Дисциплина: менеджмент

Тема: Проектирование процесса управления организацией

Год: 2008

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Содержание**

Введение

1. Функции управления

2. Планирование

2.1. Миссия организации и стратегическое видение

2.2. Цели организации

2.3. SWOT-анализ

2.3.1. Оценка и анализ внешней среды

2.3.2. Управленческое обследование внутренних

сильных и слабых сторон организации

2.3.3. Анализ стратегических альтернатив и

выбор стратегии

2.3.4. Реализация стратегического плана

3. Организация взаимодействия и полномочия

3.1. Построение структуры организации

3.2. Делегирование полномочий

4. Мотивация

5. Контроль

Заключение

Список литературы

**Введение**

Термин «менеджмент» (management) прочно вошел в нашу жизнь, заменяя, а иногда и отменяя привычное русское слово «управление», когда речь идет о руко­водстве деятельностью рыночных субъектов (хозяйствовании). Такая деятельность в равной мере присуща и крупнейшим корпорациям с сотнями тысяч работников, и отдельным лицам, например организаторам концертов, продавцам в системе се­тевой торговли и т. п. В ее рамках определяются направления и масштабы работы, осуществляются ее планирование, контроль, руководство людьми, их стимулиро­вание и проч.

Менеджмент – это руководство не подчиненными и не институциональной структурой (учреждением, коммерческой или некоммерческой фирмой, их отдель­ным подразделением), а делом.

Но менеджмент – это не просто хозяйственное управление, а его особая разно­видность, возможная только в условиях рынка, – управление предпринимательского типа. Он предполагает обусловленность действий руководителя не командами «сверху», а складывающейся ситуацией, право и обязанность проявлять инициати­ву, принимать самостоятельные решения, нести ответственность за их результаты.

Противоположностью менеджменту является командное управление, кото­рое было присуще отнюдь не только нашей стране (у нас оно охватывало все уровни экономики, а в остальном мире ограничивалось отношениями внутри фирмы).

Возникновение менеджмента как особого вида деятельности было обусловлено развитием рыночных отношений и появлением крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих, которыми владельцы уже не могли квалифицированно руко­водить. Они вынуждены были нанимать для этого профессиональных управляю­щих, предоставлять им самые широкие полномочия и самостоятельность. Группы таких людей также получили наименование «менеджмент» (русская аналогия – «руководство»).

Перед менеджментом как разновидностью практической деятельности стоят две главные задачи:

– тактическая (поддержание устойчивости функционирования организации и всех ее элементов);

– стратегическая (развитие и перевод ее в качественно новое состояние).

Эти задачи решаются в рамках трех видов менеджмента:

– общего (постановка целей, выработка стратегии, путей развития, решение организационных вопросов, контроль);

– линейного (руководство текущей работой основных и вспомогательных под­разделений);

– функционального (управление решением общефирменных задач, планиро­вание, научные исследования и проч.).

В зависимости от периода, на который ориентируется управленческая деятель­ность, выделяют текущий, опережающий (перспективный) и контролирующий ме­неджмент.

Текущий обеспечивает поддержание параметров соответствующего объекта в рамках допустимых отклонений в реальном масштабе времени.

Опережающий (перспективный) менеджмент связан с прогнозированием, пла­нированием и реализацией нововведений с учетом риска.

Контролирующий менеджмент нацелен на корректировку и преодоление нега­тивных последствий принятых в прошлом решений.

Менеджментом также называется система знаний об управлении, которая воз­никла в конце XIX в., а в начале XX столетия сформировалась в самостоятельную науку, имеющую свой предмет, специфические проблемы и способы их решения.

Предметом изучения менеджмента является особая разновидность организаци­онных отношений между людьми, имеющих форму информационного обмена и свя­занных с осуществлением руководства деловыми и хозяйственными процессами.

Менеджмент как наука описывает и анализирует эти отношения, выявляет фак­торы, влияющие на них, направляет свои усилия на изучение природы управленче­ского труда, выявление условий его эффективности, установление причинно-следственных связей в процессе принятия управленческих решений. Причем при­кладная сторона здесь является преобладающей.

