Введение

Цель курсовой:

1. Раскрыть значение каждой из функций;
2. Определить их роль на предприятии;
3. Показать применение функций управления на предприятии.

Задачи:

1. Исследовать предприятие ПО «Пищекомбинат»;
2. Выявить недостатки процесса управления на предприятии;
3. Дать рекомендации по улучшению процесса производства.

Объектом исследований является ПО «Пищекомбинат».

Предметом исследования являются процессы принятия решений, организаци производства, мотивация персонала и контроль деятельности предприятия.

Методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Кабушкин Н.И., Казначевская Г.Б., Виханский О.С., Дж.К. Грейсон, Мескон М.Х.

1. **Теоретические основы применения основных функций управления**

* 1. **Сущность и виды планирования**

Всю многообразную деятельность по управлению организацией как социотехнической системой можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций.

Ключевыми функциями являются:

* Планирование
* Организация
* Мотивация
* Контроль

Планирование – это один из экономических методов управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование служит для подготовки принятия решений.

Планированию можно дать следующее определение.

Планирование – это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности фактических показателей прошлого. Для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности предприятия. Она обеспечивается бухгалтерским учетом и обширной статистической базой. Однако предприятия – это всего лишь небольшая часть рынка и экономики страны. Следует понимать, что невозможно получить абсолютно все важные данные о рынке в целом, и особенно те, что касаются деятельности конкурентов [1, 113 c.]

Различают: перспективное, стратегическое и текущее планирование.

Краткосрочное планирование активно использовалось фирмами достаточно давно. Однако бурный рост экономики, возрастание конкуренции, динамизация внешней среды обусловили переход к долгосрочному планированию. В 50-х годах оно впервые стало применяться на крупных и средних фирмах.

Процесс планирования включает в себя четыре этапа:

* выработку общих целей предприятия;
* детализацию и конкретизацию целей;
* определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей;

• контроль за достижением целей. Эффективность планирования во многом определяется

тем, насколько соблюдены его принципы. Они следующие.

Принцип единства. Поскольку организация – это целостная система, то все составные части системы должны развиваться в едином направлении. Поэтому плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Любые изменения в планах одного подразделения должны быть соответствующим образом отражены в планах других подразделений. Все планы, разрабатываемые в организации, – не просто набор документов, а их взаимосвязанная система.

Принцип участия. Этот принцип означает, что процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Участники плановой деятельности приобретают более глубокие познания различных сторон жизни компании; у них появляются новые мотивы к эффективному труду, когда планы компании становятся их личными планами. Планирование, основанное на принципе участия, как бы объединяет оперативное руководство с планированием. Планы перестают быть чем-то внешним для менеджеров, которые сами привлекаются к их составлению [2, 37c].

Принцип непрерывности. Он означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно. Это продиктовано такими объективными обстоятельствами, как неопределенность внешней среды и частые ее изменения, ввиду чего фирма корректирует оценку внешних условий и уточняет планы. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

Принцип гибкости. Он тесно связан с принципом непрерывности. этот принцип заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.' Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения в связи с изменяющимися условиями деятельности организации.

Принцип точности. Любой план должен быть составлен с такой степенью точности, которая возможна. Так, например, в стратегических планах определяются общие направления деятельности, а в краткосрочных планах и для отдельных подразделений информация прорабатывается и конкретизируется.

Весь процесс планирования на предприятии делится на две стадии: разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование) и определение тактики (оперативное, тактическое планирование).

Рынок, оказывая воздействия на деятельность фирмы, требует не просто планирования, а стратегического планирования, которое предусматривает выработку и осуществление стратегии по отношению к рынку, к конкурентам, к покупателям.

Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, отличается от него. Основное отличие – в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее можно предсказать, исходя из сложившихся тенденций роста. Руководители организаций обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся. Поэтому при планировании ставятся оптимистические цели.

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее станет лучше прошлого и что его можно изучать, проецируя сложившиеся тенденции на последующие периоды. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, выясняются тенденции, опасности, возможности, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.

Еще одно отличие состоит в том, что стратегия – это не индикатор времени, это направление развития. Стратегия включает в себя всю совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде.

Планирование стратегии устанавливает общие направления, следование которым обеспечивает рост и устремление позиций организации.

