**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………...3

Глава 1. Основные понятия в менеджменте как науки управления…………...5

* 1. Принципы управления………………………………………………...5
	2. Функции управления………………………………………………….9
	3. Подходы к управлению на основе выделения различных школ….11

Глава 2. Анализ методов управления в ЗАО «Электротехснаб»……………..19

 2.1. Общая характеристика предприятия………………………………..19

 2.2. Анализ миссии и целей организации………………………………..21

 2.3. Стратегическое планирование, отношения внутри организации, мотивация………………………………………………………………………...27

Глава 3. Совершенствование системы управления ЗАО «Электротехснаб»...34

Заключение……………………………………………………………………….37

Список используемых источников……………………………………………..39

**Введение**

Понятие «менеджмент» в последнее время все чаще и чаще употребляется в русском языке. Открываются «школы менеджеров», создаются «клубы менеджеров», проводятся «семинары менеджеров», но редко люди отдают себе отчет в том, что же именно скрывается за этим красивым словом.

Актуальность выбранной мной темы состоит в следующем:

Любая наука базируется на использовании исторического опыта. Изучение уроков истории позволяет избежать противоречий и ошибок, встречающихся на ранних этапах развития науки.

Наука управления в этом отношении мало отличается от других наук. Как и любая наука, она интересуется прошлым, настоящим и будущим.

Знание и осмысление прошлого способствует лучшему пониманию современного состояния науки, а также появлению и формированию новых идей. Развитие науки управления свидетельствует, что нежизненные концепции гибли, а оставались только самые ценные, проверенные практикой и временем. Вполне очевидно, что эволюция теории и практики управления тесно связана с развитием промышленности и науки вообще. Видимо, эти процессы являются сопутствующими и тесно переплетены друг с другом.

Управление - это процесс планирования организации, мотивации и контроля, необходим для того, чтобы сформировать и достичь цели организации. Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которого он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. В управлении всегда есть: субъект - тот, кто осуществляет управление, и объект - тот, кем управляют действия субъекта управления.

Таким образом, основная задача управления - организовать работу других людей, при этом высшей формой искусства является такая организация, при которой у объекта управления создается ощущение, что ни кто им не управляет. Если субъект управления управляет собственными действиями, т. е. субъект и объект объединяться в едином лице, то в этом случае имеет место частные управления, называемые самоуправлением.

Различают управление техническими системами, экономическое управление, а также социальное, в ходе которого регулируют различные отношения между людьми. Управление является реальным, если имеются с одной стороны потребность и возможность субъекта управления управлять, а с другой – потребность и возможность объекта управления выполнять управлять управленческие команды. Управления может осуществляться только в том случае, если существует реально действующая система, которая является ограниченной частью любой организации (называется системой управления).

Основываясь на аргументации об актуальности выбранной темы, можно определить целевую ориентацию работы.

Цель курсовой работы: рассмотреть и проанализировать этапы развития науки и практики менеджмента.

Задачи:

1. Рассмотреть возникновение, формирование и содержание различных подходов и школ управления.
2. Проанализировать предприятие.
3. Дать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия.

**Глава 1. Основные понятия в менеджменте как науки управления**

**1.1. Принципы управления**

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Основными задачами науки управления являются изучение и практическое применение принципов развития всей совокупности управленческих целей, разработка планов создание экономических и организационных условий для эффективной деятельности трудовых коллективов. Изучение и овладевание этими закономерностями являются необходимым условием совершенствования управления общественным и частным производством, улучшение экономической инфраструктуры и подъема экономики страны. Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управления-человека также строиться на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его отношение к действительности, на нормах нравственной морали.

Принципы управления производством, обществом и личностью опираются на диалектический закон развития, обобщающий опыт цивилизации. При смене социально политической формации, при непрерывном развитии всех явлений в мире изменяются, и совершенствуется методы, формы, техника и сами принципы управления. Принципы управления универсальны, т.е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом – официальным (производством, служебным, гражданским, общественным) или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым).

Особо сложным объектом управления является коллектив, т.е. группа людей, объеденная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный, и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Принципы управления как фундамент сложнейшего из видов искусств - искусства управления не претендуя на роль панацей на все случаи жизни, но во всех случаях не оставят человека без обоснованных, придуманных специалистами – профессионалами рекомендаций.

Принципы управления определяют закономерности форматирования управляемой системы: ее структуры, методы воздействия на коллектив, формирует мотивацию поведения его членов, учитывая особенности технологии и технического оснащения управленческого труда.

