективности производства, выполненных до начала реформирования экономики:

• определение сущности и содержания основных видов эффективности:

- экономическая, социальная и социально-экономическая;

- народно-хозяйственная и хозрасчетная;

- обобщающая (воспроизводства, хозяйства в целом), локальная (отдельных регионов и хозяйственных звеньев), частная (отдельных факторов производства) и отдельных фаз (сфер) воспроизводства;

• обоснование критериев и показателей эффективности.

Критерии отражают сущность эффективности, показатели служат средством измерения и сопоставления эффективности в соответствии с ее критериями.

Эффективность характеризует в широком смысле качественную сторону развития общества. Ее специфика состоит в том, что она показывает, при помощи комбинации каких ресурсов получен конечный результат.

В общем виде эффективность выражается через соотношение между результатами, полученными в процессе производства, и затратами общественного труда, связанными с достижением этих результатов.

Сущность повышения эффективности производства состоит в более быстром росте результата (эффекта) по сравнению с затратами, вследствие чего на единицу эффекта приходится меньше общественного труда.

Критерий эффективности общественного производства формулируется как достижение максимума эффекта с каждой единицы затрат общественного труда или минимума этих затрат на каждую единицу эффекта.

Обобщающий показатель эффективности, определяемый на основе данного критерия, однозначно оценивает эффективность производства в определенный момент времени. В нем должны быть учтены все факторы, оказывающие влияние на эффективность производства, что обеспечивает комплексную оценку. Таким обобщающим показателем может быть соотношение продукции с полными затратами (текущими и капитальными), потребовавшимися для , ее производства.

Он используется при определении эффективности как для народного хозяйства, так и его отдельных отраслей, а также при определении эффективности капитальных вложений и новой техники.

Положительный экономический эффект — это экономия, отрицательный — убыток.

Одним из видов экономического эффекта (при повышении качества и надежности изделий) является предотвращенный убыток, т. е. невозникший отрицательный экономический эффект (этот эффект иногда ошибочно называют экономией).

Под убытком понимают, во-первых, уменьшение наличного имущества, или так называемый положительный ущерб (например, потери из-за брака), во-вторых, убытком называют упущенную выгоду, т. е. неполучение тех имущественных благ, которые могли бы быть получены, если бы не имело места вредоносное действие.

Оценка эффективности

Эффективность может исследоваться с самых различных сторон: с точки зрения формирования затрат, планирования объема производства, прибыли, реализации инвестиционных проектов и др.

Однако анализ проведения затрат, методов их распределения, составление и контроль выполнения смет, калькулирование себестоимости изделий и продукта, определение порога рентабельности производства и реализации продукции - все эти вопросы являются лишь необходимым начальным этапом анализа общей эффективности деятельности предприятия, функционирующего как единое целое.

Результаты анализа дают необходимую информацию администрации предприятия и другим пользователям - субъектам анализа - о состоянии анализируемых объектов.

Цели субъектов анализа могут быть различными, но все они сходятся в главном - это получение ключевых параметров, позволяющих дать точную оценку как текущего состояния объекта, так и ожидаемых перспектив его развития. Если интерес предприятия ранее был определен вопросами производства, то при новых условиях необходим учет целей и интересов разных субъектов анализа, заинтересованных в работе организации.

Проблемы оценки эффективности деятельности предприяти аналогичны проблемам оценки эффективности общества в цело\* Основными вопросами являются:

• как измерить эффективность производства;

• что является критерием эффективности.

Оценка деятельности предприятия должна учитывать результат и затраты производства. Однако практика показывает, что оценка производственных звеньев только с помощью показателей результатно-затратного подхода не всегда нацеливает их на достижение высоких конечных результатов деятельности, изыскание внутренних резервов и не способствует на деле повышению общей народно-хозяйственной эффективности (отчасти виновен в данном случае существовавший ранее жесткий механизм ценообразования).

Система показателей эффективности

Показатели эффективности живого труда (трудовых ресурсов).