Основной принцип стратегического планирования – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

1.2 Характеристика организационного процесса

Решение об организационной структуре принимается руководством высшего звена, а проектирование структуры базируется на стратегических планах организации.

Организационное планирование включает следующие этапы:

1. Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.
2. Установление соотношения полномочий различных должностей.
3. Определение должностных обязанностей.

Все многообразие структур организаций можно разбить на две большие группы:

1. Бюрократические структуры.
2. Административные (органические) структуры.

Бюрократические структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала.

Простейшим вариантом бюрократической структуры является функциональная (классическая, или традиционная). Она создается в результате объединения аналогичных производственных и хозяйственных функций. В этой структуре, прежде всего, уделяется внимание эффективному выполнению функций внутри подразделений, а не обеспечению конечного результата.

Важнейшие функциональные блоки компании – это отделы производства, маркетинга и финансов.

Такая структура имеет определенные преимущества: специалисты обладают высокой квалификацией, это наиболее эффективная форма организации труда для выполнения простых операций, которые не требуют частых контактов между разными службами для принятия решений или постоянного изменения в работе.

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях, для обеспечения всего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Эта структура не подходит для организаций, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими характеристиками, а также в случае, если требуются многочисленные контакты по «горизонтали», то есть между функциональными отделами.

К структурам бюрократического типа относят и дивизионалъную структуру. При такой структуре деление организации на блоки происходит:

1. по видам товаров и услуг;
2. по группам покупателей;
3. по географическим регионам.

Здесь в качестве основного структурного элемента выделяется не функциональная служба, а полностью автономное в хозяйственном отношении производственное отделение, выпускающее определенный вид продукции. На эти отделения возлагается вся ответственность за разработку, производство, сбыт более или менее однородной продукции. В них формируются и аппарат управления, и производственные подразделения [1,163c]

Этот подход способствует повышению гибкости производства и оперативности в управлении. Однако этот подход неизбежно приводит к дублированию функций управления в каждом отделении.

Организационная структура может строиться с ориентацией на потребителя в том случае, если группы потребителей значительно различаются.

Региональная (географическая) структура используется, если деятельность организации охватывает большие географические территории. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных со спецификой местного законодательства, обычаями и нуждами потребителей.

В усложняющихся рыночных условиях, когда факторы внешней среды меняются очень быстро, организации, используя бюрократические структуры, не имеют возможности эффективно реагировать на происходящие изменения. Более гибким типом организационных структур являются адаптивные структуры. Разделяют два типа адаптивных структур: проектные и матричные.

Проектные организационные структуры – это временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи. Смысл их состоит в том, чтобы в одну команду собрать самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Назначается руководитель проекта, который концентрируется исключительно на нем. Когда проект завершен, команда распускается. Под проектом понимается любой процесс целенаправленных изменений, например, модернизация производства, освоение новых изделий и технологий, строительство объектов и т.п.

Матричная организационная структура является вариантом проектной и образуется путем наложения проектной на постоянную для организации функциональную структуру.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно. Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Руководители функциональных отделов решают, где и как должна быть сделана та или иная работа.

Преимуществами матричной организационной структуры является ее гибкость, которая отсутствует в функциональной структуре, большая возможность координации работ.

Недостатком такой структуры является сложность организации, подрыв принципа единоначалия, что может привести к появлению внутриличностных конфликтов (человек не знает, чье распоряжение выполнять).

Решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители более низших рангов лишь помогают им в этом, обеспечивая их необходимой информацией и предлагая одновременно свои предложения по поводу структуры отдельных подразделений. Задача руководства организации заключается в том, чтобы использовать ту структуру, которая наиболее соответствует целям организации и наилучшим образом позволяет взаимодействовать с внешней средой.

Горизонтальные связи в структуре управления носят характер согласования и, как правило, являются одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, которые необходимы при наличии иерархичности управления (наличии нескольких уровней управления). Помимо этого, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, которые полностью отвечают за деятельность организации или ее подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Можно выделить следующие основные структуры управления:

* линейная;
* линейно-функциональная (штабная);
* матричная.

Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Линейная структура носит такое название потому, что все ее элементы находятся на прямой линии подчинения, от верхнего уровня до самого нижнего. Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственно линейного подчинения к руководителю следующего более высокого уровня; складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали. При таком построении в наибольшей степени соблюдается единоначалие (когда одно лицо сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций подразделения) и единство распорядительства – передача обязанностей для исполнения команд каждому из звеньев одного уровня только от одного начальника.