Принципы управления, правила, нормы, которыми следует руководствоваться в своей деятельности в ходе решения задач стоящих перед фирмой, предприятием:

- определение целей и задач управления;

- разработка конкретных мероприятий по их достижению;

- разделение задач на отдельные виды работ;

- координация взаимодействий различных подразделений внутри организации;

- формирование иерархической структуры;

- оптимизация принятия решений;

- мотивация, стимулирование эффективной работы.

Основу эффективного управления персоналом составляет нижеследующая неранжированная совокупность принципов.

1) Гуманизм.Данный принцип означает, что управление персоналом должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности.

2) Демократизм.В Российской Федерации все работники, согласно Статье 227 КЗоТ РФ, имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями. Это право они реализуют через общие собрания (конференции) трудового коллектива, советы трудового коллектива, профессиональные союзы и иные уполномоченные трудовым коллективом органы вносить предложения об улучшении работы предприятия, учреждения, организации, а также по вопросам социально-культурного и бытового обслуживания.

3) Дифференциация *—* это расчленение крупных проблем на более мелкие:

1. по блокам (оперативный, стратегический, инновационный);
2. направлениям развития (техника, технология, качество, конкурентоспособность продукции и т.д.);
3. видам работ (разделение труда) и др.

4) Единоначалие.Данный принцип означает, что производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (его подразделения), а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один, уполномоченный на то руководитель. Следствиями принципа единоначалия являются принципы:

5) единства прав, обязанностей и ответственности;

6) иерархии;

7) единства руководства.

8) Исполнительская дисциплина —обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.

9) Комплексность*—* рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии. Реализуя этот принцип, субъект управления: 1) обеспечивает взаимную увязку решаемых задач; 2) координацию взаимодействия различных подразделений внутри предприятия.

10) Научность— необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой деятельности: организационной структуры управления, принципов контроллинга и маркетинга персонала и т.д.

11) Обратная связь.Между объектом и субъектом управления устанавливается механизм обратной связи, для чего используются: диспетчирование, учет, контроль.

12) Профессионализм.Данный принцип предполагает, во-первых, компетентное руководство, а, во-вторых, — компетентное выполнение принятых решений.

13) Регламентаци***я*** — установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия (организации, учреждения)5, а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, специалистов, служащих, рабочих. Основными документами, регламентирующими деятельность персонала предприятия, являются: законодательство о труде; учредительные документы; правила внутреннего распорядка; регламент внутрифирменного взаимодействия; положения; должностные инструкции.

14) Социально-экономическая адаптация.Управляемая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений (внешних и внутренних), в связи, с чем она должна своевременно реагировать на эти изменения, активно приспосабливаясь к ним.

15) Эффективность социально-экономической адаптации системы во многом зависит от развития творческой инициативы,привлечения к управлению максимально возможного числа работников.

16) Субординация.Принцип субординации предполагает разработку правил служебной дисциплины и установление на их основе системы служебного подчинения младших старшим. Реализуя принцип единоначалия, руководитель принимает решения, обязательные для выполнения всеми работниками возглавляемого им коллектива.

17) Целеполагание*—* знание целей деятельности предприятия и соответствующих им: 1) задач управления; 2) приоритетных направлений развития; 3) тенденций развития всех видов политики предприятия (кадровой, технической, финансовой и т.д.).

18) Эффективность.Данный принцип охватывает большой круг проблем — от экономической эффективности управления (соотношения затрат и результатов) до поиска эффективных стилей руководства, адекватной мотивации деятельности, совершенствования организационной структуры, оптимизации процессов принятия решений.

**1.2. Функции управления**

Функция управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Они имеют специфический характер, особое содержание могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанным между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимно проникают друг в друга. Анри Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления, в начале XX в. выделил пять исходных функций, или элементов, административного процесса: предвидения, организация, распорядительство, согласование, контроль.

Концепция российского менеджмента как процесса выполнения взаимосвязанных функций объединила ряд теорий управления, административную теорию, бихевиористическую школу, исследующею тенденции поведения людей исходя из развития потребностей формирующие теории мотивации. В дальнейшем развития процессная модель уточнялась и расширялась. Основные функции менеджмента полнотой содержания устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системе.

Планирование представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направления усилий всех членов фирмы по достижению общих целей.

Регулирование - вид деятельности по поддержанию режимов функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных процессов и тенденций.

Организация представляет собой вид деятельности людей для достижения целей.

Координация представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно - хозяйственных организациях.

Мотивация связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирования мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Стимулирование – связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности.

Гуманизация отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента.

Корпоративность как новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психического климата, обеспечивающего решение проблемы удовлетворенности персонала своим трудом, общением, совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем.

Контроль – объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методом управления.