Производительность труда – соотношение производимой продукции (товаров, услуг) к производственному (функциональному) персоналу:

доля прироста продукции, полученной за счет производительности труда;

экономия живого труда (сокращение работников за год); отношение темпа прироста средней заработной платы к темпам прироста производительности труда

Показатели эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений

Производство продукции на 1 руб. среднегодовой стоимости основных производственных фондов (фондоотдача)

Производство продукции на 1 руб. среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств:

- чистой продукции;

- товарной продукции (работ);

прирост оборотных средств к приросту товарной продукции; отношение прироста чистой продукции к вызвавшим этот прирост капитальным вложением:

- на единицу вводимой производственной мощности (по важнейшим видам продукции);

- на 1 руб. прироста продукции;

Срок окупаемости капитальных вложений как отношение капитальных вложений к сумме прироста прибыли, полученной за счет этих капитальных вложений

Показатели эффективности использования материальных ресурсов.

Материальные затраты без амортизации на 1 руб. товарной продукции (работ) – материалоемкость;

Расход важнейших материальных ресурсов в натуральном выражении на 1 руб. товарной продукции (работ)

Показатели экономической эффективности новой техники (отражение экономической эффективности новой техники в плановых и счетных показателях).

Рост производительности труда; относительное высвобождение численности работающих; относительная экономия фонда заработной платы; прирост прибыли (экономия от снижения себестоимости продукции); относительная экономия материальных ресурсов

В целом можно отметить, что все рассмотренные варианты а темы показателей эффективности не являются закрытыми, содержание их в значительной мере однородно.

Система показателей эффективности дополняется другими характеристиками в зависимости от целей, степени детализации и глубины анализа. Так, имеются рекомендации по расчету показателей эффективности по отношению к добавленной стоимости и по применению этого показателя для оценки эффективности использования капитала.

В акционерных обществах дополнительно контролируется доходность (прибыльность) акций, что отражает интересы акционеров и будущих инвесторов. При анализе текущей и стратегической эффективности используются показатели, отражающие внутреннюю структуру ресурсов и дающие дополнительную информацию об эффективности предприятия.

Помимо этого каждое предприятие, производящее товары и услуги, тщательно контролирует эффективность своей производственной деятельности как материальной основы бизнеса и главного средства его устойчивого финансового состояния и конкурентоспособности. Соответствующая информация, методы учета, анализа, планирования, контроля эффективности использования производственных ресурсов предназначены для внутреннего пользования, прежде всего менеджерами компании, они в основном недоступны для «аутсайдеров» предприятия и охраняются законом о коммерческой тайне. Это обусловлено обособленностью предприятий рыночной экономики, конкурирующих между собой, прежде всего путем достижения наиболее рационального использования ресурсов, снижения издержек на производство и реализацию денежной единицы продукции.

Действующая система показателей не обеспечивает в полной мере достоверную оценку социальной и экономической эффективности. Что же касается измерения социально-экономической эффективности хозяйствования, то в настоящее время оценивается главным образом результат производства. Пока отсутствует комплекс показателей оценки сферы обращения и прочих подсистем организации, без которых в условиях свободной конкуренции эффективность организации достаточно условна.

Качество показателей определяется двумя главными факторами: первый относится к теоретической обоснованности показателей, второй - к фактической базе. Первый фактор заключается в том, чтобы показатели были образованы на основе глубокого анализа. Он связан преимущественно с сущностью, качественной особенностью показателей.

Второй фактор состоит в том, чтобы они были образованы на базе полной, достоверной, сравнимой и своевременной информации. Этот фактор связан главным образом с конкретным количественным содержанием показателей.

В связи с этим система показателей должна объективно соответствовать реальным природно-производственным и социально-экономическим условиям функционирования объекта. Для этого нужна упорядоченная, приведенная в соответствие система показателей, отражающая новую парадигму организации производства и управления. На переходный период она должна обеспечить быструю приспособляемость предприятий к изменениям, высокую гибкость и адаптивность всех элементов системы, автономность и экономичность функционирования предприятий в целом и их структурных подразделений.

2. Основы эффективного управления современной организацией

Эффективность управления определяется путем сопоставления эффекта, т. е. результата, полученного в системе, с затратами, связанными с достижением данного результата.

Эффективность управления производством — категория сложная и многогранная.

Многогранность эффективности управления обусловливает ряд понятийных схем, требующихся исследователям для ее выражения. В каждой такой схеме эффективность управления имеет особое качественное содержание, особый объем.