Эта структура наиболее простая, имеет преимущества:

* четкая система взаимных связей, следовательно, четкость и оперативность управления;
* явно выраженная ответственность.

С ростом фирмы у ее руководства возникает необходимость в привлечении специальных экспертов. Это могут быть эксперты при президенте фирмы – советники, референты, юридические службы, службы охраны труда, независимые контрольные органы. Если они подключаются к работе фирмы, ее структура становится линейно-штабной. Она включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным функциям.

В чистом виде штабная структура включает штабных помощников при высших менеджерах крупных фирм и организаций. К чисто штабным подразделениям относятся, например, отделы координации и анализа, группа планирования, сектор социологических исследований, юридическая служба [2, 117 c].

При этой структуре функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только, после согласования с ним. Это способствует более конкретному решению вопросов. Но нагрузка на линейного руководителя резко увеличивается. Он должен исполнять роль посредника между функциональными службами и подчиненными ему производственными подразделениями. Он воспринимает потоки информации от подчиненных подразделений, дает задания функциональным службам, вырабатывает решения, отдает команды.

Линейно-функциональная структура до сих пор используется организациями во всем мире. Многолетний опыт их использования показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет редко меняющиеся задачи и функции. Но чем крупнее производство и разветвленнее аппарат управления, тем сложнее координировать работу линейному руководителю. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего наблюдается плохое взаимодействие и параллелизм в работе.

Практика управления выработала гибкие (адаптивные) структуры, которые способны сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Такой структурой является матричная.

Матричная структура используется на предприятиях многоцелевой деятельности. Создается специальный орган по управлению целевой программой или проектом линейно-функциональных органов, осуществляющих управление по вертикали, создаются органы горизонтального целевого управления

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проекта обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

Говоря о структуре организации и структуре управления ею, следует помнить, что нет какой-либо идеальной структуры. Условия работы организаций различны, и эффективно действующая структура в одной организации совершенно может не подходить для другой. Структура управления связана с ключевыми основаниями организации – ее целями, механизмом функционирования, людьми, культурой корпорации; стратегией в данный период. Стратегия не остается неизменной на протяжении всего времени существования организации. Поэтому и организационная структура претерпевает изменения, а менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание формированию структур, оценке их соответствия решаемым целям и задачам [1, 126 c].

1.3 Использование мотивации на предприятии

Поскольку менеджер достигает целей организации через своих подчиненных, то, в этом смысле, функция мотивации является самой существенной.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации. Мотивация к труду, таким образом, понимается как причины, доводы, основания в пользу трудовой деятельности. Можно сказать и так: мотивация – это позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, чрезвычайно сложны.

По оценкам западных специалистов, от 30 до 50% работников побуждаются к эффективной работе деньгами. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людьми движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции и т.д.

Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Э. Мэйо. Работы Э. Мэйо говорили, что важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую «нелогичность». В конце концов появилась новая теория – «человеческих отношений». Но психологические теории мотивации появились позднее – в 40-х годах XX века и развиваются по настоящее время.

Иерархическая теория, предложенная в 40-е годы психологом Абрахамом Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей образуют иерархическую структуру, которая во многом определяет поведение человека. Основные физиологические потребности удовлетворяются деньгами. Таким образом, здесь следует использовать материальные стимулы (заработная плата, премии).

Схема 1

1. Потребность в безопасности – это сохранение жизни и здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении и т.п.
2. Социальные потребности – это потребность быть принятым в коллективе, получить поддержку, доброжелательное отношение людей.
3. Потребность в признании – это потребность испытывать чувства собственной значимости и нужности для предприятия, социального престижа, видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус.
4. Потребность в самовыражении – это стремление к раскрытию своих способностей и самосовершенствованию, к творчеству и развитию. Согласно концепции А. Маслоу, потребности более высокой ступени возникают и начинают выступать мотивирующим фактором, если удовлетворены хотя бы частично потребности предыдущей ступени. Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II ступеней.

Однако иерархическая структура потребностей А. Маслоу не является строгой. Жизнь демонстрирует, что относительная значимость различных потребностей людей может меняться, жизненные ситуации выставляют на первый план то одни, то другие потребности.