Специфические функции управления:

1. административная (составление структуры, прием, продвижение, увольнение, соблюдение прав),

2. планирование (определение потребности, перспективная оценка),

3. социальная (ЗРП, льготы),

4. повышение качества служебной деятельности,

5. воспитательная (роль личности),

6. информационно-аналитические

Искусство управления основывается на солидной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизации,- на принципах, законах управления. Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могу выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций.

**1.3. Подходы к управлению на основе выделения различных школ**

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (около 8,6 кг). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством[1]. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы, и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Диндалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Принципы управления Анри Файоля:

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6 Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок. Место — для всего и все на своем месте.

11. Справедливость. Справедливость—это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда ещё новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Двух ученых — Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческо-бихевиористского направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

**Глава 2. Анализ методов управления в ЗАО «Электротехснаб»**

**2.1. Общая характеристика предприятия**

Предприятие ЗАО «Электротехснаб» зарегистрировано и работает с 30 марта 1993 года. Профиль предприятия с момента образования и по сегодняшний день – поставка промышленного электрооборудования в Вологодскую область и Северо-Западный регион России, электромонтажные работы, производство продукции электротехнического назначения. С января 2003 года предприятие открыло второе направление в области поставок – инженерная сантехника.

ЗАО «Электротехснаб» представляет продукцию всех основных заводов электротехнической промышленности России, Украины и Белоруссии. Это – Пермский кабельный завод, Кольчугинский кабельный завод, Курский электроаппаратный завод, Калашниковский электроламповый завод, Брестский электроламповый завод, Кашинский завод низковольтной аппаратуры. Отдел снабжения постоянно работает над расширением круга поставщиков. Так за последние два года постоянными партнерами ЗАО «Электротехснаб» стали: «Электрокабель» г. Чудино Владимирская обл., «Тепломаш» г. С-Петербург, «Интерэлектрокомплект» г. Москва, «Эван» г. Н-Новгород, Старо-Оскольский завод кабельных металлоизделий.

Доставка продукции осуществляется собственным или арендованным автотранспортом. Клиентами ЗАО «Электротехснаб» являются более 500 предприятий, среди них такие крупные Череповецкие предприятия, как ОАО «Северсталь», ОАО «Аммофос», ОАО «Металлургремонт, ЗАО «СеверГал», МУП «Теплоэнергия» и «Водоканал», ОАО «Азот», ОАО «Фанеро мебельный комбинат» и многие другие.

Головное предприятие находится в Вологде, имеются филиалы в г. Череповце, Вельске, Великом Устюге, Боровичах, а также имеются представительства в Шексне, Кадуе, Устюжне, Чагоде, Белозерске, Бабаеве.

Высшее руководство и основные службы (бухгалтерия, отдел снабжения) сосредоточены в Головном предприятии.

Высшее руководство определяет цели деятельности предприятия, общую текущую политику.

Главный бухгалтер распределяет поступающие денежные ресурсы, отслеживает оплату по заключенным договорам. Бухгалтерия контролирует соответствие списания материалов относительно технической документации, поступление счетов и счета фактур, поступление и выбытие основных средств и т.д., т.е. всей первичной финансовой документации, обрабатывает базу данных для получения отчетов за определенный период времени.

Отдел снабжения занимается закупкой продукции, заключает договора по поставке материалов, предоставлению услуг для эффективного функционирования деятельности организации. В Череповецком филиале два инженера отдела продаж осуществляют обработку заказов от менеджеров торгового зала, формируют заявки в Вологду и/или договариваются о поставке товаров напрямую с поставщиком.

В основе каждого подразделения стоит директор, который решает текущие задачи деятельности предприятия, распределяя обязанности между начальником отдела сбыта и начальником отдела отпуска продукции, в подчинении которых находятся инженеры отдела сбыта и кладовщики. Штат Череповецкого филиала составляет 38,5 человек, из них управление 2 человека (директор филиала, зам. директора), бухгалтерия 2 человека (с выполнением обязанностей кассира и оператора склада), отдел продаж 18 человек, отдел отпуска продукции 12 человек , 0,5 ставки инженер-программист, 1 уборщица, 2 штатных водителя-экспедитора, 1 водитель погрузчика. Так же филиал предприятия арендует транспорт у ООО «Реноме Транс Сервис» в количестве 3 единиц.