Познание закономерностей управления позволяет максимально эффективно использовать их на практике, своевременно и качественно руководить деятельно­стью хозяйствующих субъектов, осуществлять ее объективную оценку, прогнози­рование, оптимизацию и комплексное совершенствование.

В то же время менеджмент не дает готовых рецептов, пригодных на все случаи жизни, ибо условия хозяйственной деятельности, ее цели, задачи постоянно меня­ются. Он учит думать, правильно ставить вопросы и искать на них ответы, форму­лировать основополагающие принципы управления и творчески применять к кон­кретным ситуациям.

**1. Функции управления**

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

– общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

– управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

– конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделены на общие и конкретные.

Функции управления – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

Выделяют следующие функции управления: целеполагание, планирование, организация, координирование (регулирование), стимулирование, контроль (учет, анализ деятельности ).

1. Целеполагание – выработка основных, текущих и перспективных целей.

2. Планирование – выработка направлений, путей, средств, мероприятий по реализации целей деятельности фирм, принятие конкретных , адресных, плановых решений, касающихся их подразделений и исполнителей.

3. Организация – это процесс установления порядка и последовательности согласованного в пространстве и времени целенаправленного взаимодействия частей системы для достижения в конкретных условиях, в определенные сроки поставленных целей выработанными для этого методами и средствами с наименьшими затратами.

4. Координирование – уточнение характера действия исполнителей.

5. Регулирование – выполнение мероприятий по устранению отклонений от заданного организацией режима функционирования системы. Осуществляется путем диспетчеризации.

6. Стимулирование – разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов деятельности и их высокорезультативному труду.

7. Контроль – наблюдение за ходом происходящих процессов на предприятии, сравнения его параметров с заданными, выявление отклонений.

8. Учет деятельности – измерение, регистрация, группирование данных предприятия.

9. Анализ деятельности – это комплексное изучение деятельности при помощи аналитических, экономико-математических методов.

Эти основные функции тесно связаны между собой в едином процессе управления. Неудовлетворительное планирование или несовершенная организация, равно как и слабое стимулирование работы или плохой контроль, отрицательно влияют на результаты деятельности предприятия в целом.

**2. Планирование**

В планировании различают два основных этапа: стратегическое планирование и реализацию выбранной стратегии.

Стратегическое планирование – это, прежде всего, процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие фирмы в будущем. Эти решения обычно не разрознены, а образуют целостную систему, в рамках которой взаимно влияют друг на друга, что вызывает на практике значительные трудности, обусловленные необходимостью их увязки. Такая увязка позволяет обеспечить оптимальное сочетание решений в системе и уменьшить число неиспользуемых возможностей, открывающихся перед организацией.

Объектами плановых решений являются:

– постановка целей и выработка стратегии фирмы;

– распределение и перераспределение ресурсов (материальных, денежных, трудовых) в соответствии с изменением внутренних и внешних условий деятельности фирмы;

– определение необходимых стандартов и т. п.

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. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Руководство предприятия должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основная идея заключается в увязке действий по реализации. Инструментами реализации стратегии являются политика, тактика, правила, процедуры, бюджеты, стимулирование и контроль.

Политика – это общее руководство для действий и принятия решений, облегчающих достижение целей. Как правило, политика вырабатывается высшим руководством с расчетом на длительный период времени. Она определяет в каком направлении надо работать, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливает правила, которым нужно следовать.

Тактика поведения фирмы разрабатывается руководителями среднего звена (коммерческий директор) и является результатом конкретной работы с поставщиками и клиентами. Стратегия рассчитана на долгосрочный период и ее результаты видны не сразу, а тактика – это одноразовое решение, которое позволяет оперативно действовать в данный момент и ее результаты практически сразу видны.

Процедура – это описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации.

Правила – это определение того, что должно быть сделано в единичной специфической ситуации, они рассчитаны на конкретный, ограниченный вопрос.

При реализации или изменении стратегии руководство фирмы всегда должно учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры фирмы и ее планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения этой ситуации.

**2.1. Миссия организации и стратегическое видение.**

Миссия – это основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования, ее общественно-социальную значимость. Миссия компании является одной из наиболее важных глобальных программ ее развития, своеобразной морально-психологической установкой. Миссия компании считается также морально-идеологическим средством организации бизнеса. Миссия – стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации.