Ф. Мак-Клелланд дополнил схему А. Маслоу, введя понятия потребностей во власти, успехе и причастности. Таким образом, эта теория делает упор на потребности высших уровней.

Потребность власти – это желание воздействовать на других людей. Люди с этой потребностью чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, отстаивающие свои первоначальные позиции, не боящиеся конфронтации. Они требуют к себе повышенного внимания. Их часто привлекает управление, так как оно дает возможность проявить и реализовать себя. Таких людей надо заблаговременно готовить к занятию управленческих должностей.

Потребность успеха (достижения) удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Такие люди рискуют умеренно, любят брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы. Поэтому таких людей нужно мотивировать, ставя перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для развязывания инициативы в решении поставленных задач; регулярно и конкретно их поощрять в соответствии с достигнутыми результатами. [3, 231 c.]

Люди с потребностью в причастности заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Эти люди будут привлечены такой работой, которая дает им возможность общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, или же уделять этим людям больше времени и своего внимания.

Говоря о мотивации, нужно констатировать, что нет какого-то одного «лучшего» ее способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Люди по-разному ведут себя, стремясь достичь своих целей. То, что приемлемо для одного человека, может абсолютно не подойти для другого. Это лишний раз подтверждает, что на практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто. Труд менеджера в рамках этой функции осуществляется в таких направлениях:

* работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование);
* разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
* создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций;
* гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации и т.д.

Менеджер, помимо этого, должен оценить степень трудового участия каждого сотрудника или группы.

Есть несколько способов вознаградить людей за труд:

1. Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме.
2. Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство (премии).
3. Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника.
4. Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, ведущее к росту производительности.
5. Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, радио, телевидения, похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

Говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, нет необходимости убеждать, насколько это важно. В бизнесе деньги – символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

Организации заработной платы на предприятии придается огромное значение. Организация заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т.д.

Существует две формы заработной платы: сдельная, при которой заработная плата начисляется за каждую единицу продукции или выполнения объема работ, и повременная, при которой заработная плата начисляется по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Материальное стимулирование практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путевками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризовать достижения в области повышения эффективности работы, ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия. [4, 97 c.]

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успеха и др.

Еще один конкретный способ вознаграждения – признание. Как ни сильны материальные стимулы, моральные могут быть еще сильнее. Особенно большое удовольствие доставляет человеку общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании.

Следующий способ – свобода. Для некоторых людей постоянный контроль и опека – только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например, разрешить часть работы делать дома.

Еще один способ вознаграждения – перспектива. Многие фирмы теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти». Если руководитель хочет удержать таких людей, он должен открывать перед ними перспективу профессионального роста. Это не значит, что всех хороших работников нужно постоянно передвигать на более высокие должности. Можно вознаградить иначе, например, поручив новую, более сложную и ответственную работу с соответствующей оплатой.

Итак, мы видим, что менеджеру, занятому разработкой мотивации труда, важно знать личные и общественные интересы сотрудников, мотивационную структуру человеческого поведения; знать, к каким последствиям могут привести вводимые им меры. Важно, чтобы любое решение в сфере мотивации к труду было гласным, известно из первых рук, понятно и правильно, даже если на первых порах это решение ущемляет чьи-либо интересы.

1.4 **Сущность и виды контроля**

Как было сказано ранее, управление представляет собой повторяющийся круговорот осуществления функций и принятия решений. Это непрерывный процесс целенаправленных действий. Планы не всегда претворяются в жизнь так, как они первоначально были разработаны; люди не всегда четко и правильно выполняют задачи; внешняя среда меняется, и организация должна адаптироваться к ней.

Определение того, достигла ли организация своих целей, следует ли и когда следует начинать процесс адаптации, достигается с помощью контроля. Иными словами, менеджеры с помощью контроля постоянно проверяют, насколько то, что происходит в действительности, соответствует тому, что должно быть.

Определение контроля следующее: это процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

Контроль называют также обратной связью. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. На основании этой информации принимают новые решения и осуществляют новые воздействия

С помощью контроля руководство определяет, правильны ли его решения, не нуждаются ли они в корректировке; контроль обнаруживает ошибки в деятельности, следовательно, создает возможность их устранить, исправить, чтобы выполнить типовые задания и достичь поставленных целей; он используется для стимулирования успешной деятельности. Таким образом, контроль можно определить и так: это процесс обеспечения организацией своих целей [6, 68].

