# ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЕГАЗОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# Институт Менеджмента и Бизнеса

# Кафедра МТЭК

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: менеджмент

На тему: «Функциональное содержание менеджмента»

Тюмень, 2009

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА СОДЕРЖАНИЯ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

2.2 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД ПРИ ОЦЕНКЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫХ И ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Современный менеджмент, как сложнейшая система управления фирмами, предприятиями, организациями, функционирующие в условиях рыночной экономики, предполагает создания условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности.

Процесс менеджмента представляет собой многогранный и многофакторный феномен. Поэтому его невозможно исчерпывающе описать и охарактеризовать с одной точки зрения.

Задача может быть решена на основе моделирования процесса менеджмента с учетом нескольких взаимодополняющих аспектов, т.е. с использованием многофакторного подхода. Таким образом, выделяется несколько частичных процессов (подсистем), соответствующих выбранным критериям, которые в совокупности составляют единое целое.

Тема данной курсовой работы очень актуальна, так как сейчас большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организует ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций. Т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления. Приводятся основы функционального моделирования систем менеджмента, содержатся рекомендации, как работать с функциями менеджмента и как при помощи функций создать эффективно работающий аппарат управления.

Исходной базой и основой декомпозиции является функциональный аспект, в соответствии с которым процесс подразделяется на основные менеджерские функции. Обычно выделяются следующие функции - планирование, организация, руководство и контроль. Это наиболее комплексный, эффективный и часто применяемый метод идентификации деятельности менеджеров. Менеджерские функции служат основой для формирования структуры и упорядочения информации о процессе управления.

Объектом курсовой работы является предприятие ООО «Керама-Альфа», т.е. изучение принципов разделения труда в сфере управления, структуру управления на предприятии, обязанности структурных подразделений, их преимущества.

Основной целью курсовой работы является изучение комплекса функций менеджмента, критериев их выделения и взаимосвязь между ними. Основными задачами курсовой работы являются: рассмотрение методической основы содержания менеджмента, изучении функций управления и их характеристики, на примере ООО “Керама-Альфа” рассмотреть появление новых функций управление и результативность функционального разделения в системе менеджмента.

**ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА СОДЕРЖАНИЯ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ**

Менеджмент (англ. management – управление, заведование, организация) – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение входе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

* ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намеченную прибыль.
* постоянное стремление к повышению эффективности производства, с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;
* хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, что несет конечные результаты деятельности фирмы или её подразделений;
* постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка.
* конечный результат деятельности фирмы или хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена;
* необходимость исполнения современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии оптимальных и обоснованных решений.

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

В системе методов управления персоналом выделяют [4, с.125]:

1. Административные методы;

2. Экономические методы;

3. Социально-психологические методы.

Рассмотрим более подробно каждый метод в отдельности. Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ. Он обязывает подчинённых точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание).

Распоряжение выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Отличие распоряжения от приказа заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителями руководителя предприятия.

Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников.

Инструктирование и координация работы – это методы руководства, основанные на передаче подчинённому правил выполнения трудовых операций.

Наставление – метод однократного применения со стороны руководителя, когда он пытается аргументировано объяснить целесообразность трудового задания для подчинённого. В случае отказа подчинённого повторная попытка нецелесообразна, т.к. приведёт к потере авторитета руководителя.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.

Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятия – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнёром других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов предприятия с учётом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо чётко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных выше категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов.

В качестве примера проявления экономических методов управления персонала можно привести следующее:

1. Субсидирование персонала. Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала. Это может быть невозможно для малого бизнеса в финансовом отношении, но можно рассмотреть возможность установки автоматов для продажи горячих напитков и лёгкой закуски и предложить талоны на завтрак.

2. Товары со скидкой. Большинство бизнесменов позволяют приобретать своим работником товары и услуги фирмы со скидкой от 10% и выше. Всегда следует предоставлять своим работникам большие скидки. Это позволит увеличить лояльность персонала.

3. Ссуды. Некоторые работодатели дают своим работникам беспроцентные ссуды или ссуды с низким процентом на различные цели (например, для переезда).

4. Частное страхование здоровья. Некоторые фирмы производят частное страхование здоровья своих работников. Многие из этих работников будут чувствовать себя спокойнее и увереннее, зная, что о них позаботятся, если они заболеют. Быстрая медицинская помощь работникам также будет приносить пользу – работник скорее возвратится на работу и будет готов выполнять свои обязанности.

