МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЯЩЕНИЯ ПРДНЕСТРОВСКОЙ МОЛДАВСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

ПРИДНЕСТРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Т. Г. ШЕВЧЕНКО

РЫБНИЦКИЙ ФИЛИАЛ

КАФЕДРА «СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН»

*Курсовая работа*

*по дисциплине «Основы менеджмента»*

*на тему:*

«Планирование как важнейшая функция менеджмента»

Выполнила: Школьная

Лилия Викторовна,

студентка I I курса, з/о,

спец-ти: «Менеджмент организации»

Проверил:

к.э.н., доцент

Трач Д.М.

г. Рыбница

2008 год

**Содержание**

Введение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4

Глава 1.Планирование в менеджменте первичного уровня**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**\_\_\_6

1.1Понятие планирования \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 6

1.2Краткосрочные и долгосрочные планы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_8

Глава 2.Цели и задачи организации и подразделений \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_10

2.1 Цели и задачи организации и подразделений \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 10

2.2 Пошаговая модель управления по целям\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 13

Глава 3.Основные виды планов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 17

3.1Стандартные планы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 17

3.2Нетиповые планы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_23

Глава 4. Роль прогнозирования в менеджменте первичного уровня\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_27

Вывод\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_29

Список литературы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_30

**Введение**

Время, в которое мы живем, - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его из “винтика” в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт, - постижение науки и искусства менеджмента. В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски "управление" - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Среди практиков и теоретиков менеджмента по сей день имеются разногласия относительно количества и названий функций менеджмента. Тем не менее нет разногласий по поводу того, что функция планирования является первичной, основной среди всех остальных. Планирование – функция менеджмента, предназначенная для определения цели предприятия и наилучших путей ее достижений.

За планирование ответственны все менеджеры – от генерального директора до менеджера подразделения. При этом важность и диапазон планов у каждого менеджера зависит от уровня его деятельности. Планирование на высших уровнях менеджмента отличается широтой и долгосрочностью. Менеджеры высших уровней разрабатывают генеральные, глобальные и долгосрочные планы, нацеленные на создание или сокращение рабочих мест, модернизацию оборудования, строительство и продажу производственных сооружений, освоение новых рынков, использование инвестиций.

Именно об этой функции менеджмента будет рассказано в данной работе.

**Глава 1.Планирование в менеджменте первичного уровня**

***1.1 Понятие планирования***

Среди практиков и теоретиков менеджмента по сей день имеются разногласия относительно количества и названий функций менеджмента. Тем не менее нет разногласий по поводу того, что функция планирования является первичной, основной среди всех остальных.

Планирование – функция менеджмента, предназначенная для определения цели предприятия и наилучших путей ее достижений.

Планирование – это функция менеджмента, которую менеджер реализует ежедневно. Нельзя считать нормальным трудовой процесс, осуществляемый только время от времени, хаотично, без четко определенных производственных ежедневных заданий. Планируя, менеджер реально сопоставляет будущие проблемы, возможности и решает, на каком направлении стоит предпринять наиболее значимые усилия. Конечно, планы необходимо выполнить, чтобы достичь желаемый результат, и будучи изложенными только на бумаге они мало что дают. Но без хорошего ,грамотного планирования, на основе случайных действий на производстве нельзя осуществить ритмичную, эффективную производственную деятельность.

На первичном уровне менеджмента размах планов уже значителен, но задания конкретны и насыщены детальными проработками. Работа менеджера построена на основе ежедневных планов, предусматривающих выполнение задач, функций подразделения, например, складирование продукции, отгрузка ее. Хотя планирование всегда содержит взгляд в будущее, оценка проделанной ранее работы непременно является частью планирования в менеджменте.

Каждый менеджер может научиться планировать весьма квалифицированно и эффективно, если он научится реально оценивать сделанную ранее работу и будет стремиться достичь максимально возможный результат, учитывая свои прошлые достижения и ошибки.

При разработке планов менеджер должен определить объем помощи, которую следует получить от высших уровней менеджмента, например, изменение политики найма, закупка компьютеров, модернизация бухгалтерского учета, внедрение «ноу-хау», закупка лицензий на выпуск новой продукции и т. д. в подобных сферах деятельности менеджеру должны оказать помощь консультанты, специалисты фирмы, организации для обоснованного внесения в планы специальных расчетов.

Он может обратиться в кадровые службы организации по вопросу планирования найма, подготовка кадров, повышения квалификацию. Там он получит соответствующие советы. Аналогичное обращение он может сделать и в другие службы, а также и к своим работникам, которые, как правило, с интересом участвуют в разработке предложений по совершенствованию ежедневного планирования деятельности в подразделении. В конце концов, вся ответственность за выполнение откорректированного и утвержденного плана работы подразделения возлагается на менеджера.