В конечном счете, профессионально разработанная миссия – это определяющий фактор конкурентоспособности компании – способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами всех участников внешнего окружения.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Поскольку организация является открытой системой, то она может выжить, только если будет выбирать в качестве своей основной цели – миссии, удовлетворение какой-либо потребности внешней среды.

На основании анализа собственной миссии и состояния внешней среды организация формулирует стратегическое видение – описание того состояния, которое она хочет достигнуть к определенному времени. Иными словами, формулирует тот образ, который должен возникнуть, когда организация достигнет свой миссии. Видение является достаточно общей картиной того, к чему организация хочет прийти через определенный промежуток времени.

**2.2. Цели организации.**

На основе общей миссии организации формируются и устанавливаются общефирменные цели. Они должны быть:

– конкретными и измеримыми;

– ориентированными во времени (то есть когда должен быть достигнут результат);

– быть достижимыми (должны соответствовать возможностям организации и её ресурсам).

– быть взаимно поддерживающими (то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других).

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные**.** Краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного - двух лет, долгосрочными – цели, достигаемые через три-пять лет. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются ещё и промежуточные цели, которые называются среднесрочными**.**

Цели организации должны быть достижимыми, гибкими, конкретными, краткими и измеримыми, совместимыми, приемлемыми и должны содержать сроки их выполнения.

Постановка целей в процессе управления настолько важна, что были созданы несколько методов, чтобы стимулировать менеджеров заниматься этой деятельностью. Одним из методов является построение дерева целей.

Существуют четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1. Доходы организации:

– прибыльность

– положение на рынке (доля рынка, объем продаж и др.)

– производительность

– финансовые ресурсы

– мощности организации

– разработка, производство продукта и обновление технологии

2. Работа с клиентами:

– работа с покупателями

3. Работа с сотрудниками:

– изменения в организации и управлении

– человеческие ресурсы

4. Социальная ответственность:

– оказание помощи обществу (благотворительные акции, например).

В любой организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Такая иерархия целей представляет собой дерево целей.

**2.3. SWOT – анализ.**

Для того чтобы сформулировать действенную стратегию, руководство должно четко представлять динамику внешней среды (изменение потребностей клиентов, поведение конкурентов и постав­щиков, позиция государства) и состояние внутренних ресурсов самой организации (динамика рабочей силы, состояние производственных мощностей, финансовое положение), поскольку из взаимодействия этих факторов складывается реальная динамика организационного развития. Одним из наиболее распространенных способов анализа внешней среды и внутреннего состояния организации является так на­зываемый SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Слово «SWOT» образуется из начальных букв следующих английских слов.

Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) – недостатки организации;

Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

**2.3.1. Оценка и анализ внешней среды.**

Выделяются следующие факторы внешней среды:

– Экономические факторы: темпы инфляции или дефляции, уровень занятости, международный платежный баланс, курс доллара, налоговая ставка.

– Политические факторы:  нормативные документы местных органов, властей региона и федерального правительства; кредиты федерального правительства и регионов для финансирования долгосрочных вложений, ограничения по найму рабочей силы; соглашения по тарифам и торговле.

– Рыночные факторы: демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли.

– Технологические факторы: технологии производства, технологии средств связи.

– Международные факторы: возможность доступа к сырьевым ресурсам; деятельность иностранных картелей; изменения валютного курса; политическая ситуация в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

– Факторы конкуренции.

**2.3.2. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.**

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Рекомендуется включать пять функций – маркетинг, финансы, производственная деятельность, кадры, а также культура и образ предприятия (имидж).

– Маркетинг. При обследовании функции маркетинга заслуживают внимание семь общих областей для анализа и исследования.

1. Доля рынка и конкурентоспособность.

2. Разнообразие и качество изделий.

3. Рыночная демографическая статистика.

4. Рыночные исследования и разработки.

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.

7. Прибыли.

– Финансы.При обследовании этой функции необходимо провести анализ факторов, позволяющих увеличить прибыль, и выявить причины убытков.

– Производственная деятельность. При проведении обследования необходимо обратить внимание на следующие моменты:

1. Степень износа производственных мощностей.

