

Содержание:

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 в условиях АСУ, 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

ОАО "Полёт" 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:

- ориентирована на решение практических задач;
- имеет междисциплинарный характер;

- 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:

- во-первых, она должна предоставлять работникам, занятым практической деятельностью, знания, помогающие им повысить уровень управления;
- во-вторых, способствовать повышению квалификации менеджеров и особенно подготовке претендентов на эти должности;
- 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 разноплановости 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 разноплановости 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.

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.

Анри Файоль разработчик теории административного управления в начале XX века выделил 5 исходных функций административного процесса: предвидение, организация, распоряительство, 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:

- 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, выяснить 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. Функции менеджмента.

1.2.1. 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:

- перспективное
- среднесрочное
- 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:

- *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.

- *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 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 загруженности 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.

1.2.2. 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:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;
- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
- 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.

1.2.3. 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.

1.2.4. 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 Маслоу² 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, что, 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.

1.2.5. Стимулирование.

Стимулирование – это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает работников в повышении

результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда. Кроме того эта функция обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия. Предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда. Хотя стимулы и побуждают человека трудиться, но их одних еще недостаточно для производительного труда. Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренные вознаграждения должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролем и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения. Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования - не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

По виду потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на *внутренние* и *внешние*. К первым относят чувства самоуважения,

удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать *моральными стимулами*. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать *денежными и материально-социальными стимулами*.

Система стимулирования труда:

1. Материальное денежное стимулирование. *Деньги* - это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

2. Материально-социальные стимулы. *Это создание необходимых условий высокопроизводительного труда.* К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места; отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных); достаточную освещенность; темп; режим труда и др.

Возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие - только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

Стимулирование свободным временем. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

Улучшение отношений в коллективе.

К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п.

Продвижение по службе.

Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации.

3. Морально-психологические стимулы.

Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека. Гуманизация отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как объекта менеджмента. Гуманизация касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия как одной из сторон социальной деятельности человека. С помощью функции гуманизации формируется и развивается культура фирмы, культура управления. Корпоративность - новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, её социально-психологического климата.

2. Функционирование менеджмента в организации.

2.1. Общая характеристика предприятия ОАО «Полет»

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет обособленное имущество, приобретает имущественные и личные неимущественные права и исполняет обязанности, может быть истцом и ответчиком в арбитраже, суде, третейском суде, вправе совершать любые не противоречащие законодательству, Уставу и Учредительному договору сделки на территории России и зарубежных государств.

Далеко не каждое российское предприятие может гордиться такой долгой историей, как ОАО «Полет». В истории предприятия отразилась жизнь всей страны: и ударные годы индустриализации, и тяжелые военные, и нервные перестроечные.

Но даже в самые непростые периоды Ивановский парашютный завод достойно отвечал на вызов времени, сохраняя высокие стандарты качества, уникальные производственные традиции и профессиональный трудовой коллектив, что позволяло стабильно развивать предприятие из года в год.

История создания:

1924 г.

Иваново-Вознесенский Губернский комитет Биржи труда принимает решение об организации пошивочной мастерской. Мастерская разместилась в здании бывшей ситцепечатной фабрики знаменитого ивановского промышленника и мецената Дмитрия Бурылина. Трудилось на молодом предприятии всего 40 рабочих. Постепенно производство расширялось и превратилось в фабрику «Ивгосшвей», которая выпускала рабочие костюмы и гражданское платье.

1930 г.

При «Ивгосшвее» открылась школа фабрично-заводского ученичества, на базе которой позднее было организовано профессионально-техническое училище (в настоящее время лицей №33). Здесь уже несколько десятилетий будущие кадры обучают швейному мастерству.

1941-1945 гг.

С первых дней войны предприятие стало готовиться к освоению новых видов продукции. Фабрика «Ивгосшвей» поменяла не только название, став швейным заводом № 3 Народного комиссариата легкой промышленности, но и ассортимент, перепрофилировавшись на пошив заказов военного ведомства, а именно, парашютов.

1944 г.

За образцовое выполнение заданий Правительства завод награжден орденом Трудового Красного Знамени. Ему передано на вечное хранение знамя Государственного комитета обороны, которое в настоящее время хранится в Краеведческом музее города Иваново. 1516 человек работников предприятия награждены медалью "За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг.".