**2.2. Анализ миссии и целей организации**

Миссия – это причина существования организации. Миссия определяется в процессе стратегического планирования, она и является основной стратегией предприятия, в соответствии с которой строится вся остальная деятельность. Ее принятие позволяет четко определить назначение деятельности данного предприятия и не дает руководителям возможности ориентироваться на личные интересы. Например, Генри Форд определил миссию своего предприятия как предоставление людям дешевого автотранспорта. Выбор миссии придает деятельности предприятия стабильность, так как определяются основные принципы его работы. Миссия позволяет организации быть гибкой и в случае необходимости изменить ее профиль. Для выбора миссии предприятию необходимо четко определить, кто будет являться его клиентами, и какие потребности покупателей оно будет удовлетворять.

На основе миссии определяются цели деятельности.
Цель деятельности - это желаемое состояние объекта управления через определенное время. От ее правильного формулирования зависит слаженность работы персонала. Но как бы хорошо ни были сформулированы цели предприятия, их необходимо довести до персонала, чего на наших предприятиях зачастую не происходит из-за недостаточно развитой системы коммуникаций.

Основная цель любого предприятия - это получение прибыли. Зачастую эта цель отождествляется с миссией, но в этом кроется огромный подвох для самой организации, так в данном случае руководителю очень сложно выделить деятельность своей фирмы среди конкурентов и, как следствие рассчитывать на долгое существование.

В условиях рыночных отношений с учетом постоянных изменений положения самого предприятия его конкурентов, посредников, покупателей, форм финансирования и состояния отрасли, в которой работает организация, обязательной целью менеджмента также является преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем.

Цели устанавливаются на основе следующих принципов:

* конкретности и измеримости;
* достижимости и реальности. Недостижимые цели не поддаются мотивации, но и реализация легких целей плохо мотивируется, следовательно, цели должны соответствовать способностям работников;
* наличия сроков исполнения;
* эластичности целей, возможности их корректировки.

Этот принцип особо актуален в наших постоянно меняющихся условиях. Цели предприятия могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.

Целеполагание означает выбор ориентиров, определяющих направленность действий организации.

В основе программно-целевого подхода лежит установление целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ. Данный подход предполагает, что при проведении какой-либо разработки должны учитываться все ее элементы, иначе цель разработки не будет достигнута. Для этого необходимо исходить из некоторой иерархической структуры. Это может быть структура типа «дерева целей», графа или другая многоуровневая структура.

«Дерево целей» – графическое представление взаимосвязей и соподчиненности целей одной системы.

Один из наиболее распространенных методов ПЦП основан на выявлении и структуризации проблем в виде «дерева целей» с непересекающимися путями. Название «дерево» связано с представлением целей в виде перевернутого кроной вниз дерева. Построение дерева целей осуществляется путем декомпозиции стратегической цели на цели более низкого уровня. Затем предполагается построение системы мероприятий, осуществление которых позволяет достичь поставленных целей, и определение ресурсного обеспечения указанных мероприятий. Конкретные целевые программы при таком подходе формируются по основным ветвям «дерева целей»[[1]](#footnote-1).

Вначале определяется и формулируется главная, глобальная цель деятельности или миссия. Затем осуществляется процедура ее декомпозиции, представляющая собой разделение цели на составные части или подцели. Состав подцелей детерминируется при этом набором потребных для достижения цели ресурсов, определяемых экспертным путем. Процедура декомпозиции повторяется по отношению к каждой из подцелей, а далее к подцелям подцелей. И так до тех пор, пока достигнутую степень детализации нельзя будет не признать достаточной. Иерархия целей получила название «дерево целей»[[2]](#footnote-2). Каждая цель нижнего уровня является средством реализации (наряду с другими подцелями этого уровня) ближайшей вышерасположенной цели. «Дерево целей» в основном предназначено для того, чтобы связать цели со средствами их достижения (самый низший уровень фактически раскрывает набор средств достижения генеральной цели), выявить взаимосвязи, существующие между подцелями и более мелкими целями различных ветвей дерева на каждом его уровне, рисунок 1.

Миссия

Долгосрочная цель

Долгосрочная цель

Долгосрочная цель

Долгосрочная цель

Краткосрочная цель

Краткосрочная цель

Краткосрочная цель

Задача

Задача

Задача

Рисунок 1 – Дерево целей

После установления миссии и цели предприятие может приступать к дальнейшей деятельности.

И так, миссия ЗАО «Электротехснаб»: реализация электротехнической продукции полностью удовлетворяющей или превосходящей требования потребителя с обязательным соблюдением законодательных и нормативно-правовых актов.

Стратегические цели:

1) Достижение лидерства на рынке реализации электротехнической продукции в Северо-западном регионе экономически выгодным способом в соответствии с действующим законодательством и правовыми актами, регламентирующими документами и требованиями потребителя.

2) Развитие до крупнооптовой торговой организации, зарекомендовавшей себя, как надежного поставщика электротехнической продукции.

