

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования

«Уральский государственный горный университет»

Курсовая работа

По дисциплине: «Основы теории управления»

на тему: «Функции менеджмента в рыночной организации»

Исполнитель: студент группы УП - 14

Направления 080400.62

«Управление персоналом»

Москвина Вероника Юрьевна

Преподаватель Полянок О.В.

Екатеринбург 2015

Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты менеджмента в рыночной экономике

1.1 Функции менеджмента: сущность понятия

1.2 Планирование

1.2.1 Организация

1.2.2 Контроль

1.2.3 Мотивация

1.2.4 Стимулирование и функции стимулирования

2. Функционирование менеджмента в организации

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Реализация основных функций менеджмента

2.2.1 Планирование

2.2.2 Организация

2.2.3 Мотивация

2.2.4 Контроль и анализ

Заключение

Список литературы

Введение

Сегодня наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт - постижение науки и искусства менеджмента.

Менеджмент - современная система управления предприятием, действующая в условиях рыночной экономики. Термин «Менеджмент» по сути, является аналогом термина «управление», его синонимом. Однако есть отличие. Управление относится к живой и неживой сфере. Например, управление техникой, биологическими процессами, государством. Т.е. управление является более широким понятием.

Менеджмент применяется только в управлении социально-экономическими системами. Менеджмент это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности для достижения намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Система менеджмента - это совокупность различных составляющих элементов: принципов управления, функций, методов, технологий, информационного обеспечения, материального, технического обеспечения, а также правового обеспечения.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Цель данного проекта - анализ основных функций менеджмента и обоснование актуальности реализации этих функций на конкретном предприятии.

В задачи входит раскрытие реализации на практике основных функций менеджмента: планирования, организации, стимулирования, мотивации и контроля.

При выполнении работы использовались данные с официального сайта ООО «Эверест - строй» и экономическая литература.

Результатом работы будет анализ функционирования организации с точки зрения выполнения в ней основных функций менеджмента и внесение предложений по улучшению реализации этих функций, что должно повысить эффективность хозяйственной деятельности организации.

1. Теоретические аспекты менеджмента в рыночной экономике

Менеджмент (управление) - это процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения преобразований исходных субстанций или ресурсов (труда, материалов, денег, информации и т.п.) в требуемые результаты (изделия, услуги). Как известно, менеджеры воздействуют, прежде всего, на главный элемент организации - людей, координируя их деятельность. Эффективность менеджмента определяется как соотношение результатов работы и использованных для их получения ресурсов.

Менеджеры, осуществляющие управление, не имея научных знаний, вынуждены полагаться лишь на опыт, интуицию и везение. Однако опыта многим из них не хватает. Менеджеры лучше руководят и достигают более высоких результатов, если владеют теорией менеджмента и умело применяют свои знания на практике.

Теорию (научную дисциплину) менеджмента можно охарактеризовать как аккумулированные и по определенным правилам логически упорядоченные знания, представляющие собой систему принципов, методов и технологий управления, разработанных на основе информации, полученной как эмпирическим путем, так и в

результате исследований в различных областях науки.

Теория менеджмента отличается следующими особенностями:

1. ориентирована на решение практических задач;
2. имеет междисциплинарный характер;
3. разрабатывается в международном масштабе.

Менеджмент предназначен для решения практических задач. Он нацелен на исследование и разработку правил эффективного управления с целью достижения высоких результатов, являющихся критерием его качества. Отсюда вытекают следующие требования к теории менеджмента:

1. во-первых, она должна предоставлять работникам, занятым практической деятельностью, знания, помогающие им повысить уровень управления;
2. во-вторых, способствовать повышению квалификации менеджеров и особенно подготовке претендентов на эти должности;
3. в-третьих, определять области и проблемы, требующие дальнейшего изучения и разработки в целях содействия развитию познавательной базы.

Теория менеджмента - молодая научная дисциплина, систематическая разработка ее основ начата относительно недавно. Она стала предметом академических исследований в основном в XX в. при этом интенсивное изучение началось лишь после второй мировой войны.