В числе этих схем:

• эффективность труда управленческого работника;

• эффективность труда аппарата управления, его отдельных органов и подразделений;

• эффективность процесса управления;

• эффективность системы управления.

В настоящее время определение эффективности управления производится по следующим основным направлениям:

 • анализ и оценка организационно-технических мероприятий по совершенствованию управления;

• определение общего эффекта, созданного совокупным рабочим;

• определение доли эффекта системы управления в общем эффекте;

• определение результатов деятельности функциональных подразделений.

При переходе от одной схемы к другой объем содержания эффективности возрастает.

Результатом функционирования системы управления является эффективность управления организацией, обеспечивающая достижение стоящих перед объектом управления целей при наименьших затратах.

Виды эффективности

Нередко высказывается мнение, что отношение достигнутых результатов к установленной цели (целевая эффективность) и отношение ресурсов к этим результатам (затратная или ресурсная эффективность) исчерпывают любую эффективность управленческих процессов.

Тем не менее мало различать эффективность результативную (целесообразную) и экономическую (затратную). Мало говорить о целесообразности результатов и результативности затрат. Необходим еще и анализ обоснованности самих целей деятельности. Словом, необходим анализ эффективности последней с точки зрения соответствия ее целей нормативным идеалам и ценностным нормам, принимаемым обществом на определенном этапе ее развития.

На этом основании выделяют три вида эффективности:

• потребностная (отношение целей к потребностям, идеалам и нормам);

• резузультативная (отношение достигнутого результата к преследуемым целям);

• затратная (отношение затрат к достигнутым результатам).

Поэтому выделенные виды эффективности полностью соответствуют содержанию планирования и обеспечивают единство таких функций управления, как планирование и анализ эффективности - и планов, и итогов их выполнения.

Если потребностную (П), результативную (Р) и затратную (3) эффективности выразить отношениями Ц/П, П/Ц и Р/3 (где Ц - цель), то комплексному понятию эффективности соответствует выражение:

Э = Ц/П xП/Ц х Р/3

Различают три основных элемента экономической эффективности управления производством:

• эффективность комплекса процессов, каким является управление, и прежде всего организация управления;

• экономическая эффективность совершенствования отдельных подсистем, соответствующих определенным функциям управления;

• эффективность применения вычислительной техники и внедрения мероприятий по созданию автоматизированных систем управления.

Оценка эффективности управления

При оценке эффективности управления как комплекса процессов необходима система показателей, характеризующих эффективность отдельных сторон управления. Однако это положение не отрицает возможности нахождения общего критерия оценки эффективности системы управления.

Оценка уровня эффективности предполагает сравнение отдельных вариантов систем управления. Поэтому при выборе показателей, определяющих эффективность управления, нужно учитывать их сопоставимость и соразмерность применительно к различным производственным условиям.

Уровень эффективности управления, зависящий от целого ряда изменяющихся факторов, не является постоянным, в связи с чем при решении этой проблемы необходимо изучить основные тенденции развития предприятия и взаимосвязи его экономических показателей. При исследовании эффективности определяющим является положение об управлении как основном элементе производственно-хозяйственной деятельности, активно воздействующем на результаты работы предприятия, вследствие чего эффект управления выражается в его технико-экономических показателях.

Оценка эффективности управления базируется на:

- критериях эффективности управления;

- показателях эффективности затрат на управление;

- обобщающих показателях эффективности управления;

- частных показателях эффективности управления;

- показателях соотносительности управленческих и производственных ресурсов.

Методологически определение эффективности управления раньше сводилось лишь к оценке роли управления в повышении эффективности производства, в настоящее время в условиях рыночной экономики оценивается роль управления в успешности организации на рынке в целом.

Для этого необходимо найти такие показатели, которые, с одной стороны, отражали бы эффективность производственно-хозяйственной деятельности организации на рынке, а с другой - были 5ы следствием эффективности управления.