***1.2 Краткосрочные и долгосрочные планы***

На какой период следует разрабатывать план? Существуют долгосрочные и краткосрочные планы. Определение срока планирования зависит от уровня менеджмента в организации, типа предприятия, вида его деятельности. Многие менеджеры задействованы в разработке краткосрочных планов, которые длятся до года. Долгосрочное планирование превышает один год и может осуществляться до трех, пяти, десяти или более лет. На некоторых зарубежных и российских фирмах планирование в пределах от одного года до пяти лет называют среднесрочным.

Менеджер обычно занимается краткосрочным планированием. Главным образом он составляет план на несколько месяцев, на месяц, неделю и даже на один день, смену. Очень краткосрочное планирование или так называемое оперативное планирование применяется на конвейере, поточной линии, в розничной торговле. В некоторых видах деятельности удобно составлять планы на несколько месяцев, например, для служб, ремонтом, сбытом, материально-техническим снабжением. Время от времени менеджеров привлекают к разработке долгосрочных планов. Когда в организации обсуждается план развития производства или замены оборудования, у менеджеров могут спросить их мнение и предложения, необходимые для создания долгосрочного плана, затем, по мере обсуждения идеи, предложения полностью или частично могут быть использованы.

Конечно, в основном менеджеры уделяют большую часть внимания краткосрочному планированию. Это означает, что они должны иметь время на обдумывание состава и объема работ, предназначенных для их подразделений. Многие из них предпочитают делать это в конце дня или в конце недели, когда уже известен объем выполненных работ за предыдущий период. Все эти подходы – только очень малая часть деятельности менеджера, относящаяся к планированию.

Обязательно краткосрочные планы менеджеров интегрируются и координируются с долгосрочными планами на высших уровнях менеджмента. хорошо информированные о долгосрочных планах организации менеджеры имеют лучшие возможности по стыковке своих краткосрочных планов с общими. Довольно часто имеется расхождение между информацией о будущих планах на среднем и высшем уровнях менеджмента с той, что находится на первичном уровне о будущих планах. Обычно планы уточняются по мере продвижения на более высокие уровни менеджмента, и завершенный план становится общепринятым. В случае необходимости организация может его засекретить.

Долгосрочные планы высшего уровня должны быть сообщены и разъяснены всем менеджерам как можно раньше для того, чтобы им было легче уточнить, сформулировать планы своих подразделений. Менеджерам также необходимо иметь в виду, что им необходимо ознакомить рабочих с разрабатываемыми планами.

В этом случае они могут внести свои предложения и начать готовиться к переподготовке и освоению новых специальностей, если понадобится. хорошо информированные работники никогда не скажут, что их продержали в неведении и не будут распространять слухи о самых невероятных событиях в будущем.

Планирование обеспечивает повышение эффективности и сокращение затрат и цен. Оно позволяет избежать неудачных, неэффективных действий, выбрать лучший путь из многих вариантов. Благодаря планам и графикам на проведение работ затрачивается минимальное количество времени, удается оптимальным образом использовать производственные мощности. Даже в небольшом подразделении общие затраты на материальные и людские ресурсы могут существенно сократиться.

**Глава 2. Цели и задачи организации и подразделений**

***2.1 Цели и задачи организации и подразделений***

Первым шагом в планировании является разработка целей и задач, соответствующих общим целям и результатам, которые во всех планах и работах должны быть указаны. Постановка общих целей – это функция высшего уровня менеджмента. Менеджеры всех уровней должны быть информированы об основных целях предприятия, организации на предстоящий период деятельности.

Общие цели включают в себя деятельность по совершенствованию производства и распределению продукции или реализации услуг, улучшению качества продукции. Такие цели становятся ориентиром при выполнении работ и определении, формулировании конкретных, специальных целей для всех подразделений, входящих в общую структуру организации, корпорации.

Каждое подразделение должно иметь свои собственные цели. Цели филиалов или подразделений организации обычно называют вспомогательными целями, вторичными или направляющими целями. Но как бы они не назывались, вспомогательные цели должны быть внутри общей организационной структуры, имеющей общую или, точнее сказать, основную цель всей организации.

Реализация вторичных целей обеспечит вклад подразделения в достижение основной цели организации. Вспомогательные цели иногда имеют вероятностный характер, так как в некоторой степени зависят от наличия ресурсов или от модернизации производства. Вспомогательные цели обычно находятся в условиях, отражающих специфику работы подразделения или филиала. Например, служба ремонта может иметь такую цель: «Сохранять производственное оборудование постоянно функционирующим с минимумом остановок во время работы» или «Обеспечить необходимое техническое обслуживание всем объектам завода».