Функцию контроля выполняет каждый руководитель, это неотъемлемая часть его должностных обязанностей. Объектом контроля выступает организация. Внутри организации контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. Скажем, предметом контроля производства является количество и качество продукции, соблюдение технологии, сроки выполнения работ. Менеджеры, отвечающие за финансы фирмы, контролируют доходы и расходы фирмы, сравнивают величину фактически полученной прибыли с ожидаемой. Менеджера по кадрам интересует все, что связано с людьми: например, нет ли опозданий, прогулов и других нарушений дисциплины, на какие работы нужен дополнительный персонал, довольны ли сотрудники своим положением в фирме. Субъектами контроля выступают как менеджеры фирмы, так и государственные органы.

Формы контроля очень разнообразны. Например, на производстве контроль может осуществляться в виде наблюдения с использованием различных контрольно-измерительных приборов. Для контроля за денежными средствами применяют финансовые и бухгалтерские документы. Между контролем, бухгалтерским учетом и анализом хозяйственной деятельности существует тесное взаимодействие. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ – методом его проведения. Своих подчиненных менеджер может контролировать в форме письменных отчетов о работе или проводить регулярные совещания и обсуждения проблем, возникающих в фирме или у отдельных работников. Виды контроля:

* предварительный;
* текущий;
* итоговый (заключительный).

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Само планирование и создание организационной структуры позволяют осуществить предварительный контроль. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое написание должностных инструкций, эффективное доведение формулировки целей до подчиненных – все это способ убедиться, что планы будут реализованы, а структура будет работать так, как задумано [10, 170 c].

Предварительный контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Например, анализируются деловые и профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей, устанавливается минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области. При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование, выявляется, насколько его характеристики соответствуют необходимым требованиям.

В отношении материальных ресурсов вырабатываются стандарты допустимого качества материалов, материалы проверяют на соответствие стандартам; тщательно выбираются поставщики для заключения договоров.

Средством предварительного контроля финансовых ресурсов является финансовый план. Проработка финансовых вопросов на стадии составления финансового плана дает уверенность в том, что организация в процессе работы будет иметь достаточные средства.

Текущий контроль осуществляется непосредственно на стадии хозяйственного процесса. Его объектом являются подчиненные, а субъектом – их начальники. Задача этого контроля – своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров. Текущий контроль основывается на обратных связях. Простой пример обратной связи: начальник обнаружил ошибки в работе подчиненных и сообщил им, что их работа неудовлетворительна. В результате подчиненные исправили ошибки и усилили свое внимание к выполнению операций. Таким образом, контроль дает возможность своевременно реагировать на меняющиеся факторы.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения работы. Фактически полученные результаты сравниваются с установленными ранее. Несмотря на то, что вмешаться в работу уже нельзя, этот контроль необходим. Он показывает, каких результатов добились люди, вскрывает упущения и недостатки в работе. Роль этого вида контроля заключается в следующем:

* он дает информацию для дальнейшего планирования;
* способствует мотивации.

В процедуре контроля выделяются такие этапы:

1. Выработка стандартов и критериев.
2. Сопоставление с ними реальных результатов.
3. Принятие необходимых корректирующих действий.

В качестве стандартов используются цели, которые являются конкретными, поддаются измерению и имеют временные границы. Такие цели разрабатываются в форме показателей результативности. Эти показатели позволяют сопоставить реально сделанную работу с запланированной [11, 71 c].

Достаточно легко установить показатели результативности для величин, поддающихся количественному измерению: по прибыли, объему продаж. Например, получить прибыль 500 тыс. руб. в 2001 году. Но некоторые важные цели не поддаются количественному выражению напрямую. (Например, повышение степени удовлетворенности работой.) В таком случае проводятся различные обследования и опросы, происходит косвенное выражение через другие показатели. В нашем примере это количество увольнений. Сокращение увольнений обычно считается проявлением удовлетворенности работой.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. Необходимо иметь в виду, что контроль должен быть экономически эффективным, то есть преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Это достигается использованием метода управления по принципу исключения. Суть его в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Для этого руководство решает важную задачу – устанавливает масштаб допустимых отклонений. Если обнаруживаются отклонения, которые не выходят за рамки этого масштаба, то такие отклонения не вызывают тревоги. [7, 317 c]

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты. Здесь важно правильно выбрать единицу измерения, установить частоту измерений. Все это определяется спецификой вида деятельности, подлежащей контролю. Важно помнить следующее: проведение измерений – не самоцель; в коммерческой деятельности измерения проводятся ради увеличения прибыли, а не для того, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле. Любая система сбора информации и ее обработки довольно дорога, поэтому менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее.