Разнообразие предлагаемых в литературе и методиках критериев и показателей эффективности обусловлено не только сложностью проблемы, но и различием функций, выполняемых отдельными критериями и показателями в процессе оценки управления. Для аргументации этого положения можно сослаться на систему показателей эффективности общественного производства, которая предусматривает:

• обобщающие показатели;

• показатели использования ресурсов производства:

• трудовых (производительность труда);

• материальных (материалоемкость);

• основных фондов (фондоотдача);

• оборотных средств (оборачиваемость оборотных средств);

• коэффициенты эффективности и сроки окупаемости капитальных вложений в производство.

Определение эффективности управления можно рассматривать как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, включающих оценку достижения цели, достижение эффекта, эффективность использования производственных ресурсов (потенциала), эффективность использования управленческих ресурсов (потенциала). На основании этого подхода можно выделить алгоритм оценки эффективности управления, состоящий из трех этапов (рисунок 1).

Выявление качественных и количественных характеристик критерия эффективности управления

Определение эффективности затрат на управление

Определение эффективности управления производственным потенциалом

**1-й этап**

**2-й этап**

**3-й этап**

Рисунок 1. Алгоритм оценки эффективности управления

3. Цели и функции управления организации

Мотивация представляет собой процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Современные теории делят мотивации на три категории: первоначальные, содержательные, процессуальные.

Содержательные теории мотивации основаны на определении потребности.

Потребность – это ощущение человеком недостатка, отсутствия чего-либо. Для побуждения работника к действию менеджеры используют вознаграждение: внешнее (денежное, продвижение по служебной лестнице) и внутреннее (чувство успеха).

Процессуальные теории мотивации основаны на элементах психологии в поведении людей.

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 определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей – интересы людей – мотивы деятельности – действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работникам.

Мифы в области оплаты труда

Миф первый. Существует идеальная система, внедрение которой решит абсолютно все проблемы с мотивацией и обязательно даст многократное увеличение производительности работы персонала. Но действительность такова, что не существует в мире 2-х абсолютно идентичных друг другу организаций, и дело не только в том, что разные условия, масштабы, бизнесы, наконец. Самое главное, люди создающие организацию и работающие в ней разные, цели и этапы развития организации разные, культуры организаций разные. А это все суть важнейшие факторы, влияющие на разработку адекватной системы оплаты труда. И никакая адаптация авторской методики к условиям компании не даст гарантии, что в данной организации авторская система оплаты труда будет работать столь же эффективно, что и в предыдущий организации. Если принципы, заложенные в основу системы оплаты труда (а они есть всегда, хотя и скрыты за внешними проявлениями) будут противоречить основополагающим моментам стратегии развития компании, данная система не только не будет эффективной, она может стать разрушительной для организации.

Миф второй. Причиной неэффективной работы персонала является неэффективная система оплаты труда. Система заработной платы является важнейшей составной частью системы управления персоналом. При этом, собственно система управления персоналом также является составной частью еще более масштабной системы, а именно системы управления компанией, если мы задаемся целью совершенствовать систему оплаты, мы должны быть уверены в том, что система более высокого порядка, а именно система менеджмента в целом достаточно эффективна.

Миф третий. Система стимулирования эффективна в том случае, если она позволяет мерить все и вся и платить точно за вклад каждого работника в общем результаты деятельности компании. Самый главный вывод из сказанного состоит в том, что не следует иметь иллюзий по поводу того, что можно, создавая механизм заработной платы была действительно эффективной она должна быть «живой», чутко реагирующей на все происходящее. И в основе этого лежит качество, неприсущее ни одной системе в мире – это человеческая способность договариваться и достигать согласия.

Контроль.

Сколь бы хорошо не были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Существует ряд причин нарушающие наши планы. Эти нарушения прежде всего надо обнаружить с помощью системы контроля.

На менеджере лежит обязанность контроля выполнения принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частичный контроль осуществляется в ходе совещаний ивезирования документов. Но этого не достаточно.

При планировании собственной работы менеджеру следует предусмортеть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не, только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и не формальные беседы.

Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступеней выше, производит большее положительное воздействие на сотрудника.

В Великобритании считается, что генеральный директор должен побеседовать с каждым сотрудником хотя бы раз в год. К сожалению, в России подобные собеседования не приняты.

В задачах контроля качества продукции выборочный контроль применяется чаще всего по экономическим соображениям.