1954 г.

В послевоенный период объемы выпускаемой продукции постоянно наращивались. Поэтому на ул. Багаева было построено новое просторное производственное помещение. Увеличение производственных площадей в 3 раза позволило перейти на более современные технологии.

1974год.

За высокое качество выпускаемой продукции завод награжден вторым орденом Трудового Красного Знамени.

1978 г.

В связи со стабильным развитием предприятию потребовались новые производственные площади. Было построено здание металлопроизводства с автономным теплоэнергообеспечением. Теперь завод стал предприятием полного цикла по производству парашютной техники, включая металлические комплектующие для парашютной техники. Кроме производственных помещений, в нем расположились столовая и здравпункт.

1986 г.

Введен в эксплуатацию 5-этажный швейно-монтажный корпус.

1989 г.

Начата разработка парашютной системы "Талка" на базе серийного купола-крыла – абсолютно новой, но такой же надежной. И уже в 1992 году данная система впервые в России была выпущена серийно.

1994 г.

Разработаны новые запасные парашюты-крылья – «Резерв 12», «Резерв 16».

1995 г.

С приходом молодой управленческой команды предприятие приобрело новую организационно-правовую форму. Теперь многолетний опыт и традиции сочетаются с новейшими технологиями управления предприятия. Новый состав руководства ОАО "Полет" отличает четкая постановка задач, видение перспектив развития предприятия.

В этом же году была создана и запущена в производство система “Импульс-12”, предназначенная для групповой акробатики.

1996 г.

Конструктор завода, трехкратный чемпион СССР, мастер спорта международного класса Владимир Маляев разработал и подготовил к производству уникальную парашютную систему “Мальва” с принципиально новым куполом, позволяющим довести точность приземления до идеальной. Специалисты считают “Мальву” лучшей классической системой в России.

2001 г.

ОАО “Полет” вошло в число лучших предприятий России, и было отмечено Дипломом Лауреата Всероссийского конкурса “Лучшие российские предприятия”.

2002 г.

Ивановский парашютный завод награждается Грамотой Всероссийского конкурса “За достижения в организации социальной работы”.

2003 г.

Завод занял первое место в рейтинге лучших предприятий Ивановской области по росту объемов продаж.

2004 г.

ОАО «Полет» удостоен премии “Российский Национальный Олимп” в номинации “Промышленность. Производство” за выдающийся вклад в историческое развитие России с вручением ордена за “Честь и Доблесть”.

2005 г.

“Полет” наращивает объемы производства за счет создания новых современных парашютов и освоения новых рынков сбыта. Парашютный завод по традиции успешно участвует во всероссийских и международных конкурсах. Специалисты предприятия внимательно следят за мировыми тенденциями парашютостроения, реагируют на малейшие изменения спроса, поэтому ОАО “Полет” всегда готово предложить покупателям парашюты любых моделей и даже разработать уникальный парашют по параметрам заказчика. В 2005 году Ивановский парашютный завод участвует во Всероссийском конкурсе «100 лучших товаров

России». Спортивная парашютная система «Мальва-24» стала лауреатом в номинации «Продукция производственно-технического назначения».

2006 г.

ОАО "Полет" начинает разработку новых парашютных систем. Среди них - парашютная система для выполнения прыжков в тандеме "Оптима", парашют специального назначения "Беркут" и парашютно-подъемная система с куполом-"крыло" Flyer. Предприятие продолжает активное участие в выставочной деятельности, представив свою продукцию на международной выставке IFA в Берлине и Гидроавиасалоне в г. Геленджик.

2007-2008 г.

ОАО "Полет" продолжает политику развития новых конструкторских разработок. Конструкторы завода разрабатывают ранцевую линейку IRBIS. Предприятие успешно участвует в международном авиакосмическом салоне МАКС в г. Жуковский, Гидроавиасалоне в г. Геленджик, выставке BOOT-show в г. Дюссельдорф. По итогам работы в 2007 году ОАО "Полет" становится лауреатом Всероссийской премии "Предприятие года", а в 2008 году входит в 1000 лучших предприятий России.