Также руководители через вознаграждение, премии, надбавки вызывают у персонала заинтересованность в конечных результатах своего труда, качестве продукции или услуг, тем самым, принося доход себе и компании в целом.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, "взрыв", метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет.

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

Примером социально-психологических методов управления может служить удовлетворение и стимулирование персонала. Чтобы сохранить хороших работников, следует следить, чтобы они были счастливы и довольны, стараться их стимулировать для лучшего выполнения ими работы, что, в свою очередь, принесёт пользу компании.

Все фирмы и компании в менеджменте являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров, является причиной существования менеджмента. Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу признаков.

Во-первых, по принципу деления на равные по размеру группы. Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей.

Во-вторых, по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации.

В-третьих, по территориальному признаку. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных районов. Все виды операций компании на данной территории могут быть поручены региональному управляющему по сбыту.

В-четвертых, на основе выпускаемой продукции. Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

В-пятых, на основе интересов потребителя. В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

**ГЛАВА 2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

**2.1 ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА**

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.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Функция планирования.

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. [1,стр.185].

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:

а) 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.

б) Пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий.

в) Ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

г) Пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства – важнейшее условие его эффективности.

д) Организация выполнения плана и контроль. Устанавливается связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.

Существует три основных типа планирования:

1. 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.

2. 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.

3. 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:

* Полнота планирования – учитываются все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.
* Точность планирования – использование современных методов и средств для обеспечения точности прогнозов.
* Ясность планирования – формулировки планов должны быть доступны всем членам организации.
* Непрерывность планирования – планирование это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.
* Экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выгодой от планирования [1, стр. 185].

Функция организации.

Реализация планов требует организации, которая представляет следующий этап менеджмента.

Под организацией понимается процесс:

а) определения рациональных форм разделения труда;

б) распределения работы среди работников, групп работников и подразделений;

в) разработки структуры органов управления;

г) регламентации функций, подфункций, работ, операций;

д)установления прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;

е) 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 [5, стр.88).

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 [12, стр. 58].

Построение организации:

1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

2. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

3. Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.

4. Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур. Основными типами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

5. Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используются в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж существенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.

6. Преимущества бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные и негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

7. Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур. Основные типы адаптивных структур - это проектная организация, матричная организация и конгломераты.

8. В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

9. Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, матричная фирма покупает и продает дочерние фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

10. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

11. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т. е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

12. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

1З. Для того, чтобы использовать преимущества специализации, нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотдельных совещаний.

Функция мотивации.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

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

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Приложение3

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 [5, стр.106).

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.

Согласно теории А. Маслоу, первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней (Приложение 1) и только после этого активизируются более высокие стремления. Таким образом, удовлетворение нужд человека происходит последовательно.

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. Приложение 2

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.

Исходя из этих условий следует, что обеспечение должного уровня гигиенических факторов позволяет избавиться от неудовлетворенности работников. Чтобы побудить их к труду, необходимо подключить мощные мотиваторы, такие как признание, возможности для личностного роста, сложные интересные рабочие задания.

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 [3, стр. 76).

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) [11, стр160].

Таким образом, мотивация зависит от потребностей, ожидания и восприятия работниками справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Функция контроля.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

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 [1, стр. 191].

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 [5, стр. 96).

**2.2 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД ПРИ ОЦЕНКЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Менеджмент не может обойтись без применения научных методов. Они помогают при формировании и развитии познавательной базы, имеют особенно большое значение в управлении производством, эффективны при планировании и контроле, играют важную роль в ходе принятия решений, поддающихся алгоритмизации.

В связи с наличием различных подходов к менеджменту актуальна проблема их оценки. Прежде всего возникает вопрос: могут ли существовать различные теории менеджмента, по-разному трактующие сущность и содержание процесса менеджмента, или речь идет об отдельных разделах единой теории менеджмента, решающих определенные проблемы и применяющих разные методы исследований.

Различные подходы к менеджменту не являются самостоятельными, независимыми теориями, а представляют собой результат интеллектуального разделения труда при изучении и разработке процесса управления и поэтому в своей совокупности составляют логически упорядоченную теорию.

Существует несколько подходов при оценке систем менеджмента: функциональный, программно-целевой, линейный, технологический и т.д.