В обеспечении эффективности контроля важно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Информация должна быть точной, поступать вовремя, а стандарты поняты сотрудниками.

На третьем этапе менеджер определяет, какие действия необходимо предпринимать; такими действиями могут быть:

* невмешательство в работу (ничего не нужно предпринимать);
* устранение отклонений;
* изменение стандартов в результате их пересмотра.

В первом случае фактические результаты совпадают со стандартами. Во втором следует установить причины отклонений и добиться возвращения к правильным действиям. Это происходит через изменение некоторых внутренних переменных. Третий случай предусматривает пересмотр планов, а следовательно, и стандартов [8, 193 c]. Стандарты могут оказаться нереальными, так как они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. Бывает так, что в процессе реализации плана становится ясно, что планы составлены слишком оптимистично и требования стандартов выполнить практически невозможно. Это сводит на нет мотивацию. Поэтому стандарты пересматриваются в сторону понижения.

Контроль может выявить необходимость пересмотра стандартов в сторону повышения. Это нередко случается в успешно работающих организациях.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Следовательно, при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей.

Правильно организовать контроль очень важно и во многом зависит от искусства менеджера. Он должен быть достаточно требователен, чтобы подчиненные всегда чувствовали ответственность за свои действия и решения. И в то же время по-настоящему умелый менеджер знает, что непрерывно контролировать своих подчиненных вредно: они теряют самостоятельность, инициативность и начинают верить, что без менеджера не смогут сделать ни шагу.

Есть сферы деятельности, где контроль намеренно делают видимым. Например, бухгалтер знает о том, что его работа будет проверяться ревизором, рабочие на производственной линии знают, что изготовленные детали пройдут проверку в отделе технического контроля, перепроверяется работа банковских служащих и др. Наглядность контроля имеет цель оказать воздействие на поведение сотрудников, сконцентрировать их усилия, чтобы предотвратить ошибки в работе и направить на достижение целей организации.

Менеджеру следует учитывать побочные эффекты контроля. Один такой эффект – срыв в поведении людей. Это бывает в случае слишком частого проведения контроля.

Другой эффект можно назвать «поведением, ориентированным на контроль». Люди понимают, что их достижения и ошибки в областях, где руководство установило стандарты и осуществляет контроль, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно хотят «хорошо выглядеть» при проверке. Исследованиями выявлена тенденция сотрудников всячески поддерживать работу в тех областях, где проводятся измерения, и снижать усилия там, где измерения не проводят. [5, 179 c]

Специалисты в области менеджмента дают рекомендации по повышению эффективности контроля:

* установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
* обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
* устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
* избегать чрезмерного контроля;
* вознаграждать за достижение стандарта.

Мы рассмотрели менеджмент с точки зрения реализации важнейших функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджерское искусство – это высокая степень мастерства в осуществлении этих функций. Для эффективного их осуществления необходимы связующие процессы, такие как принятие решений и коммуникация.

**2. Характеристика процесса управления на предприятии ПО «Пищекомбинат»**

* 1. **Общая характеристика предприятия**

Панкрушихинский пищекомбинат основан в 1998 году. Он является частичкой от Алтайской краевой потребительской кооперации. В каждом районе Алтайского края есть Пищекомбинат похожий на Панкрушихинский.

В своей деятельности он опирается на Федеральный закон от 19 июня 1992 г. №3085-I «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации», «Закон о защите прав потребителей» и другие федеральные законы.

Руководителем предприятия является Борис Леонидович Бутаков, который награжден орденом за большие успехи в развитии потребкооперации. Руководитель, поставив задачу, строго спрашивает ее выполнение с тех, кто по роду своей деятельности всем этим занимается. Он является председателем Панкрушихинского Районного совета депутатов и спонсором многих мероприятий, таких как встреча с ветеранами (дарят им подарки), организует праздники для молодежи, день защиты детей. Заведующая производством – Раиса Егоровна Казакова.