2009 г.

ОАО "Полет" активно занимается разработкой новой парашютной техники, призванной удовлетворить потребности современного покупателя. Разработана ранцевая линейка «Ирбис», которая в настоящее время включает 11 типоразмеров, а также сконструированы ранцы «Ирбис-student» и «Ирбис-tandem». Среди новых разработок завода: 7-секционный запасной парашют Zoom, парашют для точности приземления «Мальва-Аксиома», 9-секционный студенческий купол Insider, тандем-система с куполом Riser, скоростной купол Shark, переходный купол Magic, система специального назначения, система для купольной акробатики 2-way под проектным названием Rush. Это рекордное число новой техники за последние несколько лет.

В 2009 году, для того, чтобы наиболее полно удовлетворить растущие потребности рынка в надежной и современной продукции, ОАО «Полет» вывел на рынок 2 новых бренда:

- POLYOT technologies, под которым производится спортивная парашютная техника,

-Waterflight – парасейлы для буксировочных полетов за катером над водной гладью.

Таблица1 . Основные сведения о Юридическом лице ОАО «Полет».

Полное наименование Юридического лица	Открытое акционерное общество "Полет" Ивановский парашютный завод
Адрес (местонахождение) юридического лица	153000,Ивановская обл., Иваново г, Парижской Коммуны ул., дом 86
ИНН/КПП	3731001750/370201001
ОГРН	1023700537970
Сведения о наличии лицензий	<ol style="list-style-type: none">1. Лицензия на разработку вооружения и военной техники №6827-А-ВТ-Р.2. Лицензия на разработку авиационной техники, в том числе техники двойного назначения №6824-А-АТ-Р.3. Лицензия на производство авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения №6825-А-АТ-П.4. Лицензия на производство вооружения и военной техники №6828-А-ВТ-П.5. Лицензия на утилизацию вооружения и военной техники №6830-Н-ВТ-У.6. Лицензия на ремонт вооружения и военной техники №6829-А-Вт-Рм.7. Лицензия на ремонт авиационной техники, в том числе техники двойного назначения №6826-А-АТ-Рм.8. Сертификат соответствия системе менеджмента качества.

(См. приложение)

ОАО "Полет" – единственное в России предприятие полного цикла по производству парашютных систем. В структуру предприятия входят: собственные швейное производство и металлопроизводство, конструкторское бюро, текстильная и химическая лаборатории, собственная группа испытателей. Это означает, что все основные узлы парашютных систем изготавливаются на одном предприятии, поэтому парашют от ОАО «Полет» надежен и безопасен.

ОАО "Полет" имеет сертификат Органа по сертификации систем качества при Институте испытаний и сертификации вооружения и военной техники на разработку, производство и утилизацию парашютной техники в соответствии с требованиями ГОСТ РВ 15.002-2003 и ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

ОАО "Полет" - первая российская компания, вступившая в Международную Ассоциацию производителей парашютов (PIA), США. Членство в PIA позволяет быстрее адаптироваться к международным требованиям, оперативно получать информацию обо всех новейших достижениях и разработках в зарубежной парашютной индустрии, а в ближайшей перспективе начать экспорт спортивных моделей.

2.2. Реализация основных функций менеджмента в ОАО «Полет»

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:

- Разработка, производство, ремонт, испытание и утилизация авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;
- Производство продукции военного, производственно-технического назначения и товаров народного потребления;
- Внедрение новейших научных разработок и технологий, а также форм и методов хозяйствования, организации производства, труда и управления;
- Производство, передача и распределение электрической и тепловой энергии;
- Контроль качества продукции;
- Выполнение на договорной основе заказов, работ и услуг;
- 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;

-Выполнение работ по созданию мобилизационного резерва гражданской обороны в соответствии с законодательством РФ.

В разработке планов принимает участие практически весь руководящий состав ОАО «Полет»: генеральный директор, главный инженер, технический директор, коммерческий директор, главный бухгалтер.

Особое внимание обращает на себя тот факт, что в ОАО «Полет» 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.