3) Обеспечение непрерывного роста благосостояния акционеров и работников организации за счет реализации электротехнической продукции удовлетворяющей требованиям потребителя и превосходящей его ожидания и развития долгосрочных и взаимовыгодных отношений с покупателями и поставщиками.

Главное условие успешной деятельности ЗАО «Электротехснаб» - это качественное и своевременное оказание услуг, развитие и совершенствование производственных мощностей для полного удовлетворения требований потребителя, эффективное развитие организации с учетом интересов учредителей, потребителей, сотрудников и всех заинтересованных сторон.

Для достижения целей высшее руководство берет на себя обязательство следовать принципам менеджмента качества, и намеренно решать следующие задачи:

- Повышать удовлетворенность потребителя за счет повышения качества оказываемых услуг и развития партнерской системы по реализации электротехнической продукции, соблюдения взятых на себя обязательств.

- Соблюдать законодательные и нормативно-правовые требования при выполнении работ.

- Развивать долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения с поставщиками электротехнической продукции.

- Непрерывно улучшать процессы деятельности организации на основе анализа достигнутых результатов.

- Непрерывно развивать и совершенствовать инфраструктуру организации.

- Поддерживать компетентность персонала, способствовать его мотивации, проводить обучение и повышать квалификацию персонала в области качества, профессиональной подготовки и промышленной безопасности.

- Обеспечивать функционирование и постоянное улучшение системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ ИСО 9001-2001, поддерживать ее в рабочем состоянии.

- Обеспечивать, чтобы политика общества была доступна и понятна персоналу, служила для него основой в практической деятельности.

Изучив предприятие и цели его деятельности, выяснив недостатки системы целей, можно приступить к построению дерева целей, рисунок 2.

Стать лидером на рынке реализации электротехнической продукции в РФ

Увеличение прибыли

Расширение сферы деятельности на фоне быстрорастущего рынка

Поднятие авторитета предприятия

Покупка перспективных торговых марок

Денежные вложения на открытие новых заводов

Реклама продукции

Увеличение ассортимента продукции

Исследование вкусов потребителей

Проведение опросов

Борьба с конкуренцией

Ориентация на потребности потребителей

Улучшение системы ценностей

Следование принципам предприятия

Улучшение качества обслуживания

Снижение цен

Изучение потребностей потребителей

Проведение опросов и анализ продаж

Непрерывно развивать и совершен-ствовать инфрастру-ктуру организации.

Рисунок 2. – Дерево целей ЗАО «Электротехснаб»

Выполняя мероприятия по достижению трех целей, увеличение прибыли, расширение сферы деятельности на фоне быстрорастущего рынка и поднятие авторитета во всей России, предприятие будет совершать уверенное движение в направлении достижения главной, глобальной цели: стать самой крупным предприятием в РФ по реализации электротехнической продукции.

**2.3. Стратегическое планирование, отношения внутри организации, мотивация**

С точки зрения предприятия, действующего в конкурентной среде, можно выделить несколько видов планов.

• Стратегический план представляет собой план на долговременный, как правило, охватывающий период 10-15 лет, в котором формулируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей.

•Долговременные планы, разрабатываемые на несколько (3-5) лет, нацелены на решение отдельных самостоятельных проблем внутри фирмы. Долговременные планы, конечно, составляются, исходя из стратегического плана и чаще всего являются его составной частью.

• Текущие планы (еще их называют среднесрочными) - в них увязываются все направления деятельности фирмы и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год. Они охватывают сбыт, производство, исследования и разработки, снабжение, маркетинг, развитие персонала и финансовые итоги. Текущие планы имеют детальный характер и разрабатываются по функциональным подразделениям в форме бюджетов. Совокупность бюджетов находит отражение в годовом финансовом плане, где планируются денежные потоки, прибыль и убытки, состояние баланса компании.

Разработка текущего плана должна начинаться с подразделений. Задачи, стоящие перед ними, требуют разработки плана действий и наличия ресурсов, достаточных для их решения. В итоге планы по подразделениям разрабатываются в виде бюджетов или смет. После разработки бюджетов подразделений проводится их анализ и выявление несоответствий. В случае, когда общая потребность в ресурсах превосходит возможности предприятия, а бюджеты составлены корректно приходится пересматривать текущие задачи; если же некорректно составлены бюджеты, высшее руководство должно пересмотреть бюджеты. Прогноз сбыта - основа, на которой, в конечном счете, строятся все бюджеты подразделений. Нельзя ожидать, что отдел сбыта, сможет продать все, что предприятие может произвести. Наоборот, вопрос должен стоять так: сколько нужно произвести тех или иных продуктов, чтобы удовлетворить платежеспособный спрос на них?

