Содержание

Введение

1. Система управления – цели, понятия

2. Основные функции управления

3. Методы управления организацией

Заключение

Список литературы

Приложение 1

**Введение**

В условиях перехода России к рыночной экономике система руководства нуждается в специалистах, обладающих обширными, современными знаниями в *области управления*, а, главное, способные применить эти знания в деле. Потребность в таких специалистах и руководителях особенно велика в организациях основного звена, где сейчас происходят существенные изменения, в том числе и в системе управления организацией в целом. Также происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями

*Менеджмент* как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей.

В общем виде управление следует представлять как умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу.

Другими словами, управление – это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

*Управленческая деятельность* – один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных компаний в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя.

В России управление предприятиями имеет много специфических особенностей в зависимости от отраслевой принадлежности предприятий, степени вовлечения их во внешнеэкономическую деятельность, обеспеченности их современной электронно-вычислительной техникой, характера выпускаемой продукции. Однако, определяющим фактором является формирование и развитие рынка, товарно-денежных отношений, которые получат полное развитие лишь в условиях широкого применения оптовой торговли средствами производства, введения конвертируемости рубля, стабилизации рыночных цен, эффективного использования инструментов финансово-кредитного механизма.

До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т. д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы организации.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Руководитель необходимо понимать и учитывать критические факторы или составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество.

**1. Система управления – цели, понятия**

Для того чтобы разобраться в месте и роли управления в предпринимательской деятельности, нужно понять, что это такое. С системой управления непосредственно связан менеджмент.

**Менеджмент** – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях хозяйствования, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

*Менеджмент (управление в условиях рынка) 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, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем лицам, которые несут ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

- необходимость использования современной информационной базы для проведения многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер не зависим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера.

**Труд менеджера** – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением масштабов предприятий, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль принятых решений.

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

***1. Менеджмент как организация управления фирмой.***

Фирма осуществляет любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли. Содержание менеджмента состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

Цели фирмы предполагают преобразование ресурсов для достижения конечных результатов. Для их реализации необходимо осуществление различных видов деятельности, каждую из которых надо планировать и контролировать по ходу ее осуществления.

В зависимости от конкретных функций фирма делится на подразделения, выполняющие возложенные на них задачи по реализации специфических целей. Подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Такое содержание понятия «менеджмент» соответствует принятому понятию внутрифирменного управления.

***2. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.***

Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для руководителя – менеджера – и требует от него принятия решений, в частности в отношении изменения целей и программы действий. Это касается всех уровней управления.

Управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решения. Принятое такое решение должно содержать ответ на вопрос: как реализовать его и как проконтролировать его исполнение.

Процесс функционирования системы управления включает работу по ее совершенствованию и рационализации, поскольку современный менеджмент основан на рациональных способах принятия решений.

Каждый аспект подхода к менеджменту как к системе управления требует ее изучения в рамках глобальной деятельности, на текущий момент и на перспективу. А это отражается в методах воздействия на предмет управления, на организационной структуре, на формулировке целей.

**Цели системы управления**

Всю совокупность целей организации можно разделить на 4 блока:

- экономические;

- научно-технические;

- производственно-коммерческие;

- социальные.

Каждый из названных блоков имеет свою цель 1-го уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг.

Научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологий.

Производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т. п.).

Социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Сложнее всего разобрать и вместить в рамки схемы социальную цель. Ее можно рассматривать двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такие вопросы: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация? Какие условия она стремится для этого создать?

Так, с точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т. е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса, т.е. позволяет он или нет человеку реализовать свои способности. Труд должен выполнять монетарную цель, социально-психологическую цель и цель самореализации.

Более детальное деление можно выразить в схеме «Базовое дерево целей системы управления организацией» (см. схему 1 приложение 1).

На следующем уровне целей следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т. е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т. е. координации фактических действий по достижению результата), учета и контроля (т. е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирования (т. е. распределения финансовых ресурсов между звеньями). Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней.