Масштаб предприятия, его значение для экономики и обороноспособности страны характеризуют следующие показатели:

- 80 % всех парашютов воздушно-десантных сил России произведены на ОАО «Полет»,

- 20% – доля «Полета» на рынке спортивных парашютов России,

- 600 опытных высококвалифицированных работников создают продукцию, пользующуюся большим спросом в стране и за рубежом.

Таблица 2. Реализация готовой продукции.

Виды реализуемой продукции	Заказчики	План, %	Реализация продукции, %
Спортивные парашюты	- Спортивные клубы РОСТО	20	19
Парашюты для военных нужд	- Военно-воздушные силы,	17	18
	- Воздушно-десантные войска России,	80	81
		12	11

- Федеральная служба безопасности России,	8	8	
- Министерство внутренних дел России,	8	7	
- Министерство по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям,	10	10	
- Федеральная служба охраны,	12	12	
- Военно-транспортная и гражданская авиация России и других стран	13	15	
Итого	-	100	100

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 ОАО «Полет», то ее можно представить следующим образом.

Численность работников ОАО «Полет» составляет порядка 700 человек. Координацией работы всего завода является непосредственно директор, которому подчиняется коммерческий и технический директора, 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 структуру ОАО «Полет», то ее можно представить следующим образом.

Рисунок 2. Организационная структура ОАО «Полет».

Генеральный директор

Технический директор/ Главный инженер

Главный бухгалтер

Начальник Юридического отдела

Бухгалтерия

Юридическая служба

Цех 1

Начальник отдела кадров

Коммерческий директор

Цех 2

Отдел снабжения

Отдел кадров

Цех 3

Отдел сбыта

Заместитель

Заместитель директора по административным вопросам

Отдел маркетинга

Анализируя функции работников коммерческой службы ОАО «Полет», можно сделать вывод, что функциональное разделение труда соответствует должностным обязанностям указанных исполнителей.

Среди отделов коммерческой службы присутствуют функциональные связи (происходит обмен информацией между работниками отделов, составляется документальная отчетность и доводится до специалистов отделов), а также линейная связь (зам. директора по коммерции координирует и контролирует действия специалистов на основе предоставленной отчетности).

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров во главе с начальником отдела кадров. В подчинении начальника отдела кадров находятся два инспектора по труду.

На данном предприятии реализуются следующие функции управления персоналом: подбор и расстановка кадров, составление плана потребности в персонале, оформление приема, перевода, увольнения работников, осуществление контроля над правильным использованием персонала, ведение учета личных дел, оформление документации для награждения, рассмотрение писем, жалоб, заявлений. Такие функции, как профессиональное обучение, профессионально-квалификационное продвижение, изучение причин текучести кадров, анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д. на предприятии не реализуются, что, несомненно, влияет на экономическую эффективность его работы.

Финансовая служба (бухгалтерия) во главе с главным бухгалтером занимается финансовыми вопросами деятельности предприятия, в том числе и составлением текущих финансовых планов.

Таким образом, организационная структура ОАО «Полет» в принципе соответствует его целям и задачам, что говорит об эффективности работы управления фирмой в плане организации, но, как и всякая другая линейно-функциональная система имеет ряд недостатков:

- Негибкая структура организации;
- Четко определенные задачи для всех структурных подразделений;
- Власть проистекает из иерархических уровней в организации;
- Иерархическая система контроля;
- Командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз;
- Содержанием коммуникаций являются распоряжения, инструкции и решения, принятые руководством организации.

2.2.3. 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 - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Общеизвестным фактом является то, что методы мотивации персонала могут быть как материальными, так и нематериальными.

Что касается материальных методов, то первоочередное внимание следует обратить на организацию заработной платы.

На данном предприятии организация заработной платы имеет относительно упрощенный характер. Размер её составляет: для рабочих разных категорий - от 8

000 руб. до 25 000 руб., для руководства - от 30 000 руб. до 100 000 руб.

Рядовые работники имеют строго фиксированный оклад, не зависящий от их личного вклада в деятельность организации, но также получают квартальные премии и премии по результатам работы всего предприятия в целом. Такая же схема оплаты труда применяется к работникам бухгалтерии и отдела кадров.

Руководители служб помимо должностного оклада имеют процент от прибыли.