Программно-целевой подход предполагает обособление специальных групп работников различного профиля для решения крупных задач на определенном этапе деятельности производственного коллектива. Такие задачи возникают в связи с подготовкой и освоением производства новой продукции, освоением новой технологии, реконструкцией предприятия, перестройкой его организационной структуры. В этих и подобных условиях практикуется формирование временных творческих коллективов, бригад или групп, составляемых из числа работников специализированных - подразделений научно-технической подготовки производства, опытного, экспериментального и основного производств. Для руководства программой назначается руководитель, в подчинение которого на время проведения работы выделяется специальная оперативная группа. В состав такой группы могут входить работники функциональных служб, обеспечивающие планирование, координацию выполнения работ и контроль за использованием выделенных ресурсов.

Линейный (пообъектный) подходзаключается в том, что линейные руководители закрепляются за определенным объектом — участком, звеном, цехом, производством. Эта форма разделения труда непосредственно обусловлена производственной структурой предприятия и сменностью работы. При этом должнобыть обеспечено четкое разграничение функций, прав и ответственности линейных руководителей в их взаимосвязи как по горизонтали, так и по вертикали — от бригадира и мастера до руководителя предприятия.

Технологический подход служащих предполагает его расчленение по видам работ и операций с соответствующей специализацией работников. Так, деятельность руководителей состоит в основном из организационно-административных работ, которые органически сочетаются с выполнением аналитических работ, что связано с подготовкой и принятием наиболее важных решений, имеющих принципиальное значение для функционирования управляемого объекта.

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта.

В настоящее время к управлению применяется в основном предметный подход, при котором совершенствуется существующий объект. Например, техническая система совершенствуется путем доработки существующей системы по результатам маркетинговых исследований, анализа научно-технического прогресса в заданной области, замечаниям и предложениям потребителей. Поэтому на практике перед конструкторами ставится задача достигнуть по важнейшим показателям качества объекта мирового уровня. В чем недостатки такого подхода? Во-первых, сами конструкторы не заинтересованы в проведении широкого и глубокого анализа мирового рынка, в установлении для себя трудных задач. Мировой уровень потребностей к моменту внедрения объекта у потребителя объективно могут спрогнозировать не конструкторы, а маркетологи. Во-вторых, допустим, конструкторы очень постарались и нашли лучший мировой образец. Однако этот образец проектировался вчера и несет в себе технические идеи вчерашнего дня. Технический прогресс не стоит на месте. Поскольку еще нужно время на разработку, освоение и производство нового образца и за этот период мировые достижения в данной области уйдут далеко вперед. Применяя предметный подход, инвесторы и менеджеры всегда будут только догонять вчерашний день и никогда не выйдут на мировой уровень.

Для комплексного понимания и наилучшей реализации менеджмента необходимы разнообразные знания, получаемые при использовании всех известных подходов. Каждый из них в определенной мере способствует объяснению и совершенствованию управления. Только интеграция, синтез достижений отдельных научных дисциплин в сочетании с практическим опытом могут дать целостное представление о менеджменте и помочь при разработке его теории.

Проблема в том, чтобы найти способ, позволяющий использовать достижения многих научных дисциплин, обобщить опыт менеджеров и на этой базе разработать теорию менеджмента. Эта цель достижима только на основе применения системного подхода.

**2.3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫХ И ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ**

Конкретные функции управления – это узко специализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями.

Управление персоналом включает в себя целую систему. Система работы с персоналом – это совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению управления в труде определенного качества и количества. Такая система предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (подбор, расстановка, контроль и пр.), но и совокупность факторов социально- психологического, неформального характера.

Маркетинг – это система управления, которая и в методологическом, и в организационном отношении ориентирована на рынок.

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя:

- изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к товару: его качеству, новизне, технико-экономическим и эстетическим характеристикам, уровню цены и другим ориентирам, включая возможные каналы сбыта;

- составление, исходя из комплексного учета рыночного спроса программы маркетинга по продукту (или группе продукта), в которой на основе анализа всех необходимых факторов рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта

- установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства;

- разработку на основе программ маркетинга инвестиционной политики фирмы, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по фирме в целом;

- определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы: валовых доходов и чистой прибыли после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, уплаты всех видов налогов и отчислений, включая проценты за кредит.

Важная особенность маркетинга как управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов, с использованием компьютерной техники ориентирована на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития фирмы в целом. Поэтому важнейшее значение имеют выработка и принятие обоснованных решений по конкретным видам маркетинговой деятельности.