Каждое подразделение нуждается в прогнозе сбыта для координации своих действий с задачами всего предприятия.

Вместе с тем не следует забывать, что объем сбыта, зависит от таких факторов конкурентоспособности предприятия, как уровень издержек производства и качество выпускаемой продукции, величина издержек обращения, динамичность обратной связи с потребителями и т.д. Повышение конкурентоспособности содействует увеличению сбыта, и наоборот.

Прогноз сбыта, в идеале, должен составляться по каждому виду продукции с разбивкой по месяцам и по территориям. Производственный план, план маркетинга и план по торговым издержкам - должны быть основаны на прогнозе сбыта.

•Оперативные планы - это детальные планы, посвященные решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Подобные планы имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются большим разнообразием используемых приемов и методов.

•    Инвестиционные проекты представляют собой планы капитальных вложений, направляемых на создание новых производственных мощностей. Они имеют долговременный характер, иногда период, на который разрабатываются такие проекты, совпадает со сроком службы создаваемых производственных мощностей.

• Бизнес-план - это план создания новой фирмы, выхода на рынок с новым видом товара или услуги и обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности.

Основными статьями бизнес-плана являются:

•   возможности - основной целью этой части является то, чтобы в общих чертах обосновать эффективность планируемой деятельности;

•   товары и услуги - этот раздел носит описательный характер и внимание акцентируется на конкурентоспособности товара или услуги;

•   рынки - раздел содержит результаты исследования рынка с раскрытием всех основных вопросов маркетинга и ответы на вопросы о конкурентах, емкости рынка, порядка сбыта, мероприятиях по обеспечению вывода товара или услуги на рынок;

•   финансовый проект - является обобщающей частью бизнес-плана, в которой отражены следующие вопросы: объем продаж и общая прибыль, процентное соотношение доходов и расходов, общий объем инвестиций, сроки окупаемости вложений, издержки производства и обращения.

Характерный для современного периода развития производства непрерывный инновационный процесс требует все новых и новых инвестиций, однако не всегда они могут производиться за счет собственных средств компании, привлечь же вкладчиков можно лишь, убедительно доказав перспективность и доходность осуществляемых проектов. Поэтому переоценить здесь роль хорошо продуманного бизнес-плана трудно.

Как видно из приведенных выше описаний система планирования представляет из себя подобие матрешки, где в большом заключено малое, а именно: стратегический план, являясь основой основ, включает в себя разработку последующих видов планов, не превосходящих его по срокам осуществления и масштабности   деятельности.    Отсюда   можно   сделать   вывод,   что   структура построения плана для всех видов планирования является практически одинаковой.

**Мотивация персонала** в организации – это опорный пункт развития всего бизнеса. Грамотная мотивация персонала способна преодолеть множество кадровых проблем на предприятии, как-то: нездоровая дисциплина, оставляющий желать лучшего имидж компании в качестве работодателя, низкая производительность труда, повышенная текучесть кадров.

Решение всех этих проблем возможно только в случае, если мотивация персонала представляет собой четкую и продуманную систему. Специалисты компании предлагают вам внедрение эффективной индивидуальной системы, в результате осуществления которой мотивация, стимулирование персонала перейдет на совершенно новый качественный уровень.

**Мотивация персонала предприятия** направлена на гармоничное и продуктивное профессиональное развитие кадров и реализацию всех задач бизнеса. Стимулирование, мотивация персонала от компании – это не просто выполнение своих профессиональных обязанностей, но желание сотрудников развиваться вместе с компанией.

* Оценка существующей системы мотивации персонала.
* Определение индивидуальных мотиваторов.
* Диагностика степени удовлетворенности трудом.
* Анализ ситуаций демотивации и пути их преодоления.
* Разработка системы индивидуального стимулирования.

В рамках целей, разрабатываемых для фирмы в целом, ставятся конкретные задачи для каждого производственного отделения. Эти задачи могут определяться следующим образом:

- постоянный поиск новых, более совершенных изделий;

- систематическое сокращение всех видов затрат;

- повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на предлагаемую продукцию;

- снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла, расширение номенклатуры предлагаемой продукции и расширение ее ассортимента.