Теория разрабатывалась быстро и во многих направлениях. Однако существует ряд нерешенных проблем, касающихся терминологии, определения масштабов теории, обоснования принципов и т.п. Некоторые утверждения носят общий характер и недостаточно точны. И все же, несмотря на определенные недостатки, современные достижения теории менеджмента в значительной степени могут помочь практике управления.

Менеджмент - междисциплинарная отрасль науки. У него есть собственный источник познания (практика), пополняемый знаниями различных научных дисциплин, без которых менеджмент не смог бы развиваться. Междисциплинарность - одна из основных причин, вызвавших информационный взрыв в области управления.

Теория менеджмента становится предметом международных исследований, приобретая все более интернациональный характер. Эта тенденция вызвана, прежде всего, расширением сферы деятельности транснациональных компаний и распространением ее на новые страны. В этой связи возникает необходимость разрабатывать методы управления людьми, товарами и денежными средствами в новых условиях, чему способствует освоение "ноу-хау" менеджмента других стран. Это важный, но часто неучитываемый фактор роста производительности и экономического развития.

Обмен техническими достижениями между странами осуществляется относительно легко. В отличие от этого некоторые знания в области менеджмента с трудом переносятся на новую почву. Существуют различные мнения о возможности трансплантации чужих "образцов" менеджмента. При этом есть сторонники концепции, как единообразия, так и разно - плановости менеджмента в различных странах. Те, кто придерживается идеи единообразия, утверждают, что практика

менеджмента имеет универсальный характер. При этом в качестве примера приводится метод управления по целям (management by objectives). Сторонники концепции разнотипности считают, что для успешного освоения "чужого" опыта менеджмента необходимо адаптироваться к специфическим условиям тех стран, где он накоплен.

В этой связи все большее значение придается сравнительному менеджменту. Он заключается в изучении и анализе опыта различных стран, включая исследование причин, определяющих различия в уровне производительности и результатах деятельности предприятий.

1.1 Функции менеджмента: сущность понятия

менеджмент управление мотивация стимулирование

Функция - широко распространенное понятие, применяемое в философии, биологии, математике и др. науках.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект. Процесс менеджмента - это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально - экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности - это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Схема 1 Цикл управления

Анри Файоль разработчик теории административного управления в начале XX века выделил 5 исходных функций административного процесса: предвидение, организация, распоряжение, согласование, контроль.

Предвидеть - изучать будущее, устанавливать программу действий. Организовывать - строить двойной организм предприятия (материальный и социальный).

Распоряжаться - приводить в действие персонал предприятия. Согласовывать - связывать, объединять, сочетать все действия и усилия. Контролировать - наблюдать, что бы всё происходило по установленным правилам и отданным распоряжениям.

В течение XX столетия содержание функций и название некоторых претерпело существенные изменения в сравнении с теми, которые приведены в работах А. Файоля. Это обусловлено изменениями в экономике и социальной структуре общества.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию

процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются специальными дисциплинами:

1. товароведение, организация коммерческой деятельности, бухгалтерский учет, планирование, правоведение и др.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами.

Основными функциями менеджмента являются: предвидение - прогнозирование, целеполагание, стратегическое планирование.

Прогнозирование - это предвидение результатов деятельности предприятия.

Целеполагание - это постановка и формирование целей в соответствии с потребностью общества в производимой предприятием продукции (услугах), в обеспечении ресурсообеспеченности целей и реализуемости.

Цели - это конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе своей деятельности.

Цели могут быть различные: экономические, социальные, маркетинговые и др.

Социально-экономические и в особенности производственно-хозяйственные системы являются многоцелевыми.

Основная задача менеджеров - добиться реальных конечных результатов деятельности. Менеджеры должны правильно определить, уяснить свои цели, поставить цели персоналу с тем, чтобы определить и уточнить исходные данные, выявить сильные и слабые стороны системы и эффективно их использовать.

Менеджер должен постоянно контролировать цели и результаты их достижения. В процессе управления осуществляется постоянный процесс согласования и определение взаимного соответствия целей и результатов.

1.2 Планирование

Планирование - основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач. Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или др. структурного подразделения.