Типы целей весьма специфичны и являются частью общих целей организации. Когда возможно, вспомогательные должны отражать специфику целей, намечаемых менеджером совместно с работниками. Обычно подобная цель ставится на короткий отрезок времени и содержит конкретное, иногда количественное измерение. Например: «Сократить сверхурочное время на пять процентов», «Проводить еженедельное собрание с менеджерами завода».

Подобные цели позволяют менеджеру четко и ясно организовать работу в конкретный промежуток времени. Такой подход – непрерывная часть программ целевого управления (менеджмента по целям), который используется во многих организациях как система планирования и достижения результатов.

Управление по целям характеризуется как подход и система менеджмента, которая собирает вместе источник менеджмента и мотивационные принципы для достижения наилучшей производственной деятельности индивидуумов и организаций.

Управление по целям может быть также представлено как процесс, в котором высший и подчиненные ему менеджеры организации совместно определяют их общие цели, степень ответственности каждого в условиях достижения ожидаемых результатов. Они используют эти рычаги для воздействия на производственную деятельность подразделений, тщательно оценивая вклад каждого в достижение общей цели.

Из этого определения следует особо выделить, что управление по целям – это система менеджмента, т.е. общий подход в менеджменте, включающий в себя аспекты коллективного или партисипативного менеджмента. управление по целям требует объединения всех целей организации, начиная с высшего уровня менеджмента и заканчивая учетом личных целей каждого работника организации. Подчеркивается прежде всего результат, а не технология его достижения.

Существуют следующие причины, почему компании и организации внедряют управление по целям:

* Управление по целям ориентировано на результат, требует тщательного планирования, организации, контроля, коммуникативного взаимодействия и создания необходимой моральной атмосферы в организации;
* будучи внедренным целевое управление помогает воздействовать на мотивацию и оценку сотрудничества по достижению результатов;
* оно позволяет повысить персональное участие в производственной деятельности на основе критерия достижения как личной цели, так и подразделения;
* целевое управление предусматривает более справедливую и рациональную основу для поощрений в организации в форме выплат и компенсаций за личные достижения.

***2.2 Пошаговая модель управления по целям***

Система управления по целям должна развиваться с учетом характерных свойств и специфики организации. Не существует такого понятия, как «чистая» или типовая модель, которую можно использовать для любых ситуаций и в любой организации. Тем не менее можно предложить одну из схем пошагового планирования, применяемую во многих организациях, использующих систему управления по целям.

**Шаг 1.** Высший уровень менеджмента разрабатывает основные цели организации на предстоящий (плановый) период. Обычно это происходит в то время, когда идет разработка ежегодного бюджета. Высшие менеджеры должны определить основные цели на предстоящий период по таким показателям, как объем сбыта, производства, цены, уровень рентабельности, развитие коллектива и т.п. Хотя цели организации по существу могут быть ориентировочными, они в основном отражают специфические особенности, присущие целям всех основных подразделений и филиалов данной организации. Это означает, что высший уровень менеджмента согласовал их с менеджерами всех остальных уровней. И в конце концов они пришли к консенсусу по поводу избранных целей, вполне реальных и достижимых для всех структурных подразделений.

**Шаг 2.** Для каждого менеджера, ответственного исполнителя оформляется конкретное задание. Благодаря этому появляется уверенность в объеме полномочий и пределов ответственности, распределенных между работниками, точно знающими, что им предстоит выполнить. Тщательное персональное распределение обязанностей и прав позволяет избежать «белых пятен», где не конкретизированы работы.

**Шаг 3.** Этот этап предназначен для определения специфических особенностей каждого участка работы в тесной взаимосвязи с общими целями организации. Каждый работник подготавливает перечень целей (от шести до десяти), которые должны обеспечить достижение желаемых результатов в рамках их сфер деятельности.

Цели необходимо разделить с учетом их значимости на первостепенные и второстепенные, указывая их перечень, дату исполнения и другие критерии, отражающие специфику и важность их реализации. Менеджеру следует определить не только повседневные, обычные задания, но и разработать перечень целей, обеспечивающих повышение квалификации работника и его профессиональный рост.

**Шаг 4.** Обязательно должна быть проведена встреча между работником и его руководителем для обсуждения целевого задания. Особенно важен первичный уровень менеджмента, на котором все цели, разбитые на подцели и задания, достигают своего конкретного исполнителя.. именно на этом уровне работники весьма критически подходят к оценке заданий и разработке совместного соглашения с менеджерами. Обе стороны стремятся выработать согласие по избранным целям на основе реальных и достижимых условий. В случае необходимости могут быть установлены и приоритеты.