Разработка целей и задач должна основываться на анализе современного положения предприятия и тех перспектив, которые могут открыться для него в будущем. При этом проводится анализ деятельности как фирмы в целом, так и ее филиалов в целях выявления имеющихся ресурсов и потребностей в ресурсах в будущем при решении намечаемых целей и задач. Одновременно рассматривается вопрос о конкретных исполнителях соответствующих программ действий и планов. Руководство филиалов регулярно собирается для обсуждения проблем, текущих вопросов в Головном филиале. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Корпоративная культура – это набор ценностей, принципов и правил, разделяемых всеми членами организации. Она определяет поведение на рабочем месте. Задается лидерами всех уровней, но каждый отдельный работник может привносить свой опыт и традиции. С открытия филиала традиции поддерживает заместитель директора. Она создает доброжелательную атмосферу и «улаживает» зарождающиеся конфликты. Следует отметить, что некоторые конфликтные ситуации возникают все-таки из-за несовпадения восприятия и оценок ситуации руководством головного предприятия и сотрудниками филиала, продолжительным периодом решения и согласования вопросов руководством филиала. В целом «климат» в организации творческий, открытый. Традицией филиала является торжественное поздравление сотрудников с днем Рождения и другими важными датами, поддержка и оказание помощи в различных жизненных ситуациях. Совместное проведение основных праздников. Ежегодный летний выезд на природу с организацией подвижных игр и соревнований. С прошлого года удачно вписались культурные развлекательные мероприятия (корпоративные вечера) на 8 марта и 23 февраля.

Осознавая необходимость мотивации персонала, руководство головного предприятия отмечает ценными подарками лучших работников по результатам года, а руководство филиала по истечении осенне-зимнего сезона.

Можно выделить положительные и отрицательные стороны развития предприятия.

К числу положительных сторон можно отнести следующее:

1) Выбор и установление стабильных связей с теми поставщиками, которые способны осуществлять своевременные и качественные поставки; ЗАО «Электротехснаб» является официальным дилером нескольких предприятий.

2) Установление с поставщиками и потребителями взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг (совместные семинары, помощь в оборудовании витрин);

3) Руководитель, осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: персональный компьютер, телефакс и т.д.;

4) Расширение участия персонала в управлении предприятием привело к уменьшению конфликтов между администрацией и работниками;

5) Создание звеньев, на которые возлагается ответственность не только за объем продаж, но также за контроль качества, снабжения. Создание таких звеньев способствует повышению производительности труда, в том числе за счет применения позвеньевой оплаты труда. Удачная коллективная работа. Люди хорошо совместно работают. Они быстро формируют эффективные рабочие группы, которые используют доступные ресурсы, дают результат и разумно обращаются со своим временем.

6) Адекватный контроль. Отдельные лица имеют ясное направление и цель в работе, которое они полностью осознают. Контроль осуществляется теми, кто владеет необходимой информацией.

7) Квалификационное обучение. Люди быстро осваивают новые навыки и “идут в ногу” с передовыми требованиями в области их работы.

8) Понятные цели. Организация прояснила наиболее общие из своих целей, и определила свою миссию. Эти цели сформулированы в терминах, понятных каждому работнику.

К числу отрицательных сторон развития предприятия можно отнести следующее:

1) Система оплаты воспринимается как не совсем справедливая. Те, кто вносят наибольший вклад в благосостояние организации, не всегда получают наибольшее вознаграждение. Ощущения неадекватности денежного вознаграждения порождают большую «текучесть» кадров.

2) Сбои в организационной структуре. Двойственность в распределении власти, ответственности.

**Глава 3. Совершенствование системы управления ЗАО «Электротехснаб»**

Вряд ли кто-нибудь станет спорить, что текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы. В ЗАО «Электротехснаб» «текучесть» кадров происходит из-за несправедливой оплаты труда. Чтобы её сократить руководителю нужно:

1. Пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Проанализировать дифференцированные тарифы, изменить их.
2. Если происходят значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях, проверить эти системы и пересмотреть их.
3. Разъяснить каждому работнику принципы расчета оплаты труда. Человек будет чувствовать себя увереннее на своем рабочем месте, имея возможность соизмерять свои усилия с размером вознаграждения.

Вторым недостатком в работе предприятия стали сбои в организационной структуре, двойственность в распределении власти, ответственности. Для того чтобы этого не было, нужно правильно разработать положения о должностях, охватывающие не отдельные категории, а всех работников аппарата управления. Эти положения позволяют:

* 1. Поддерживать рациональную технологию управления в организации, включая порядок выполнения и взаимосвязь управленческих работ.
	2. Точно определять обязанности, права и ответственность каждого работника, в том числе фиксировать взаимные обязательства руководителей и подчиненных.
	3. Регламентировать разделение и организацию управленческого труда на предприятии. Они служат основой для анализа и улучшения структуры управления.
	4. Формулировать требования к соответствующим должностям с целью рационального подбора, расстановки, использования и оценки кадров.