Кроме производства Краевая потребкооперация обеспечивает образование молодежи, которая желает работать на потребсоюз. За 55 лет Барнаульский кооперативный техникум Алтайского краевого потребительского союза подготовил более 19 тысяч специалистов по специальностям: «Правоведение», «Экономика, бухгалтерский учёт», «Менеджмент», «Товароведение», «Технология хлеба, макаронное и кондитерское производство», «Технология продуктов общественного питания»). Именно там молодые специалисты, работающие на Панкрушихинском пищекомбинате, получили образование!

Розничный товарооборот предприятия за год составил 42 млн. 226 тыс. руб. Продано товаров населению района на 12 млн. руб. больше, чем в 2007 г. По темпам роста товарооборота к уровню 2007 г. Панкрушихинский райпотребсоюз занял второе место в крае.

Всего в Панкрушихинском районе 109 торговых точек, 16 из них – потребкооперации. Доля ее в товарообороте района составляет 20%. Потребкооперация сегодня – это 120 работающих человека; 17 рабочих мест создано только за год. Средняя заработная плата по итогам 2008 года составила 5502 рубля. Всего этого удалось добиться благодаря дополнительным затратам, на которые пошли, чтобы провести реконструкцию, частичную замену и модернизацию оборудования.

Производственная деятельность – основная составляющая работы предприятия. По итогам краевого соревнования в системе краевого потребительского союза заняли по году второе место. Причем отмечались каждый квартал, занимая 2–3 места по всем видам деятельности. Валовой оборот промышленного производства за 2006 г. составил 5 млн. 33 тыс. руб. Динамика роста – 162%.

Выработали хлеба 241,5 т и булочных изделий 20 т. Всего 11 наименований. 15 наименований кондитерских изделий – 15,7 т. 13 наименований полуфабрикатов на 1 млн. 246 тыс. руб. В их числе пельмени – 5 тыс. кг, пироги в ассортименте – 50 тыс. шт., беляши – 11 тыс. шт. и т.д. Продано мяса 1 т 600 кг, фарша – 1 т 40 кг, суповых наборов – 1 т 600 кг. Среди кондитерских изделий: пряники – 8,5 т, рулеты – 1800 кг, торты – 1700 кг, пирожные и кексы – 4259 шт., печенье овсяное – 1 т 300 кг, простое печенье – 1 т 738 кг. Эта продукция пользуется высоким спросом. В данный момент рассматривается вопрос о расширении ассортимента производства.

Все предприятие разделено на цеха:

1) кондитерский,

2) мясных полуфабрикатов,

3) хлебобулочный,

4) пирожковый,

5) мясоразделочный.

Они обеспечивают район следующей продукцией:

1. хлеб (Ι, ΙΙ сорта, дружба, купеческий, хуторской, подовой, бородинский батоны);
2. булочки (рожок, растигай, косичка с маком, мариинский, лакомка, плюшка);
3. торты («Новинка», «Сказка»);
4. пряники («Мятные», с орехом, овсяные, шоколадные);
5. печенье («Загадка», «Курабье»);
6. пироженное («Картошка», корзиночка, кекс с изюмом, трубочка с варенной сгущенкой);
7. рулеты (с варенной сгущенкой, с джемом);
8. пироги (с капустой, с яйцом, картошка с грибами, рис с мясом;
9. пицца;
10. хот-дог;
11. чебуреки;
12. беляши;
13. сосиска в тесте;
14. котлеты;
15. пельмени;
16. манты;
17. хинкали;
18. Вареники (капуста с мясом, творог, картошка с грибами);
19. шашлык;
20. мясо свежее;
21. фарш;
22. тефтели;
23. фрикадельки.

В каждом цехе есть заведующий, который следит за выполнением работы.

Предприятию характерен демократический стиль управления. Какие бы вопросы не возникали, в большинстве случаев их решает коллектив, или заведующие цехов. Сам руководитель с подчиненными вежлив, требователен, но справедлив.

**2.1 Планирование и контроль деятельности предприятия**

Вся работа предприятия начинается с планирования. Для начала это планирование на будущий месяц. Оно составляется на собрании в конце каждого месяца, где каждый магазин, каждый цех отчитывается за прошедший месяц. Кого-то хвалят, за выполненный план, кого-то ругают за его невыполнение. Разрабатывается план для каждого отдела (определяется желаемый уровень выручку для всех магазинов, объем изготовленной продукции), естественно, что его перевыполнение только приветствуется! И предприятие делает все возможного для этого, увеличивая объем собственной продукции и продукции от поставщиков.