Иногда научные исследования подтверждают, что довольно часто менеджеры стремятся достичь целей даже более высоких и существенных, чем определенных высшими уровнями менеджмента. Наконец, когда перечень целей утвержден, менеджеры высшего уровня и менеджеры подразделений получают по экземпляру документа, который становится с этого момента времени главным критерием оценки их деятельности.

**Шаг 5.** Для периодических отчетов о ходе выполненных работ в соответствии с намеченными объемами предусматривается определенное время. Многие специалисты предполагают использовать квартальную форму отчетности в качестве основной. После регулярных отчетов цели могут быть скорректированы либо в сторону понижения, либо повышения в случае необходимости.

**Шаг 6.** Заключительный этап, на котором выполняется анализ результатов по достижению намеченных целей и разрабатывается отчет в конце года. Весьма полезным методом разработки отчетов является включение в него каждым работником индивидуальных отчетов по самооценке своей деятельности в соответствии с поставленными целями. На этом этапе менеджеры должны быть более самокритичны и отмечать свои промахи, не дожидаясь, пока это сделают вышестоящие менеджеры. Затем обычно проводится общее собрание, на котором обсуждается персональный вклад работников под руководством вышестоящего менеджера в производственные достижения.

Весьма важно, выявив просчеты и ошибки, предусмотреть пути их преодоления. Шаг 6 фактически является начальным для следующего цикла работ, так как позволяет определить более реальные цели на следующий период, основываясь на анализе событий пройденного этапа.

Многие эксперты по целевому менеджменту считают, что материальное стимулирование не является целью обсуждения при рассмотрении модели пошагового подхода в менеджменте. А этот аспект надо рассматривать в вопросах, посвященных системе вознаграждений и выплат в целом, уже после обсуждения результатов, что позволит привлечь больше внимания работников именно к системе материального стимулирования. Можно считать такую позицию верной: действительно тщательно оцененная и проанализированная дополнительно к системе пошагового подхода в менеджменте по целям система материального стимулирования существенно его усиливает.

Процесс прогнозирования – это главный аспект сущности управления по целям.Есть много утверждений о том, что менеджеры еще не один раз смогут оценить этот подход, выбирая его в качестве главного. Конечно, его не следует считать панацеей от всех бед и проблем менеджмента. Но некоторые аспекты управления по целям уже используются во многих компаниях и организациях в том или ином виде. Большинство менеджеров успешно планируют объемы производства, реализации, прибыли, бюджета и т.д.

Эффективное руководство организации всегда связано с кропотливым решением вопросов делегирования обязанностей и полномочий менеджерам, другим исполнителям с учетом целей, которые им необходимо достичь. Преимуществом управления по целям является увязка воедино множества планов, установление приоритетов, координация работ и других действий, которые необходимо предусмотреть в производственной деятельности. Важным свойством программ целевого менеджмента считают оценку совместных усилий многих работников, их вклада в достижение общих целей в будущем.

Возможно, что внедрение управления по целям, его эффективных программ продлится несколько лет. Тем не менее организации, применяющие целевой менеджмент, уверены в его преимуществах, основанных на правильном планировании, что повышает эффективность всей деятельности и положительно влияет на мотивацию работника. Управление по целям, применяемое конкретно, - это система менеджмента, приемлемая большинству организаций.

**Глава 3. Основные виды планов**

***3.1 Стандартные планы***

После установления приоритетных целей все уровни менеджмента участвуют в разработке многочисленных дополнительных планов, необходимых для достижения желаемых целей. Менеджеры всех уровней должны разрабатывать и выполнять различные планы важные для работы предприятия.

Все планы можно разбить на две большие группы: стандартные (базовые), которые реализуются многократно по мере необходимости, и нетиповые (индивидуальные), которые выполняются при решении конкретной задачи.

Большая часть ежедневно выполняемых менеджерами работ и принимаемых ими решений может быть предусмотрена в базовых планах (многократно повторяющихся). Хотя терминология весьма изменчива, планы подобного рода обычно реализуются в виде политики, процедур, методов, правил.

Все они разрабатываются для того, что бы усиливать друг друга и в конечном итоге способствовать достижению основных целей организации и подразделения. Высший уровень менеджмента разрабатывает наиболее важные стандартные планы, и, в свою очередь, каждый менеджер так же формирует необходимое количество стандартных планов для своего подразделения.

Политика – это стандартный план, который применяется наиболее часто. Политика может быть определена как главное руководство к размышлению, обдумыванию деятельности. Политика корпорации, организации обычно определяет направление выработки управленческих решений менеджеров и особо подчеркивает ограничения, пределы, в соответствии с которыми они вырабатывают решения.