Маркетинг включает в себя реализацию сбытовой политики, предполагающей определение каналов и методов сбыта по каждому конкретному виду продукта и определенному рынку; исчисление возможных затрат на организацию сбыта, расходов на рекламу, транспортировку и доставку товара. Однако сама организация сбыта и проведение коммерческих операций относятся к оперативно-хозяйственной деятельности фирмы, на повышение эффективности которой направлены все функции управления, в том числе и маркетинг.

Такая совокупность видов деятельности в рамках маркетинга по существу означает качественно новый подход к управлению производством. Суть этого подхода состоит в том, что исходным пунктом глубокого и всестороннего выявления возможностей конкретного производства, путей его интенсификации и повышения эффективности становится анализ платежеспособного рыночного спроса на соответствующие товары, потребностей потребителя.

В итоге маркетинг является одним из эффективных типов управления в современных условиях развития экономики.

**ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

Рассмотрим менеджмент в системе управления на примере ООО «Керама-Альфа». Предприятие основано в 2002 году. Занимается оптово-розничной торговлей посуды и товаров для дома в Тюмени и Тюменской области.

Функциональное разделение труда служащих неразрывно связано с созданием структурных подразделений и служб, специализированных на выполнении различных функций управления.

При необходимости более детального разделения труда выделяются такие структурообразующие функции, как оперативное управление производством и качеством продукции, организация разработки исовершенствование технологии и оснастки, реализация продукции, формирование и социальное развитие трудовых коллективов, и др.

В соответствии с функциями управления осуществляются разделение труда и специализация работников функциональных служб и подразделений. Функциональное разделение труда служащих предполагает разграничение их деятельности в зависимости от функционального назначения работ, а также определяет роль и место отдельных групп работников, участвующих в процессе управления.

Правильному определению перечня функций управления, совершенствованию функционального разделения труда способствует разработка классификатора функций, который в табличной форме с помощью буквенно-цифровых символов отражает группы функций и их составные элементы, а также показывает содержание деятельности соответствующих подразделений и служб.

Классификатор позволяет оптимально распределить функции управления междуструктурными подразделениями и соответствующими должностями служащих (табл. 3.1) и служит основой при установлении полномочий и обязанностей по каждому виду работ для закрепления права принимать решения и ответственности за их выполнение.

Разделение труда в сфере управления ООО «Керама-Альфа» основано на следующих принципах:

1. Единоначалие.

2. Оптимальное распределение обязанностей.

3. Оптимальное число уровней.

4. Информационная обеспеченность руководителя.

5. Наличие контроля.

6. Единство первичной информации.

В обязанности Генерального Директора входит: определение целей, управление прибылью, формирование организационной структуры, распределение стратегических ресурсов. Действует от имени предприятия и представляет его во всех организациях и учреждениях.

Генеральному Директору подчиняются: главный бухгалтер, юрист, руководитель отдела закупа и руководитель отдела продаж.

Обязанности руководителей среднего звена включают в себя планирование, принятие решений, контроль и координацию работы, подбор и обучение кадров, поддержку самостоятельности работы сотрудников.

В подчинении руководителя отдела закупа находятся менеджеры по закупу и специалисты по закупу. Руководитель отдела закупа отвечает за своевременное и в полном объеме обеспечение товарной продукцией, за переговоры с поставщиками, обговаривает для данной организации лучшие условия поставок (различные скидки, бонусы и т.д.).

В подчинении руководителя отдела продаж находятся менеджеры по продажам и операторы. Руководитель отдела продаж отвечает за расширение и развитие клиентской базы, отслеживает качество выполненных поставок, своевременно сигнализирует отделу поставок о нехватке какой-либо продукции (если такое случается).

Оформление всех договоров предприятия, а также другие юридические вопросы находятся в ведении юриста.

В ведении главного бухгалтера находится отдел бухгалтерского учета, в состав которого входят заместитель главного бухгалтера, кассир и программист.

Основными признаками разделения управленческого труда являются: состав и содержание функций управления, характер решаемых задач, состав управляемых объектов, технологическая однородность работ и профессионально-квалификационные характеристики исполнителей.