В зависимости от содержания целей и задач можно выделить следующие формы

планирования и виды планов.

Формы планирования:

2. перспективное
3. среднесрочное
4. текущее (бюджетное, оперативное)

Виды планов:

1. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планы производства, планы сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план, план рекламной работы и др.
2. В зависимости от структуры фирмы: план работы предприятия, секции, филиала, отдела.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий, выбор методов достижения целей.

В зависимости от направленности и характера рассматриваемых задач различают три вида планирования: стратегическое или перспективное; среднесрочное и тактическое или текущее.

Стратегическое планирование ориентировано на продолжительное существование предприятия и охватывает срок 10-20 лет. Оно предусматривает разработку общих целей фирмы на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Поскольку в условиях стихийного развития рынка выражение планов в количественных показателях невозможно, планы выражаются в качественных показателях в виде прогнозов и программ. На их основе осуществляется координация перспективных направлений развития фирмы с учетом потребностей и ресурсов.

Стратегическое планирование осуществляется в виде:

1. долгосрочных планов: где показатели прошлого периода по принципу «будущее будет лучше прошлого» претворяются в программы действий, бюджеты, планы прибылей с определением отклонений фактических показателей от запланированных.
2. стратегических планов: показатели развития фирмы на будущий период разрабатываются с учетом научного обоснования проблем, с которыми может столкнуться фирма. Здесь перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня

успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывается менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.
5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Среднесрочное планирование чаще всего составляется на 5 лет, т.к. именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения; стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального снабжения с учетом внутрифирменной специализации, и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. План обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных подразделениях.

Текущее (оперативное) планирование заключается в определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы и её подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы составляются на основе сведений о наличии заказов, степени загрузки мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа, товарных запасов, товароснабжения, состояния конъюнктуры рынка. В календарных планах предусматриваются расходы на реконструкцию и замену оборудования, сооружения новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению, а затем собираются в единый бюджет или финансовый план фирмы. Бюджет представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах. Он охватывает все стороны деятельности фирмы и служит средством координационной работы всех звеньев фирмы. При его составлении, прежде всего, учитываются показатели, разработанные в перспективных и среднесрочных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка между перспективными, текущими и др. видами планирования. Составлением бюджета занимаются различные службы, редактируют их администраторы, утверждает руководитель.

Бюджет фирмы охватывает все стороны её деятельности и основывается на оперативных планах отделов и предприятий фирмы, поэтому он служит также средством координации работы всех звеньев фирмы.

1.2.1 Организация

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

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

текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств. Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделения, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах. Организационная структура фирмы и ее управление постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структурной перестройки компаний, являются следующие:

1. ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно
2. технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;
3. интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
4. систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса: 1) Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. 2) Делегирование полномочий. Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Классификация организационных структур.

1. Организационная структура по продукту.

Предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений - производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто реализуется путём совместных или переплетающихся директоратов дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия.

2. Организационная структура по региону.

Предполагается, что управленческая ответственность за деятельность ТНК распределяется между самостоятельными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центром прибыли и ответственности. Они осуществляют координацию деятельности дочерних и производственных компаний по всем видам продуктов. Подразделение возглавляет распорядитель, который подчиняется непосредственно высшему руководству и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. Он может иметь в своем подчинении управляющих отдельными отделами.

3. Смешанная структура.

Предполагает сочетание различных типов организационных структур управления. Наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры. Эта структура наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития фирмы.

1.2.2 Контроль

Контроль-это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии. Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о

процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. С помощью контроля менеджер выявляет проблемы, причины их возникновения и принимает активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы, подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях.

Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль на международном масштабе является особенно

трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят. Как говорилось, в связи с развитием общества и системы производства, появились новые функции. И сегодня к основным функциям прибавилась мотивация, стимулирование, гуманизация и корпоративность.