Эффективная политика способствует постоянству, стабильности вырабатываемых решений на предприятии в целом. Однажды сформулированная политика облегчает менеджерам делегирование полномочий, которыми они руководствуются при выработке и принятии решений. Политика обеспечивает им принятие решений в соответствии с указаниями вышестоящего менеджера или, в крайнем случае, решение будет находится в пределах, допустимых для отклонения.

Пока политика разрабатывается для выявления новых направлений деятельности, она обеспечивает менеджеров критериями оценки при определении решений до тех пор, пока стратегия не изменится.

 Менеджер может ограничить численность работников, собравшихся в отпуск одновременно. Иначе говоря, он разрабатывает политику подразделения, находящегося в организационной структуре предприятия и подчиненного более глобальной стратегии отпусков в рамках всего подразделения.

Редко политика разрабатывается на основе случайного подхода. Высший уровень менеджмента должен устанавливать общую базовую политику, в рамках которой осуществляется управленческая и исполнительская деятельность всех работников по достижению целей организации.

Политика подразделений, определяемая менеджерами, должна соответствовать и быть в русле более широких регламентов, стратегических линий компании с ориентацией на указания высшего уровня менеджмента. дополнительно к политике, стратегиям организации используются указы, постановления, регламенты, разрабатываемые правительством, профсоюзами, трудовыми коллективами, финансовыми ассоциациями и т.п. Слово «обязать» обычно означает следование, соответствие каким-то внешним силам, которые нельзя обойти. Например порядок аккредитации предприятия, учет интересов школ, университетов, больниц обязателен при организации деятельности предприятия.

Правительственные постановления касающиеся суммы минимальных зарплат, вопросов оплаты в сверхурочное время, приема на работу вне зависимости от национальности, возраста, пола автоматически становятся регламентами, стратегическими подходами в организациях. Обязательные регламенты – это такие документы, которые приходят в организацию извне, и ими должны руководствоваться как юридические, так и физические лица.

Стратегические подходы, оформленные документально, более предпочтительны. Так как выбор стратегии жизненно необходим при принятии решений, то весьма существенно, чтобы она была направлена в организации тем, кому это необходимо.

Сущность процесса написания регламентов требует от менеджера стратегического аналитического мышления, чтобы правильно оформлять идеи.

 Письменную форму изложения методов стратегии нельзя заменить устным высказыванием, так как письменные тексты необходимо согласовывать на вышестоящих уровнях. Письменные регламенты, отражающие методы стратегии, особенно полезны для менеджеров, приступающих к работе в организации, так как они помогают им быстро включиться в работу организации в соответствии с ее стратегией.

Со временем каждый регламент должен пересматриваться с учетом изменившихся условий и обязательств. Менеджер не обязан часто пересматривать документацию, регламенты подразделения. Но если отдел велик, имеет подотделы, то он может обнаружить необходимость корректировки того или иного подхода к работе.

Значительную часть времени менеджер расходует на интерпретацию, пояснения значения новых и особенностей существующих регламентов. Так как ему приходится руководствоваться стратегическими подходами во многих ежедневных решениях, он должен знать и понимать, как пояснять и применять их.

Часты случаи, когда руководитель должен разобраться с ситуацией, по которой не действуют никакие регламенты. Например, рабочий просит разрешение менеджера на шестинедельное отсутствие по личным причинам. Разрабатывая необходимое решение, менеджер должен руководствоваться регламентом, предусматривающим решения по подобного рода ситуациям.

В этом случае ему необходимо общее указание, и он вынужден обратиться к вышестоящему менеджеру с просьбой о помощи в принятии решения в данном случае. Разумеется, подобная ситуация, привлекающая для участия в принятии решений вышестоящие уровни менеджмента, не очень приятна для менеджера, но далеко не все стратегические подходы разработаны, и время от времени менеджеры высших уровней менеджмента должны участвовать в их создании.

Процедуры, подобно стратегическим подходам, представляют собой разработки (планы) многократного использования при достижении целей. Они взаимосвязаны со стратегией, но являются более специфической конкретной категорией. Они представляют собой руководство к действию, а не к обдумыванию, размышлению. Процедуры определяют хронологическую последовательность действий, которые реализуются конкретными исполнителями при достижении целей. Целью процедур является определение последовательности шагов, действий, предпринимаемых при выполнении какой-то работы.

Если у менеджера работают опытные, знающие исполнители, умеющие в зависимости от конкретной ситуации избрать правильный путь исполнения работ, то потребность в процедурах может снизится. Но так бывает не во всех подразделениях, поэтому разработка процедур всегда актуальна.