Каждую из этих целей можно также разделить на составляющие, так, например:

1) монетарная цель:

- оплата труда;

- дополнительные материальные льготы и стимулы.

2) социально-психологическая цель:

- межличностное общение;

- условия труда;

- социальная безопасность;

- социально-психологический климат.

3) цель самореализации:

- творческий характер труда;

- возможность профессионального роста;

- должностное продвижение;

- признание заслуг, адекватная оценка труда.

С точки зрения администрации, тот же блок целей должен включать целевые задачи и условия для их решения. Так можно выделить систему целей организации по отношению к персоналу. Главной целью будет являться получение прибыли. Ради этой цели можно:

а) использовать персонал в соответствии со структурой и целями организации;

б) повышать эффективность трудовой отдачи.

Каждый из этих пунктов можно детализировать, разделить на несколько составляющих:

1. Использование в соответствии с целями и структурой предприятия:

- выполнение трудовых функций (расстановка персонала, целенаправленное перемещение персонала);

- развитие персонала (индивидуальные задачи, обучение, служебное и профессиональное продвижение);

- оценка персонала (оценка кадров при отборе, текущая периодическая оценка персонала).

2. Повышение трудовой эффективности трудовой отдачи:

- поддержка здорового климата (отношения руководства и коллектива, трудовые взаимоотношения, уровень конфликтности в коллективе);

- взаимодействие на мотивацию поведения (оплата труда, создание творческой атмосферы, поддержка карьеры, учет интересов);

- создание нормальных условий (охрана труда, соблюдение психофизиологических и эргономических норм и условий труда, обеспечение социальной инфраструктуры).

В развитии функциональных особенностей управления в западных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

\* выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих целый комплекс проблем;

\* широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной основе;

\* делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытными специалистами с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;

\* интернационализация управления, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности организаций, центров подготовки персонала и т. д.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления в деятельности зарубежных фирм. Эти тенденции проявляются и в некоторых отечественных организациях.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления и постепенному включению данной системы в общий мировой процесс.

Генеральный директор ООО «Ермолинские полуфабрикаты» постоянно стремиться к повышению эффективности деятельности предприятия за счёт уменьшения затрат на производство и улучшению качества.

**2. Основные функции управления**

Выделяют четыре *функции управления*:

- планирование;

- маркетинг;

- контроль;

- организация.

Функции управления деятельностью компании и соответственно методы их реализации не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимся. Они постоянно модифицируются и углубляются, в связи с чем усложняется содержание работ, выполняемых в соответствии с их требованиями. Развитие и углубление каждой из рассматриваемых функций управления происходит не только под воздействием внутренних закономерностей их совершенствования, но и под влиянием требований развития других функций.

Отсюда вытекает важное принципиальное положение, согласно которому развитие каждой из функций управления обусловливается влиянием объективных требований. Будучи частью общей системы управления, каждая функция должна совершенствоваться в направлении, предопределяемом общими целями и задачами функционирования и развития фирмы в конкретных условиях. Это приводит к изменению содержания каждой функции.

Так, содержание понятия *маркетинг* первоначально было связано со сбором и анализом всех факторов, относящихся к сфере обращения товаров и услуг, начиная от выпуска этих товаров производителем и кончая доведением их до потребителя, но в дальнейшем содержание этого понятия претерпело существенные изменения и ему стали придавать принципиально новое значение.

***Функция планирования*** так же приобрела качественно новые черты и особенности. В современных условиях внутрифирменное планирование получило принципиально новое содержание, поскольку потребность в нем вытекает из огромных масштабов производства. Особенно следует отметить расширение горизонта планирования. Это означает, что планирование выполняет не только оперативные задачи, но и задачи перспективного развития, что является новым моментов планирования и отражает качественно иное содержание этой функции.

В связи с этим заметные изменения претерпело и содержание ***функции контроля***, который тесно связан с осуществлением функции планирования и способствует его более полной реализации.