Совершенствование системы управления – сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей.

Главная цель совершенствования системы управления акционерным обществом состоит в повышении эффективности производства.

Рыночные отношения сделали необходимым образование службы по маркетингу, компьютеризации системы управления АО.

Совершенно необходимым является совершенствование нормирования труда работников управления с целью обеспечения научно обоснованного подхода к определению численности работников и затрат времени на выполнение отдельных видов управленческих работ

Назрела необходимость разработки рациональной системы информационного обеспечения

Не маловажным в вопросах совершенствования управления является правильный подбор и расстановка управленческих кадров.

Важнейшим вопросом совершенствования управления АО является разработка, принятие и реализация управленческих решений. Руководитель АО этим искусством должен владеть в совершенстве.

Выработка и принятие управленческого решения – сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Выработка и принятие управленческого решения невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается. Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства, как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации.

На сегодня ЗАО «Электротехснаб» эксплуатирует систему, которая охватывает автоматизацией в той, или иной степени все бизнес процессы предприятия.

Руководство предприятия регулярно ставит новые задачи и требования к бизнес процессам, решение которых невозможно без полноценной поддержки. У предприятия много планов по дальнейшему развитию и совершенствованию системы.

Совершенствование идет как «в глубь», так и «в ширь»:

* происходит детализация функций управления и контроля в связи с постоянно меняющимися требованиями бизнеса;
* производиться периодический реинжиниринг процедур бизнес-процессов по эксплуатируемым задачам и отражение изменений в ERP-системе
* осуществляется освоение нового функционала выходящего за рамки традиционных ERP-задач
* организационное управление предприятием с помощью описания процессов документооборота и делопроизводства в «IT-Предприятие»
* реализована концепция «Документооборот внутри ERP»
* происходит постепенный переход к полному электронному документообороту и отказ от концепции «электронный документооборот сопровождает бумажный»
* расширяется СRM функционал системы

**Заключение**

Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной только начиная с 1910 г.

Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения бихевиористской школы заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли важный и ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, возникла в рамках классической школы. Она рассматривает управление как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

Делая вывод о предприятии ЗАО «Электротехснаб» можно отметить, что в организации наблюдается абсолютно устойчивое финансовое состояние, большая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств. Организационный механизм управления компанией имеет множество компонентов, представляет единую систему, в которой функционирование отдельных элементов взаимозависимо и взаимообусловлено. Менеджмент ЗАО «Электротехснаб» представляет систему управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию функций организации.

В работе любого предприятия есть как положительные стороны, так и отрицательные. В третьей главе были даны рекомендации по устранению недостатков.

**Список используемых источников**

1. Армстронг М. Основы менеджмента.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент. - М.:ИНФРА-М,2008.-216 с .
3. Большаков, А.С. Менеджмент: Учеб. пособие. – СПб., 2008.
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учеб. – М., 2008.
5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М., 2008.
6. Виханский, О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2009.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник – 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – с.14-19
8. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учеб. – М., 2010.
9. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления. – М., 2008.
10. Драчева, Е.Л., Юликов, Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – М., 2009.
11. Егоршин, А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 2008.
12. Жариков, Е.С. Психология управления. М.: МЦФЭР, 2009. – 511 с.
13. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – М., 2010.
14. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: Учеб. по специальности «менеджмент». – М., 2008.
15. Коротков, Э.М. Концепции менеджмента. – М., 2010.

Литвак, Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений./ Б.Г. Литвак. - М.; Патент, 2008. – с. 125.

1. Луекашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле. – М., 2009.
2. Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. М.: Новосибирск ИНФРА - М - Сибирское соглашение, 2008. – с. 211.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. основы менеджмента: пер.с англ. – М.: 2009.- с.61- 87
4. Справочник директора предприятия. – М., 2009
5. Старобинский, Э.К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М., 2008.
6. Травин, В.В. Принципы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2008.
7. Травин, В. В. Дятлов В.А.Основы кадрового менеджмента. – М.,2009.
8. Урбанович, А.А. Психология управления: Учеб. пособие. – Мн.: Харвест, 2009. – 640 с.
9. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности. М.: Высшая школа, 2008. – 305 с.
10. Шипунов, В.Н., Кишкель, Е.Н. Основы управленческой деятельности
11. Ян Мейтланд. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. – М., 2009
1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент\ курс лекций. Москва – Новосибирск ИНФРА-М-Сибирское соглашение, 2008. – с. 211 [↑](#footnote-ref-1)
2. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений./ Б.Г. Литвак. - М.; Патент, 2008. – с. 125 [↑](#footnote-ref-2)