Первым преимуществом четко сформулированных процедур является необходимость проведения глубокого анализа выполняемой работы и учет всех операций. Вторым преимуществом является то, что когда процедура отработана, ее реализация в дальнейшем легко предсказуема и ощутима. Процедуры также обеспечивают менеджера оценочными прогнозами будущих работ и обеспечивают его стандартами (нормативами) производимых работ.

Для достижения успеха он должен потратить значительное время и усилия на разработку процедур в подразделении, которые обеспечивают выполнение фактически всех этапов трудовых операций, трудового процесса, режима работы и личных заданий.

Метод - это стандартный (типовой) план действий, но более детализированный, чем процедура.В то время как последняя показывает, как сделать несколько шагов, метод сосредоточен на проведении одной операции, одного шага. Он показывает совершенно точно, с помощью каких приемов, действий можно осуществить один шаг, одно действие. Например, процедура подразделения может описывать хронологическую последовательность работ на конвейере и сборку различных компонентов изделий. А на каждом участке конвейера есть место, на котором применим только конкретный метод монтажа детали на изделие.

Для большинства работ существует наиболее эффективный метод, который особенно предпочтителен для проведения работ при использовании имеющихся технологий и обстоятельств. В то же время менеджер может полагаться на высоко квалифицированных рабочих, которые самостоятельно применяют лучший метод без всякого инструктажа и указаний. Во многих случаях менеджерам приходится разрабатывать наиболее предпочтительный метод в связи с изменением производственной ситуации.

Следует подчеркнуть, что менеджер должен использовать «ноу-хау» или знания специалистов по научной организации труда, которые обучаются по специальной программе промышленным инженерным технологиям и регулярно повышают квалификацию. Если в организации нет специалистов подобного рода, то опыта менеджера должно быть достаточно для разработки эффективных методов в самом подразделении.

Правила отличаются от стратегии, процедур, методов, хотя также относятся к стандартным, повторяющимся планам, которые разрабатываются для достижения целей предприятия. Правила – это не стратегия, так как не содержат руководство к размышлению, обдумыванию. Правило относится к процедуре так же мало, как руководство к действию, и представляет собой пояснение, что надо, а что – не надо делать. Также это и не процедура, так как не имеет указаний по времени и последовательности действий шаг за шагом.

Правило – это регулирующий принцип или указания, что обязательно надо сделать, применить, усилить и т.д. Когда правило является специфическим указателем, регулятором поведения рабочих в подразделении, менеджер должен следовать ему обязательно без сомнений и колебаний. Например, в общих правилах организации указано: «Ни хранить, ни употреблять алкогольные напитки в организации не разрешается!» Это общее правило для всех подразделений организации, и менеджер обязан его исполнять без всяких исключений.

Как уже рассматривалось ранее, стратегические подходы, процедуры, методы, правила известны как повторяющиеся или стандартные (типовые) планы, так как они действуют при возникновении необходимой для этого ситуации. Слегка меняясь и модифицируясь, повторяющиеся типовые планы используются время от времени неоднократно.

***3.2 Нетиповые планы***

В противоположность планам многократного применения имеются другие, которые, по мере достижения поставленных в них целей, больше не применяются. Это планы одноразового применения. К ним относятся бюджет, программы, проекты, которые обычно разрабатываются на высших уровнях менеджмента, но с привлечением менеджеров.

Несмотря на то, что бюджет в основном тяготеет к такой функции менеджмента, как контроль, именно он и является первым или самым первым из всех планов. Бюджет – это план, в соответствии с которым ожидается получение результатов, выраженных в количественно-цифровом измерении, в том числе в денежных суммах, рабочих часах, объемах продаж и т.п.

Такой план используется на конкретный срок, чаще всего на год. Все бюджеты отражают процессы в денежном выражении; общий финансовый бюджет разрабатывается для всей фирмы или предприятия. Когда намеченный период закончен, бюджет оценивают, анализируют. Он уже реализован и больше не существует. Вот почему бюджет – это план одноразового действия.

В качестве сведений о намеченных показателях бюджет вполне ассоциируется с контрольной функцией. Тем не менее подготовка и разработка бюджета – это планирование, которое является частью обязанностей менеджеров. Как только бюджет выражен в количественно-цифровом виде, то он уже в значительной степени становится более специфическим, конкретным, чем общим. Всегда есть значительная разница между прогнозами и конкретными цифрами, отражающими в количественном аспекте специфику планов. Величины, которые менеджер видит в бюджете – это конкретный план, которые менеджер видит в бюджете – это конкретный план, становящийся стандартом и требующий его исполнения.

Роль менеджеров в разработке бюджета достаточно велика. Как только они получили задание по бюджету, им необходимо принимать участие и в его разработке. Не так давно высказывалось бездоказательное мнение о том, что очень важно при разработке бюджета ряд показателей согласовывать с теми, кто потом будет исполнять бюджет.