Сейчас на собрании обсуждается вопрос об открытии цеха по солению и копчению сельди. Для этого есть и помещение, и недорогая свежемороженая сельдь от поставщиков.

Так же, контроль осуществляет ревизионная комиссия, проверяющая все фактуры, поступающие и исходящие из предприятия. При отсутствии недостачи работники премируются.

Иногда, из конторы один из сотрудников проезжает по магазинам, чтобы проверить выкладку товара и не завышают ли продавцы цену на товар.

Санитарно-эпидемиологический контроль проверяет срок годности товара.

Так как Панкрушихинский пищекомбинат относится к краевой потребительской кооперации контроль так же исходит и от них. Например, иногда их сотрудники приезжают, чтобы проверить работу пищекомбинат. Борис Леонидович часто ездит в Барнаул на собрания и докладывает обстановку на предприятии.

* 1. **Система мотивации на предприятии**

Мотивация одна из важнейших функций управления организацией. Что бы добиться эффективного выполнения работы, людей нужно мотивировать. На мой взгляд, Пищекомбинат с этим справился! На такие праздники как новый год, 8 марта и 23 февраля работники получают подарки не какие-нибудь открытки, а то, что может пригодиться в быту. Случается у человека какое-то горе, болезнь или смерть родных, он снова придет на помощь и поможет материально. Так же и на свадьбу: молодожены не останутся без подарка. Людей, которые давно предано, работают на Пищекомбинате, все весело провожают на пенсию, и опять же памятные подарки!

В течение трудового года хочется отдохнуть, поэтому каждый год на день кооперации, первая суббота июля, все сотрудники Пищекомбината едут на природу, где весело проводят выходные.

Накануне праздников коллектив работает не полный рабочий день. Но так как нужно обслужить большое количество потребителей, приходится выходить на работу тем, у кого выходной. Это того стоит: есть вероятность что по окончанию месяца каждый работник получит премию, и она может побудить коллектив в следующем месяце перевыполнить план.

Так же в мотивацию входит улучшение условий труда: в душных помещениях появились кондиционеры, почти во все цехах, кабинетах, магазинах обновился интерьер, установили новое оборудование, которое способствовало повышению качества продукции объему выпуска.

Так же, в системе мотивации не исключается повышение по служебной лестнице. Например, Татьяна Леонидовна Белоусова, проработав несколько лет продавцом в Пищекомбинате, в данный момент работает экономистом в канторе. Еще пример, Ольга Васильевна Потапова тоже начинала с продавца а теперь бухгалтер! Все это означает то, что придя на Пищекомбинат, с самых низких ступеней при желании можно подняться гораздо выше.

**Заключение**

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решении понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

На рассмотренном мною предприятии все эти функции выражены. По ним можно определить эффективно ли работает предприятие или нет. Но как и на любом производстве есть свои недостатки.

На мой взгляд, можно было бы расширить производство, тем более что для этого есть необходимые ресурсы: в селе развито сельское хозяйство. Вместо того, что бы закупать необходимые для производства мясо, молоко, яйца у каких-либо поставщиков, можно организовать закуп у местных жителей, тем более никаких сомнений в происхождении этих продуктов не было бы.

Когда-то в селе был колбасный цех, который своими вкусовыми качествами он мог конкурировать с продукцией других производителей, почему бы не возродить его сейчас?

**Список используемых источников**

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – Изд. 3-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 378, [1] с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М, 2009. – 322 с.
4. Дж.К. Грейсон мл, К. О’Дейл. Американский менеджмент на пороге ХХI века. – М, 2007. – 115 с.
5. Менеджмент организации: Учебник / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М, 2005. – 282 с.
6. Мескон М.X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 170 с.
7. Основы менеджмента: Учебник для ВУЗов / Под ред. проф. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2007. – 518 с.
8. Лобовиков Ю.В., Пятыгина Н.И. Управление предприятием: Учебник. – М., 2007. – 287 с.
9. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М, 2009. – 306 с.
10. Менеджмент: Орлов А.И.М.: Издательство «Изумруд», 2003. – 298 с.
11. Развитие предприятия/ Гончарук В.А.М.: Дело, 2000