Совершенно ясно, что полная проверка потребует такого объема рабочего времени контролеров, что его выделение в большинстве случаев не целесообразно. Поэтому представляется полезным использование при аудите выборочного контроля, при котором случайным образом (в смысле теории вероятности) отбирается сравнительно не большая доля документов, которая затем анализируется.

Для определения объема выборки, способы ее отбора, правил переноса выборочных результатов контроля на всю совокупность следует применять методы, разработанные в теории статистического контроля.

Выборочный контроль работает сотрудников так же может быть полезен. При этом на ряду с выборкой людей полезна и выборка из совокупности дел, которыми занимается даны сотрудник.

Сравнительно небольшие затраты времени менеджера позволяет держать под контролем обе рассматриваемые совокупности каждый элемент которой имеет некоторую (одну и туже для всех элементов совокупности) вероятность быть обратным и тщательно проконтролированным.

На современном этапе используется такая разновидность контроля, как контроллинг. Хотя история контроллинга прослеживаются с XV-XVIII вв., он стал популярен за рубежом (в США, Германии и других странах), в последние десятилетия. В России интерес к котроллингу стал проявляться в начале 1990-х гг.

Контроллинг (от англ. Control – руководство, регулирования, управления, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента.

Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу (в том числе с помощью использования компьютерных возможностей и технологий) для поддержки основных функций менеджмента: планирование, контроля, учета и анализа, а так же оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Контроллинг – это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех предприятия и не может освободить менеджеров от функций управления.

Выделяют так же конкретные функции управления – узкоспециализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями.

К конкретным функциям управления относятся такие, как управление персоналом, маркетинг, управление финансами и др.

Планирование. Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели нахождение способов ее выполнения.

Функция планирования служит, основан для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Сам процесс планирования происходит в четыре этапа:

* Разработку общих целей;
* Определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
* Определение путей и средств их достижения;
* Контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

Поскольку предприятие не только не может располагать всей необходимой информацией для составления надежного плана, а часто и не знает о существовании каких либо базовых данных, качество плановых решений существенно зависит от компетентности и профессионального уровня плановых работников. Отсюда следует, что систему планирования на предприятии необходимо так структурировать, чтобы использовались все имеющие факторы: экономическо-управленческий инструментарий, опыт и знания сотрудников.

С точки зрения формализации процедуры планирование представляет собой алгоритмизированный процесс подготовки решений в противоположность спонтанному, ситуативному принятию управленческих решений. Противоположностью планирования является импровизация, при которой решение принимается на основе сложившейся ситуации и опыта плановика. Четкий алгоритм принятия импровизированных решений отсутствует.

Управленческий процесс планирование характеризуется рядом специфических черт.

Во-первых, планирование имеет две стороны: социально-экономическую и организационно-техническую.

Организационно-техническая сторона обусловливается кооперацией труда и зависит от уровня развития средств и методов планирования. Социально-экономическая сторона определяется социально-экономическими условиями общества. Поэтому сущность планирования производства необходимо оценивать с двух позиций: его организационно-технических характеристик и социально-экономических условий. Иначе нельзя раскрыть многие причинно-следственные связи и зависимости, определяющие цели, формы и методы планирования.

С точки зрения организационно-технической стороны планирования страны с развитой рыночной экономикой имеют опыта больше, применяемый там арсенал технических средств и методов значительно богаче. Отсюда следует, что уровень организации производства и управления в рамках отдельных предприятий, фирм там выше, чем в странах бывшего Советского Союза. Имеется большая возможность в использовании организационно-технического опыта планирования развитых зарубежных стран и ограниченная возможность применения социально-экономического опыта планирования. Еще один важный вывод из этого анализа: социально-экономическая сторона планирования должна быть ведущей в постановке целей планирования и выборе средств их реализации.

Во-вторых, планирование как элемент управления носит информационный характер. В процессе производства перед органами планирования непрерывно возникают проблемы. Поэтому первой стадией в плановом цикле является выявление и формулирование проблем (включая сбор и обработку информации, а также оценку последствий возможных вариантов плановых решений). На этой основе принимается плановое решение. Затем оно реализуется. Информация о полученных результатах по системе обратной связи передается в плановый орган. Последний на ее основе оценивает происходящее, формулирует новые проблемы, и весь цикл планирования повторяется. Формулирование проблем, принятие плановых решений, оценка результатов всегда подчинена достижению определенной цели. Поэтому планирование всегда строго целенаправленно.