Преимущества данной структуры:

* Эффективность за счет специализации деятельности
* Централизованный контроль за стратегическими решениями
* Дифференциация и делегирование полномочий

Сегодня руководителям предприятий необходимо принимать решения, которые бы способствовали выживанию и закреплению позиций в условиях конкурентной борьбы. Достичь таких результатов можно, используя функциональный подход в управлении предприятием. Это помогает менеджерам лучше справляться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать, создавать реальные условия для достижения запланированных целей, контролировать деятельность предприятия, принимать правильные решения из нескольких альтернативных возможностей. Рациональное применение основных функций управления на предприятии помогает увеличить производительность, эффективность управления и использование складских запасов, повысить уровень рентабельности предприятия и т.д. Так как деятельность ООО «Керама-Альфа» достаточно успешна, то заключаются новые договора на покупку и поставку товаров, постоянно увеличивается объем закупок и продаж, можно сделать вывод, что правильно построена работа персонала и рабочих следовательно эффективна работа руководителя и правильно выбрано функциональное управление предприятием.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работе были рассмотрены основные функции управления. 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. В этом суть процессного подхода к исследованию функций менеджмента.

Основные функции обладают самостоятельностью и следуют одна за другой пока каждая конкретная не выполнится.

Нормальное функционирование экономического управления настоятельно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и введены в правовые рамки. Руководитель и весь персонал предприятия должны заранее точно знать, кто, по какому поводу и в каких пределах может отдать административное распоряжение. Что может последовать в случае невыполнения или плохого выполнения такого распоряжения. Какие взыскания, за что и кем могут быть наложены на различных должностных лиц предприятия.

Экономическое управление требует ясности и полноты информации не только в чисто экономической, но и во всех других областях деятельности предприятия. Экономические и административные методы управления по сути неразрывны, образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к конечной его цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путем.

Основная задача менеджеров – добиться реальных конечных результатов деятельности. Менеджеры должны правильно определить, уяснить свои цели, поставить цели персоналу с тем, чтобы определить и уточнить исходные данные, выяснить сильные и слабые стороны системы и эффективно их использовать.

Менеджер должен постоянно контролировать цели и результаты их достижения. В процессе управления осуществляется постоянный процесс согласования и определение взаимного соответствия целей и результатов.

Современный эффективный менеджер должен уделять огромное внимание человеческим ресурсам, о которых руководители вспоминают в самый последний момент или не вспоминают вовсе. Применение разнообразных способов вознаграждения и налаживание эффективных коммуникаций с сотрудниками могут принести гораздо больший эффект, чем это может показаться на первый взгляд. Профессионально применяя на практике рассмотренные в данной работе процессы и методы управления организацией, постоянно повышая уровень управленческой культуры, стремясь к самоутверждению, а не к самопрезентации, увеличивая число стратегий мышления и вкладывая средства в персонал и идеи, менеджер, как и его деятельность, становятся действительно эффективными. Всё это, вместе взятое, принесёт рост и процветание его фирме.

В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем истину: "Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач". Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство нашим хозяйством в условиях экономической перестройки, кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вершигора Е.Е. «Менеджмент», Учебное пособие, М: «ИНФРА-М», 2005г.

2. Дашков и К «Основы менеджмента», Учебное пособие, Москва, 2005г.

3. Кабушкин Н. И., «Основы менеджмента», Учебное пособие. М.: «Новое знание», 2007г.

4. Коротков Э .М., «Концепции менеджмента», М.: «Дека», 1997г.

5. Кузнецов Ю. В., Подлесных В. И. «Основы менеджмента», «ОЛБИС», 2005г.

6. «Менеджмент» (Современный Российский менеджмент), Под редакцией М.Л.Разу и Ф. М. Русинова, М.: “ФБК-Пресс”, 1998г.

7. Мескон М., «Основы менеджмента», М.: «Дело», 1992г.

8. Мильнер Б. З., «Организационные структуры управления производством», М.: «Экономика», 1980г.

9. Смирнов С. В., «Организация управления предприятием», С. - П.: «Экономпресс», 1993г.

10. «Справочник директора предприятия», М.: «Инфра-М», 1997г.

11. Ямпольская Д. О., Зонис М.М., «Менеджмент», М: «ОЛМА-ПРЕСС», 2005г.

12. Основы менеджмента. Учебное пособие. Четвертое изд. - Дашков и . Москва 2002г.



13. Семенов А.К., Набоков В.И., «Основы менеджмента», М: Дашков и , 2007г.