1.2.3 Мотивация

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Мотив - это побудительная причина, повод к деятельности. Побудить к деятельности можно обогатив идеями, ... волю, знания, определив величину вознаграждения, связав его с результатом деятельности, а также выявив систему ценностей человека, удовлетворяя потребность власти в зависимости от способности человека влиять на других людей. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Теория мотивации представляет собой специальную область знаний, которая формировалась последовательно с начала XX века.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Согласно теории Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера - Лоулера.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания "затраты труда - результаты", ожидания - "результаты - вознаграждение" и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его. Получившая широкую поддержку модель Портера - Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера - Лоулера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

1.2.4 Стимулирование и функции стимулирования

Стимулирование труда -- это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой

ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности).

Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы -- это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и не денежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй

группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу».

Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда -- это сильный мотиватор.

Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Сочетание стимулов и анти - стимулов. Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от анти - стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Формы стимулирования персонала

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата -- важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусы заменяют во многих случаях тринадцатую зарплату. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы, составляют 20% дохода сотрудника в год. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов.

К нематериальным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие.

2. Функционирование менеджмента в организации

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Эверест строй»

Объектом написания данной курсовой работы является фирма ООО «Эверест - строй»

Вид деятельности: производство общественных работ.

Вспомогательные виды деятельности:

Здания и сооружения из сборных конструкций (монтаж);

1. Электромонтажные работы;
2. Санитарно-технические работы;
3. Изоляционные работы;
4. Столярные и плотничные работы;
5. Облицовка стен, устройство покрытий полов;
6. Специализированные строительные работы;
7. Штукатурные работы;
8. Дороги, аэродромы и спортивные сооружения (строительство);
9. Кровельные работы;
10. Стекольные и малярные работы;
11. Прочие отделочные и завершающие работы;
12. Строительные машины и оборудование (аренда с оператором);
13. Металлы и металлические руды (оптовая торговля);
14. Лесоматериалы, строительные материалы и санитарно-техническое оборудование (оптовая торговля);
15. Скобяные изделия, водопроводное и отопительное оборудование, ручные инструменты (оптовая торговля);
16. Универсальный ассортимент товаров (оптовая торговля);
17. Недвижимое собственное имущество (подготовка к продаже, покупка и продажа);
18. Недвижимое собственное имущество (сдача внаем);
19. Недвижимое имущество (услуги);

Стратегия «Эверест - строй» остается прежней: мы - лучшая компания, работающая в

производстве общественных работ. Именно поэтому, компания ставит перед собой новые амбициозные задачи.

Приоритеты компании заключаются, ООО «Эверест - строй» планирует свое дальнейшее развитие в качестве производстве общественных работ.

Универсальный характер деятельности компании должен разумно сочетаться со сложившейся специализацией компании на финансировании розничных сделок с грузовым и легковым автотранспортом, спецтехникой.

Своими основными клиентами мы видим активно развивающиеся предприятия среднего и малого бизнеса, управляемые квалифицированным менеджментом, имеющие прозрачную структуру собственности, реализующие программы технической модернизации и расширение производственного парка машин и оборудования, но имеющие ограниченный доступ к инвестиционным источникам финансирования.

Принципы работы:

1. использование передовых технологий и новейшего оборудования;
2. высочайший уровень клиентского сервиса;
3. проверенные и надежные поставщики и партнеры;
4. лидерство руководства.

Таблица 1 Основные сведения о Юридическом лице ООО «Эверест - строй»

Полное наименование Юридического лица

Общество с ограниченной ответственностью «Эверест - строй»

Адрес (местонахождение) юридического лица

624053, область СВЕРДЛОВСКАЯ, район БЕЛОЯРСКИЙ, ВЕРХНЕЕ ДУБРОВО, улица ПОБЕДЫ, 1,

ИНН/КПП

6683006278/668301001

ОГРН

1146683000837

Сведения о наличии лицензий

70.32Основной вид деятельности Управление недвижимым имуществом
45.21Дополнительный вид деятельности Производство общестроительных работ
45.31Дополнительный вид деятельности Производство электромонтажных работ
Все виды деятельности 45.32Дополнительный вид деятельности Производство
изоляционных работ
45.33Дополнительный вид деятельности Производство санитарно-технических
работ
45.34Дополнительный вид деятельности Монтаж прочего инженерного
оборудования
45.41Дополнительный вид деятельности Производство штукатурных работ
45.42Дополнительный вид деятельности Производство столярных и плотничных
работ

2.2 Реализация основных функций менеджмента в ООО «Эверест - строй»

2.2.1 Планирование

Как известно, планирование является первоначальной стадией процесса управления. Планирование имеет в виду разумную озабоченность тем, что может произойти в будущем, и подготовку мер с целью предупредить те нежелательные события, которых можно избежать.