Для участия в разработке бюджета стали приглашать менеджеров, участие которых получило название разработки бюджета «от живых корней», то есть с само первичного уровня. Это означает, что менеджеры должны иметь возможность обсудить каждую деталь бюджета своих подразделений или только принять участие в обсуждении показателей бюджета перед его утверждением на высшем уровне менеджмента. Конечно, удобнее всего, чтобы менеджеры должны высказать свои предложения по бюджету в обсуждении с вышестоящими руководителями и представить замечания финансовому менеджеру перед его утверждением.

Менеджерам в основном выдают уже готовый бюджет, и довольно редко они участвуют в формулировке и разработке его частей, хотя они всегда значительно боле близки к реальным нуждам подразделения. Но это еще не означает, что все их требования будут учтены.

Бюджет менеджера не примет руководитель, считающий, что планы подразделения ошибочны, неадекватны, завышены. Не следует ни план, ни бюджет принимать без осторожного изучения и анализа предложений менеджера подразделений и идей менеджеров высших уровней.

Существует ряд бюджетов, в которых менеджеры могут отвечать за его разработку и в котором они планируют рабочее время в своем подразделении. Их можно попросить подготовить разделы бюджета по материальным ресурсам и материально-техническому обеспечению, по вопросам зарплаты, утилизации отходов и других работ подразделения. Если бюджет передан наверх после участия в его разработке менеджеров всех уровней, то его исполнение будет более ценным по сравнению с бюджетом, спущенным в подразделение с высшего уровня.

Многие организации следят за промежуточными этапами исполнения бюджета по месяцам, кварталам, сравнивая фактические показатели с плановыми. Именно по этому бюджет исполняет функцию контроля в менеджменте. По мере необходимости его всегда можно сопоставить с фактическим его исполнением и дать прогноз.

Менеджеры должны внимательно и осторожно изучать и анализировать наиболее существенные отклонения от бюджета для того, чтобы выяснять, какой же путь его исполнения содержит ошибки, что и где требуется отрегулировать, откорректировать, чтобы он полнее содержал новые факторы и изменения производственной ситуации в подразделении.

Когда ежегодный план истекает, его можно использовать в качестве исходного материала для подготовки бюджета на плановый год. Процесс планирования бюджета на один период тесно связан с процессом использования его за предыдущий период.

Программа может быть определена как план одноразового применения для принятия специального решения в рамках общих целей организации. Главная программа может иметь собственную стратегию, процедуры, бюджеты и т.п. Она может быть рассчитана на несколько лет.

Примером главной программы является выделение средств заводом, фирмой, фабрикой на строительство больницы, школы, детского сада. Такие развернутые программы обычно включают в себя дополнительные планы по вопросам архитектуры, оборудования, технологии, финансирования, наима работников. Каждый из этих планов является частью общей программы. такая оздоровительная программа сложна, планы используются в ней только один раз и больше не повторяются, поэтому она считается планом одноразового применения.

Чаще всего менеджеров привлекают к разработке проектов, а не программ организации. Проект может быть частью общих программ. Например, план подготовки публикации учебного пособия кафедрой университета для обеспечения учебного процесса в строящейся школе может быть назван проектом.

Расчет необходимого финансирования на издание пособия для университета будет другим проектом. Несмотря на их явную связь с главной программой (строительством школы), руководство этими проектами будет осуществляться раздельно различными исполнителями.

Примером проекта на первичном уровне менеджмента может служить разработка новой системы контроля за инвентарем или исследовательский проект подразделения маркетинга по определению эффективности телевизионной рекламы. Проекты всегда являются постоянной частью ежедневной деятельности подразделений. Умение планировать и выполнять проекты – важный компонент успешной работы менеджеров.

**Глава 4. Роль прогнозирования в менеджменте первичного уровня**

Несмотря на некоторую схожесть, между прогнозированием и планированием есть определенные различия. Прогнозирование – это попытка предвидеть будущее, но без какого-либо конкретного действия; это фундамент, на котором возводится план. Менеджер должен предвидеть будущее и делать прогноз для создания правильных, реальных планов подразделения.

Каждый менеджер несет ответственность по вопросам перспектив развития подразделения и его взаимоотношений с организацией. При этом важно, чтобы менеджеры знакомились с последними достижениями научно-технического прогресса, могли правильно их оценить, чтобы успешно их применить в будущем. Поэтому актуальны посещения выставок, встречи с коллегами. Полезны общения с поставщиками нового оборудования для подразделения.