Анализ ситуации, постановка задач, разработка стратегии и организация деятельности имеют общую цель – контроль за ведением дела. Однако в этом смысле контроль имеет специфическое значение и выражается в постановке целей (стандартов, норм), сравнении полученных результатов с целевыми, определении отклонений от требуемых показателей, выяснении причин этих отклонений, принятии необходимых мер по исправлению ситуации.

На современном этапе возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления, основанных на применении системы маркетинга. Это обусловлено как ростом размеров и усложнением содержания характера деятельности фирм, так и усилением трудностей реализации продукции на мировом рынке.

Приспосабливая свои производственные и сбытовые программы применительно к конкретным рынкам, компании руководствуются стремлением получить возможность извлекать выгоды из разницы в экономических ситуациях на рынках разных стран, захватывать ил удерживать позиции, обеспечивать свои предприятия источниками сырья, пользовать плодами научно-технического прогресса. А это требует всестороннего и глубокого изучения потребностей отдельных рынков и приспособления к требованиям потребителей. То, что изучение и анализ рынка играют определенную роль в формировании основных направлений функционирования и развития компаний, в значительной мере предопределяет всю их деятельность и повышает требования к профессиональность управленческого звена.

***Функция организации.*** Эта функция заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирм, определении порядка и условий функционирования фирмы. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное и через оперативное управление.

*Административно-организационное управление* предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственность каждого работника аппарата управления.

*Оперативное управление* обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

***Организационные структуры.*** Под **организационной структурой** фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее частями, целями и распределением функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, масштабы производственной деятельности фирмы (мелкая, средняя, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства; сфера деятельности фирмы; масштабы зарубежной деятельности и формы ее существования; характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

На современном этапе идет формирование таких структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся принципам и функциям управления.

В 1990-е годы XX в. наблюдается активный процесс перестройки организационных структур управления как крупных многоотраслевых комплексов, так и менее крупных компаний. Практически процесс реорганизации управленческих структур становится перманентным и ставится в прямую зависимость от изменений в стратегии развития фирм.

К важнейшим факторам, вызывающим необходимость проведения структурной перестройки компаний, относятся следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;

- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;

- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Можно выделить следующие основные направления перестройки организационных структур управления на современном этапе.

*1. В принципах управления:*

• периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями;

• усиление программно-целевого управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.

*2. В аппарате управления:*

• перегруппировка подразделений, изменение их взаимосвязей, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности;

• реорганизация внутренних структур в результате поглощения других фирм или продажи производственных предприятий в нее вписывающихся;

• выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп или создание на их базе новых подразделений;

• изменение характера межфирменных отношений путем частичного взаимопроникновения, участия в акционерном капитале;

• усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций;

• создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев – специальных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.

*3. В функциях управления:*

• усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики;

• усиление контроля за качеством продукции на всех этапах;

• придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности фирмы на основе совершенствования учета и отчетности на базе всестороннего применения электронно-вычислительной техники;

• придание большего значения, чем раньше, значения вопросам производства и управления персоналом;

• привлечение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления;

• усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конечных результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению, усиление хозяйственных взаимосвязей и другими подразделениями компании и с функциональными службами;

• повышение эффективности затрат на проведение маркетинговой деятельности.

*4. В хозяйственной деятельности:*

• изменение технологического процесса;

• применение гибких автоматизированных технологий, широкого использования роботов, станков с числовым программным управлением;

• углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперативного производства;

• создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов развивающихся стран, но в особенности в наукоемких перспективных отраслях развитых стран.

В ООО «Ермолинские полуфабрикаты» генеральный директор умело сочетает все четыре функции управления. Особый упор делается на исполнительность работников предприятия.

**3. Методы управления организацией**

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

**Методы управления** – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

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.

**Управление персоналом на предприятии** – это вид деятельности, который позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учёта личного фактора в построении системы управления персоналом предприятия.

***Административные методы управления***

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.

*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.

*Материальная ответственность и взыскания.* Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействию предприятию, на котором они работают.

Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

*Дисциплинарная ответственность и взыскания* применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности.

Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права.

*Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

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. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

Демократизация управления и развитие рыночных отношений в стране, развал централизованной административной системы и деформация Морального кодекса строителя коммунизма понизили роль административных методов управления на предприятиях.

Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствует использованию административных методов. К ним относятся рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет, превышение темпов роста цен на потребительные товары над темпами роста заработной платы, нарушение привычного уклада жизни в семье.

***Экономические методы управления***

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

В советский период предметом регулирования экономическими методами считались централизованное планирование, хозяйственный расчёт, заработная плата, т. е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. 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.

Хозяйственный расчёт является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчёт основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями продукции, работ и услуг. Самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. оно полностью окупает свои затраты за счёт доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом расширенного воспроизводства и развития предприятия за счёт собственной прибыли.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др. Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия – прибылью.

Руководитель предприятия может с помощью перечисленных выше пяти компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечивать рост их жизненного уровня. Если руководитель чрезмерно жаден или расточительно щедр в оплате труда, то его перспективы не безоблачны, т.к. в первом случае работники «разбегутся», а во втором доживут до разорения предприятия.

***Социально-психологические методы***

*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.

*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.

Если рассмотреть опыт зарубежных стран в управлении персоналом предприятия, то японский стиль управления кадрами отличает проявление уважения к человеку, формирующееся за счёт системы пожизненного найма, незначительной дифференциации продвижения по службе, а также систематического обучения и вовлечения персонала в управление.

Система пожизненного найма ценна созданием у персонала ощущения того, что «все в одной лодке». При этом для персонала существует много возможностей продвижения наверх и повышения заработной платы. Но дифференциация работников незначительна, поэтому они считают добросовестную работу выгодной. С другой стороны, акцент на обучение и расширение возможностей участия в управлении улучшает понимание роли своего труда. Эти факторы приводят к высокой производительности, восприимчивости к нововведениям и, в конечном счёте, к высокой конкурентоспособности на мировых рынках.

Генеральный директор ООО «Ермолинские полуфабрикаты» эффективно сочетает все вышеперечисленные методы управления. К взысканиям и привлечению ответственности прибегает только в исключительных случаях; в первую очередь с провинившимися проводится воспитательные беседы. Существует гибкая система поощрения отличившихся сотрудников.

**Заключение**

Вместе с решением непосредственно практических задач, управление становится также и наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в теории. Менеджмент на систематизированной основе стремится понять, почему и как люди работают, что мотивирует их поведение, что заставляет их трудиться ради общей цели. Управление позволяет скоординировать работу всего предприятия, сделать систему сотрудничества, сейчас похожую на большой муравейник, более упорядоченной и полезной для человечества.

Однако место управления может зависеть и от его уровня. Вертикальное разделение труда предполагает так же и деление на несколько уровней: высший, средний и низший.

Естественно, что наиболее главную роль будет играть высшее звено руководства. Ими принимаются все основные решения, от которых полностью зависит судьба предприятия. Именно поэтому, и для оздоровления экономики в целом, стоит ограничивать и полностью избавляться от неграмотных, неумелых, неспособных к руководящей работе людей, которые ради обогащения проходят к власти на различных крупных предприятиях. Впрочем, жестокий рынок быстро вытеснит за свои пределы таких неумелых руководителей.

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, т. к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности.

Основу для построения эффективной системы управления должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становиться центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

Поэтому важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных и технологических вопросов, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности.

Каким бы прогрессивным и передовым не был зарубежный опыт, ценность его не только в том, чтобы служить образцом для подражания, но главным образом в том, чтобы быть ключом к анализу собственного опыта и практики, уметь в них разобраться, получить материал для сравнений и сопоставлений.

В настоящее время существует множество программ, повышающих эффективность управления персоналом. Объем проведенных исследований пока еще не достаточен для окончательных выводов о результативности этих программ, но уже имеющиеся данные показывают, что такие программы способствуют развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров и повышению качества продукции и как следствие – повышение эффективности производства. Но, хотя эти результаты и указывают на то, что программы изменения организации труда способствуют повышению эффективности деятельности организаций, находятся специалисты, критикующие такие программы.