В-третьих, планирование на предприятии выступает как один из важнейших организационных факторов интенсификации производства. Еще Адам Смит заметил, что эффект совместных действий группы людей, организованных в коллектив, больше суммы эффектов их одиночных действий. Этот дополнительный эффект он приписал разделению труда и объяснил следующим:

* Возрастанием умения каждого работника;
* Экономией времени на переход от одного вида деятельности к другому;
* Специализацией и возможностью автоматизации процесса производства.

Источником дополнительного эффекта в процессах специализации и кооперации труда является планомерность. Именно присущая кооперации планомерность (сознательно устанавливаемая планом связь) рождает новую производительную силу (синергетический эффект).

При создании сложных объектов новой техники внутрифирменное планирование позволяет скоординировать различные научно-исследовательские, опытно-конструкторские, технологические, производственные, строительные, монтажные, наладочные и другие работы, выполняемые в порядке кооперирования многими предприятиями, научно-исследовательскими и конструкторскими организациями различных отраслей промышленности. При этом планы устанавливают не только общую длительность всего процесса, но и продолжительность и последовательность всех входящих в него работ и их этапов, сводя к минимуму нерациональные затраты различных ресурсов. Планирование, таким образом, увеличивает эффективность, производительность труда.

Создание системы планирования на предприятии требует затрат, но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты. Поэтому трактовка внутрифирменного планирования как сферы непроизводительных затрат глубоко ошибочно и противоречива. При такой трактовке получается, что планирование повышает производительность труда, а само оно основано на непроизводительном труде. Отсюда крайние выводы о необходимости любой ценой сократить затраты на планирование, что сплошь приходится наблюдать на предприятиях в настоящее время.

Эффективность использования материальных ресурсов может быть определена на основе двух подходов. Первый подход базируется на определении результативности использования материальных ресурсов. В рамках данного подхода используется такие показатели, как материалоемкость и материалоотдача. Материалоемкость измеряется отношение стоимости материальных ресурсов к объему произведенной продукции (работ, услуг). Материлоотдача является показателем, обратным материалоемкости, и показывает, сколько продукции приходится на каждый рубль вложенных материальных ресурсов. При анализе эффективности на основе показателей материалоемкости и материалоотдачи необходимо вести строгий учет и контроль за расходованием материальных ресурсов и правильно определять их действительный расход в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Главная проблема данного подхода – в достоверности и точности учета фактического расхода материальных ресурсов.

Второй подход основан на оценке экономного применения материальных ресурсов. Это, в свою очередь, зависит от рациональных технологий и методов обработки. Например, эффективность использования лесных и строительных материалов определяется их рациональным применением, уровнем экономии, минимизацией потерь, утилизацией отходов.

Заключение

В результате написания данной курсовой работы получены и расширены знания по следующим вопросам:

1. Основные понятия современного менеджмента.
2. Содержание основных составляющих общего менеджмента, в том числе:
	* Цели и функции управления организацией;
	* Организация как объект управления;
	* Методы управления организацией;
	* Процесс принятия решений;
	* Роль человека в организации
	* Коммуникации и мотивации в управлении
	* Измерение и оценка эффективности организации

Результатом данной работы является выработка умения:

* Использовать полученные знания на всех стадиях управления
* Иметь представление об актуальности, перспективах и возможностях использования различных анализируемых методов управления и оценки как в области планирования и контроля. Так и в области психологии управления персоналом.

Список литературы

1. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс/Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб: Питер, 2002. – 495с.
2. А. Хажинский Гуру менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
3. Эффективность производства в условиях многообразия форм собственности: Препринты науч. Докладов. / АН СССР, Институт социально-экономических проблем и др.Л., 1990. 94с.
4. А.В. Тихомирова. Оценка эффективности управления производством. М.: Экономика, 1984.
5. Д.С. Синк. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. Ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. М: Прогресс, 1989. 528с.
6. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999. 669 с.