2. Тип и форма организации производства.

3. Цены на собственную продукцию по сравнению с ценами конкурентов.

4. Качество продукции, ее потребительские свойства, возможности улучшения.

– Кадры. Люди являются центральным фактором в любой модели управления.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных личностей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

**2.3.3. Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии.**

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

Ограниченный рост.

Это стратегия, которой следуют большинство организаций. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация удовлетворена в основном своим положением. Организации следуют этим путем потому, что он самый удобный, легкий и наименее рискованный. Если предприятие было прибыльно в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, оно, скорее всего, будет оставаться прибыльной и в будущем.

Рост.

Стратегия роста осуществляется путем постоянного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Она применяется в динамично развивающихся областях промышленности с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может происходить за счет расширения ассортимента товаров и услуг. Внешний – рост в смежных областях в форме вертикального или горизонтального роста (приобретение и поглощение конкурирующих или сопряженных организаций). Сегодня наиболее признанной и очевидной формой роста является слияние корпораций.

Сокращение.

Стратегия, реже всего избираемая руководителями, называющаяся также стратегией последнего средства. Уровень преследуемых целей снижается ниже уровня достигнутого в прошлом. В рамках стратегии сокращения возможны несколько вариантов:

1. Ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов).

2. Отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений и видов деятельности).

3. Сокращение и переориентация (сокращение части деятельности).

Стратегия сокращения выбирается чаще всего тогда, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшатся, при экономическом спаде или для спасения организации.

Сочетание.

Данная стратегия представляет объединение любых из трех упомянутых стратегий. Этой стратегии будут придерживаться, скорее всего, крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

После рассмотрения руководством имеющихся стратегические альтернатив, оно обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор пути, который максимально повысит долгосрочную эффективность предприятия. Хотя выбор стратегии осуществляется высшим руководством, он оказывает глубокое влияние на всю организацию. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным, а решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке. Чтобы сделать эффективный выбор руководители должны иметь четкую концепцию фирмы и ее будущего.

**2.3.4. Реализация стратегического плана и его оценка.**

После стратегического планирования наступает реализация выбранной стратегии. Для того, чтобы контролировать и управлять процессом реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей руководители должны разрабатывать подробные планы, программы, проекты и бюджеты.

По сути дела в современной организации должны разрабатываться четыре взаимосвязанных группы планов.

– Основные направления деятельности – стратегия на обозримое будущее (10 и более лет).

– Планы развития организации на срок от года до 5 лет.

– Тактические планы, регламентирующие текущую деятельность. Они согласуются с долгосрочными планами и детализируют их.

– Программы и планы-проекты.

Первые две группы относятся к этапу стратегического планирования. Остальные – детализируют стратегию.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии (как видим, этот пункт неразрывно связывает функцию планирования с другой функцией – контролем).

При оценке разработанного стратегического плана необходимо ответить на следующие вопросы:

– Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

– Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

– Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

– Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

– Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

**3. Организация взаимодействия и полномочия.**

**3.1. Построение структуры организации.**

Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации.

Формирование структуры осуществляется на основе горизонтального и вертикального разделения труда.

Горизонтальное разделение – это разделение труда между специалистами одного профиля. Иначе – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности. Горизонтальное разделение присуще как производственной, так и управленческой деятельности.

Вертикальное разделение включает в себя разделение двух уровней.

На первом уровне происходит разделение работы по непосредственному выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности.

На втором уровне на основе преднамеренного разделения труда формируется иерархия собственно управленческих уровней.

Вертикальное разделение присуще только управленческой деятельности.

В основу любой структуры управления положена определенная система. Наиболее общими критериями структуризации являются две основные причины, вызывающие необходимость управления:

1. внутренняя причина – координация деятельности внутри организации;

2. внешняя причина – осуществление связи с внешней средой.

По первому критерию известны три базовые структуры управления:

*Линейная организационная структура.*

Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – начальник, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя. В этом случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.). Она является более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

*Функциональная организационная структура.*

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления**.**

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например, отдел маркетинга, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

*Линейно-функциональная структура.*

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

В данном случае подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо непосредственно через соответствующих руководителей служб–исполнителей.