Изменения в технологии управления подразделения способствует изменению функций менеджмента в нем. Происходит сокращение или рационализация этих функций, часть которых расширяется, вытесняя другие.

Технологические проекты менеджера могут концентрировать идеи о новых типах необходимого оборудования как в ближайшей, так и в отдаленной перспективе; вопросы воздействия этого оборудования на выпуск продукции, трудовой процесс, размещение оборудования, потребность в ресурсах и на другие факторы. Менеджер может также разработать идею о закупке или аренде нового оборудования, а затем дать прогноз использования рабочей силы, предусматривая потребность в переподготовке и повышении квалификации работников.

Соответственно проектам установки нового оборудования и компьютеров необходим проект обеспечения этого оснащения грамотными, квалифицированными кадрами для выполнения новых сложных работ. Менеджеру необходимо иметь аналитический прогноз по зарплате, доходам, ценам и другим экономическим показателям, возможным в будущем.

 В подразделении в конечном итоге должен появиться прогноз по поводу предстоящих работ, внедрения новшеств и новых технологий. Менеджеру лучше предвидеть эти изменения заранее, чем потом столкнуться с ними в работе, не подозревая о возможности их существования.

В случае приближения новых проблем необходимо сообщить о них менеджерам высшего уровня немедленно. Руководство всегда положительно оценит предусмотрительность менеджера и обеспечит его соответствующими средствами и рекомендациями.

Осторожность, дальновидность, умение выразить своевременно свою точку зрения на предстоящие проблемы и трудности позволит преодолеть их с наименьшими потерями и обеспечит выживаемость и перспективу. Только на основе прогнозирования менеджеры способны точно определить пути развития подразделения в будущем, успешно разработать планы, включающие в себя самые актуальные и необходимые действия.

Все прогнозы содержат какие-то величины, сравнения, оценки. успешное прогнозирование – это большое искусство, и его точность возрастает с развитием опыта менеджера. С течением времени разработка оценок будущих событий становится все более обширной и популярной. Менеджерам необходимо совершенствовать свои прогнозы, консультироваться и обмениваться мнениями друг с другом, искать необходимую информацию.

Даже если некоторые из возможных событий и не произойдут в соответствии с прогнозом, все равно лучше их предвидеть, чем столкнуться с рисками при их появлении, что может привести к различным неприятным событиям и их последствиям. Имея необходимые прогнозы, менеджеры обычно находятся в более выгодном положении, четко отдавая отчет в происходящем и успевая подготовить подразделение к внедрению изменений по мере необходимости.

**Вывод**

Итак, исходя из данной курсовой работы мы узнали, что планирование – это важнейшая функция менеджмента, предназначенная для определения цели предприятия и наилучших путей ее достижения.

Так же узнали, что существуют долгосрочные и краткосрочные планы. Определение срока планирования зависит от уровня менеджмента в организации, типа предприятия, вида его деятельности. Многие менеджеры задействованы в разработке краткосрочных планов, которые длятся до года. Долгосрочное планирование превышает один год и может осуществляться до трех, пяти, десяти или более лет. На некоторых зарубежных и российских фирмах планирование в пределах от одного года до пяти лет называют среднесрочным.

 В менеджменте определяют, в основном, шесть шагов управления по целям. Управление по целям характеризуется как подход и система менеджмента, которая собирает вместе источник менеджмента и мотивационные принципы для достижения наилучшей производственной деятельности индивидуумов и организаций.

После установления приоритетных целей все уровни менеджмента участвуют в разработке многочисленных дополнительных планов, необходимых для достижения желаемых целей. Менеджеры всех уровней должны разрабатывать и выполнять различные планы важные для работы предприятия.

Все планы можно разбить на две большие группы: стандартные (базовые), которые реализуются многократно по мере необходимости, и нетиповые (индивидуальные), которые выполняются при решении конкретной задачи.

Несмотря на некоторую схожесть, между прогнозированием и планированием есть определенные различия. Прогнозирование – это попытка предвидеть будущее, но без какого-либо конкретного действия; это фундамент, на котором возводится план. Планирование же – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера эти две функции тесно связаны. Менеджер должен предвидеть будущее и делать прогноз для создания правильных, реальных планов подразделения.

**Список литературы**

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., МГУ, 1996
2. Волмянская О. А. Практическое руководство по менеджменту. – М.н., Новое знание, 1998
3. Ладанов И. Р. Практический менеджмент. М., 1995
4. Любимова Н. Г. Менеджмент – путь к успеху. М., Агропромиздат, 1992
5. Прокушев Е.Ф. «Менеджмент первичного уровня»: Дашков и К. – М; 1999г.
6. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М., Контроллинг, 1992
7. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент, М., ЮНИТИ, 1997