Тот, кто планирует, должен сознательно обеспечить такое положение, при котором планируемое предложение равнялось бы планируемому спросу. Если он не сумеет добиться этого, возникнут излишки и дефицит. Если при этом все еще не будет использован рыночный механизм, если не будут снижены или повышены цены, возникнет неприятная проблема хранения или уничтожения излишка или же, напротив, начнется жестокая борьба между теми, чей спрос не удовлетворяется. Планирование - это, прежде всего процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, уменьшить неопределенность.

В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком - планированием является составление специальных документов - планов, определяющих конкретные шаги организации в деле осуществления принятых решений.

Планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.

Что касается рассматриваемого нами предприятия, то на данный момент основной целью деятельности общества является получение прибыли полученной в результате удовлетворения потребностей потребителей в определенных товарах или услугах.

Данную цель можно разложить на несколько составляющих:

1. Разработка, производство, ремонт;
2. Производство продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления;
3. Внедрение новейших научных разработок и технологий, а также форм и методов хозяйствования, организации производства, труда и управления;
4. Производство, передача и распределение электрической и тепловой энергии;
5. Контроль качества продукции;
6. Выполнение на договорной основе заказов, работ и услуг;
7. Проведение комплекса режимных мероприятий, связанных с безопасностью Общества, защитой государственных секретов, сохранностью коммерческой тайны и имущества Общества. Организация собственной товаропроизводящей сети, оптовой и розничной торговли, системы собственных магазинов и складов; общественного питания;
8. Выполнение работ по созданию мобилизационного резерва гражданской обороны в соответствии с законодательством РФ.

В разработке планов принимает участие практически весь руководящий состав ООО «Эверест - строй»: генеральный директор, главный инженер, технический директор, коммерческий директор, главный бухгалтер, и др.

Особое внимание обращает на себя тот факт, что в ООО «Эверест - строй» присутствует как краткосрочное, так и долгосрочное планирование, являющееся неременным условием стратегического планирования, необходимого для

выживания в условиях рынка. Это говорит о серьезных намерениях в деятельности руководства.

2.2.2 Организация

Чтобы планы были реализованы, руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т. е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач, чтобы данный процесс был успешным, необходима соответствующая целям и задачам грамотно построенная организационная структура.

Если рассматривать организационную структуру ООО «Эверест - строй», то ее можно представить следующим образом.

Численность работников ООО «Эверест - строй» составляет порядка 50 человек.

Координацией работы всей компании является непосредственно директор, которому подчиняется коммерческий и технический директор, заместитель директора по административным вопросам, начальник службы по работе с персоналом, руководитель юридической службы, а также главный бухгалтер. Коммерческий директор занимается вопросами снабжения и сбыта. У него в подчинении находятся начальник отдела снабжения, занимающийся непосредственно закупкой товаров, начальник отдела сбыта, руководители служб, а также заместитель. Помимо этого, в подчинение коммерческого директора входит отдел маркетинга, обязанности которого включают отслеживание изменения тенденций на рынке, поиск новых товаров, пользующихся повышенным спросом, поиск новых ниш на рынке в целях расширения сферы деятельности, а также отслеживание действий конкурентов. Требования к персоналу определены тарифно-квалификационными справочниками, положениями об отделах и структурных подразделениях, должностными и рабочими инструкциями.

Если рассматривать организационную ООО «Эверест - строй», то ее можно представить следующим образом.

Отдел маркетинга

Анализируя функции работников коммерческой службы ООО «Эверест - строй», можно сделать вывод, что функциональное разделение труда соответствует должностным обязанностям указанных исполнителей....