*Департаментные структуры.*

Попытки учесть особенности внешней среды в структуризации привели к структурам, получившим общее название департаментных.

Основными факторами, определяющими структуры этого типа являются: масштаб, характер работы (узкая или широкая специализация); позиция на рынке; вид продукции (наукоемкая, традиционная и пр.). С учетом этого происходит департаментализация, то есть деление структуры на составляющие.

Деление происходит по различным критериям и в зависимости от этого такие структуры называются по-разному.

*Адаптивные структуры.*

Структуры, которые наиболее приспособлены к любым изменениям во внешней среде, получили названия адаптивных или органических.

Крупные организации имеют *структуры конгломератного типа*, в которой переплетаются особенности разных структур.

**3.2. Делегирование полномочий.**

После выбора структуры и структуризации организации происходит второй этап организационного процесса: распределение задач среди подчиненных. Оно происходит главным образом путем делегирования.

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность – это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их разрешение в установленные сроки.

Существуют следующие принципы делегирования полномочий:

– принцип диапазона контроля;

– принцип фиксированности ответственности;

– принцип соответствия прав и обязанностей;

– принцип передачи ответственности за работу на возможно более низкий уровень;

– принцип единоначалия;

– принцип отчетности по отклонениям.

Полномочия представляют собой ограниченные права использовать ресурсы организации (трудовые, материальные и др.) для решения поставленных задач.

В организации выделяются несколько видов управленческих полномочий. В первую очередь существуют линейные и штабные полномочия.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Штабные полномочия – полномочия, данные аппарату управления, для решения стратегических задач.

Кроме того, по особенностям влияния, по функциональным признакам и пр. полномочия подразделяются на следующие типы:

– Распорядительные полномочия предполагают принятие руководителем решений, обязательных для исполнителей.

– Функциональные полномочия подразумевают принятие соответствующими руководителями обязательных для исполнения управленческих решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям.

– Рекомендательные полномочия заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы руководителям и исполнителям, но не обязательные для исполнения (специалисты, референты и пр.).

– Контрольно-отчетные полномочия подразумевают возможность осуществлять проверку деятельности руководителей и исполнителей.

– Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений.

– Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий.

**4. Мотивация**

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.

Функция мотивации ориентирована на использование побудителей человеческой активности (потребности, инте­ресы, опасения, желания), для регламентации и эффек­тивного управления поведением сотрудников ради дости­жения целей организации.

Стадии мотивационного процесса:

– осознание потребностей (формирование интереса);

– поиск путей удовлетворения потребностей;

– определение целей действий по удовлетворению потребностей;

– осуществление процедур по удовлетворению потреб­ностей;

– получение вознаграждения за осуществленные мероприятия;

– удовлетворение осознанных потребностей (интересов).

*Виды управленческой мотивации.*

Наиболее распространена следующая классификация.

Материальная мотивация – ориентирована на объективную заинтересованность сотрудников в получении материальных выгод, повышающих их благосостояние.

Нематериальная мотивация – ориентирована на использование интеллектуального, морального, кадрового и прочих мотиваторов.

Основные формы: мотивация целями, мотивация учас­тием в делах, мотивация обогащением труда.

Мотивы могут классифицироваться по следующим ос­нованиям: по видам активности; по времени проявления; по видам потребностей человека; по установкам личности; по структуре; по функциям; по ведущему мотиватору.

Возможно выделение антимотивов, антипотребностей и антимотивации, в основе которых – пресыщение потребностью, активное отвращение, отталкивание от того, что прежде притягивало.

*Методы осуществления функций мотивации.*

Совокупность методов управленческой мотивации дос­таточно обширна и ориентирована в основном на психоло­гические методы:

1. методы экономической мотивации – зарплата, пре­мия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата и др.;

2. методы социальной мотивации – общественное при­знание, благодарность, восхищение, обожествление, пре­зрение и т. д.;

3. методы психологической мотивации – ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность и проч.;

4. методы властной мотивации – повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий и проч.;

5. социально-психологические методы – повышения социальной активности, обмен опытом, критика, деловая, управленческая и профессиональная этика и т. д.;

6. методы моральной мотивации – личное или публичное признание, похвала и критика;

7. целевой метод;

8. метод проектирования и перепроектирования (обогащения) работ;

9. метод вовлечения сотрудника (партисипативный метод);

10. методы изучения мотивации и мотивов экспери­ментальные методы, методы оценки поведения и его при­чин со стороны, методы изучения (беседа, опрос, анкети­рование) и проч.