И все же, какое место принадлежит управлению на предприятии? Самое высшее. Конечно, не маловажен сам производственный процесс, квалификация работников, но ничто так не сделает производство эффективней, как качественное руководство. Планирование, контроль, организация – вот составляющие успеха в крупных и мелких компаниях. Процесс управления необходим для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

**Список литературы**

**Законодательные акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 24.07.2002 № 97-ФЗ, от 25.07.2002 № 116-ФЗ, от 30.06.2003 № 86-ФЗ, от 27.04.2004 № 32-ФЗ, от 22.08.2004 № 122-ФЗ, от 29.12.2004 № 201-ФЗ, от 09.05.2005 № 45-ФЗ, от 30.06.2006 № 90-ФЗ, от 18.12.2006 № 232-ФЗ, от 30.12.2006 № 271-ФЗ, от 20.04.2007 № 54-ФЗ, от 21.07.2007 № 194-ФЗ, от 01.10.2007 № 224-ФЗ, от 18.10.2007 № 230-ФЗ, от 01.12.2007 № 309-ФЗ, от 28.02.2008 № 13-ФЗ, от 22.07.2008 № 157-ФЗ, с изм., внесенными Постановлением Конституционного Суда РФ от 15.03.2005 № 3-П, Определением Конституционного Суда РФ от 11.07.2006 № 213-О).

**Учебная литература и справочные пособия**

1. Абдулин В. Г. Правильное отношение к персоналу // Кадровое дело. – 2003. – № 9. – С. 17-25.

2. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Изд-во МГУ, 2000.

3. Горелов Н. А. Экономика трудовых ресурсов. – М.: Высшая школа, 2002.

4. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003.

5. Ермакова Л. И. Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом. – М.: Мир, 2004.

6. Забродин Ю. Н. Психология личности и управления человеческими ресурсами. – С-Пб.: Финстатинформ, 2005.

7. Зайцев Г. Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2002.

8. Козлов Е. Л. Что происходит с управлением человеческими ресурсами в России. // Управление персоналом. – 2004. – № 4. – С. 56-59.

9. Менеджмент: учебник / И. И. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2003.

10. Мещерикова Е. В. Психология управления. – М.: Высшая школа, 2004.

11. Мишков П. В. Психологические черты личностей менеджеров России. // Управление персоналом. – 2004. – № 8. – С. 32-34.

12. Райзберг Б. А. Психологические основы управления. – М.: Юнити, 2005.

13. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров. – М.: Финансъ, 2000.

14. Сомов В. Умеют ли управлять в России? // Комерсантъ. – 2004. – № 5. – С. 27-30.

15. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа, 2000.

16. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент. – М.: Высшая школа, 2004.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

*Схема 1*

**Базовое дерево целей системы управления организацией**

Экономическая цель

Научно-техническая цель

Социальная

цель

Производственно-коммерческая цель

Обеспечение перспективных технологических разработок

Рост объема реализованной продукции или услуги

Обеспечение ритмичности поставок продукции или своевременности услуг

Реализация научно-технической продукции

Обеспечение качества продукции или услуг

1

2

9

7

4

5

8

6

10

3

11

На схеме соответствующими цифрами обозначены следующие цели:

1. Организация перспективных научно-технических разработок.

2. Сокращение длительности цикла «исследование-производство».

3. Техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса.

4. Обеспечение высокого качества труда.

5. Маркетинг научно-технических разработок.

6. Соответствие планов разработок научно-техническому потенциалу организации.

7. Маркетинг продукции или услуг.

8. Соответствие производственной программы и производственно мощности.

9. Полнота и своевременность материально-технического снабжения.

10. Обеспечение эффективного технического состояния оборудования и ритмичности производственного процесса.

11. Ритмичность сбыта продукции или своевременность оказания услуг.