Таким образом, мотивация может иметь такие направ­ления как: мотивация самосовершенствования, мотива­ция агрессивного поведения, мотивация помощи, мотива­ция альтруистического поведения, мотивация нормативно­го поведения и др.

**5. Контроль**

Контроль – это процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и сопоставления ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.

Управленческий контроль – это процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач.

В нормально работающих организациях цели контроля – оказать работникам помощь в осуществлении целей организации. Поэтому любой руководитель должен поставить дело таким образом, чтобы работники воспринимали процедуры контроля как само собой разумеющееся действие, не имеющее ни начала и ни конца.

Процесс контроля состоит из трех основных элементов: установления стандартов деятельности организации, подлежащих контролю; измерения и анализа ее результатов, информация о которых получена с ее помощью; корректировки хозяйственных и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

С помощью контроля можно:

– заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее функционирование и развитие и своевременно на них отреагировать;

– своевременно выявить неизбежные в деятельности любой организации нарушения, ошибки и оперативно принять необходимые меры для их устранения;

– результаты контроля служат основой оценки работы организации и ее персонала за определенный период, эффективности управления ею. В результате контроль позволяет избежать в будущем неудовлетворительных результатов деятельности и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

Система контроля эффективна, если она является всеохватывающей, гибкой, экономичной, ориентированной на конкретные процессы, результаты, людей.

Количественно эффективность контроля определяется отношением денежного выражения результата контроля к затратам по его проведению.

Существует три основных вида управленческого контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный – это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала и пр. к работе.

Текущий контроль обычно существует в формах стратегического и оперативного. Стратегический имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей и ведется не только по количественным, но и по качественным показателям (уровень производительности, внедрение достижений НТР, новых методов работы и т.п.). Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности движение в рамках технологического процесса; загрузку оборудования; соблюдение общего графика работы; наличие запасов сырья; уровень текущих затрат; расходование денежных средств.

Итоговый контроль связан с оценкой выполнения организацией своих планов и составлением новых; он предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных и слабых ее сторон.

Кроме того, контроль делится на внутренний и внешний. Внешний контроль осуществляется руководством. В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.

**Заключение**

Организационное развитие представляет собой долгосрочную работу по повышению способности организации обновлять себя, решать возникающие проблемы и быстро реагировать на внешние и внутренние перемены. Особо выделяется эффективное управление культурой организаций, главным образом в формальных рабочих группах, применение методик науки о поведении.

Участие в организационном развитии представляет собой различные плановые мероприятия, в которых задействованы организация, подразделение, производственная группа, предназначенные для совершенствования функционирования организации.

Различают следующие виды участия в организационном развитии:

– диагностические меры. Включают сбор информации о состоянии организации, подразделений при помощи интервью, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организации;

– меры по использованию результатов обследования. Включают передачу информации, полученной в результате диагностики, членам организации и разработку планов действий на основе этой информации;

– меры по обучению и повышению квалификации;

– меры по изменению техноструктуры или структуры. Предназначены для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения решений;

– консультирование по групповым процессам. Предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в организации и действовать соответствующим образом;

– меры по формированию эффективных групп;

– меры по эффективному межгрупповому взаимодействию.

Для того чтобы меры по организационному развитию были успешными, необходимо соблюдение ряда условий:

– люди, занимающие ключевые посты, должны принимать участие в проведении исходных диагностических мер;

– привлечение консультанта по вопросам человеческого поведения по программе организационного развития;

– рабочие группы должны принимать участие наравне с менеджером группы;

– согласованность действий с кадровой политикой;

– эффективное управление процессом развития.

**Список литературы**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
2. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие, СПб: Специальная литература, 1995.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2002.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: Гардарики, 2001.
5. Пилипенко Н.H., Татарский Б.Л. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
6. Розанова В.А. Психология управления: учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
8. Основы менеджмента / под ред. Радугина А.А./ – М.: Центр, 1997.