2.2.4 Контроль и анализ

Анализ и контроль являются настолько взаимосвязанными функциями управления, что, характеризуя их проявление на данном предприятии, я считаю целесообразным рассмотреть их в комплексе, так как именно в процессе контроля происходит анализ основных показателей результативности работы предприятия, анализ использования имеющихся ресурсов и разработка последующих планов на основе данного анализа.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

В ОАО «Полет» используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль реализуется на основании сопоставления с финансовым планом предприятия достигнутых результатов, он осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, принятым в ОАО «Полет».

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке, как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка. Рассмотренные выше функции планирования и организации помогают в осуществлении предварительного контроля. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. В качестве форм осуществления предварительного контроля используются должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила трудового распорядка и т.п. В данной организации предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (финансовый план предприятия), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль. Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Формой проявления текущего контроля является выявление невыполнения планов, замечаний в книге жалоб и предложений, неявки на работу, в том числе по неуважительным причинам и т.д.

Руководители функциональных служб еженедельно предоставляют генеральному директору отчеты о деятельности своих подразделений и результатах их работы.

Для высшего управленческого состава характерно еженедельное проведение так называемых планерок в кабинете генерального директора с обсуждением достигнутых результатов и допущенных ошибок, а также обсуждением дальнейших направлений их действий. В результате работы по выработке решений руководители подразделений получают от генерального директора следующие виды управленческих решений: приказы и рекомендации.

Приказ представляет собой чётко сформулированное решение, рассчитанное на конкретное подразделение, подлежащее безукоснительному, обязательному исполнению.

Рекомендация - некое управленческое решение, направленное на конкретное подразделение, рекомендательного характера, несущее в себе информацию к размышлению и выработанное для улучшения работы учреждения.

Заключительный контроль осуществляется непосредственно после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Здесь происходит сравнение запланированного размера прибыли с полученным, запланированный уровень производительности труда, текучести кадров, объем продаж, издержки и т.д.

На данном предприятии заключительный контроль выполняет две основные функции: руководство ОАО «Полет» проводит анализ фактически полученных и требовавшихся результатов и оценивает, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем (в чем и заключается функция анализа). Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации, так как заработная плата только некоторых работников непосредственно зависит от результатов деятельности организации.

Таким образом, в результате рассмотрения основных функций менеджмента на ОАО «Полет» можно сделать вывод о том, что на общем плане наиболее «хромающей» из них являются мотивация, которой мы и уделим более пристальное внимание в третьей части данной работы, попытавшись дать рекомендации по устранению существующих недостатков.

2.3. Рекомендации по совершенствованию функции мотивации на ОАО «Полет».

Совершенствование функции мотивации в данном случае, на мой взгляд, будет являться решающим фактором, повлияющим на экономические результаты деятельности ОАО «Полет». Этому может содействовать грамотно построенная система мотивации, включающая в себя как материальные, так и нематериальные факторы.

Как уже упоминалось, материальные – это заработная плата. Нужно в корне пересмотреть существующую систему организации оплаты труда.

Для рядовых работников помимо основного оклада ввести следующие виды выплат:

- Индивидуальная премия за выполнения поставленных планов
- Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль
- Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год
- Групповая система долевого участия в прибыли

Такую же схему можно применить к начальникам отделов, служб.

Для руководящего персонала схему оплаты труда можно представить следующим образом:

1. .Общая схема долевого участия в прибыли.
2. .Часть групповой премии (процент от премии подразделения,находящегося в его ведомстве).
3. .Вознаграждение за сверхурочную работу.
4. .Предложение о долевом участии в бизнесе.

Что касается нематериальных форм мотивации, то особое внимание на месте руководящего месте стоило бы уделить построению собственной организационной культуры, включающей в себя все эти факторы.

В данный момент организационную культуру, существующую в данной организации можно отнести к типу «собирателей колосков», когда все в организации держится исключительно на авторитете руководителя.

В рамках построения организационной культуры можно ввести какие-либо почетные звания, обладание которыми бы очень ценилось работниками именно этой организации. Например, присвоение звания «Лучший работник месяца», «Лучший работник года», «Лучший руководитель», «Самый любимый руководитель». Все это закрепить какими-либо символическими подарками от фирмы.

Следует обратить внимание на поддержание корпоративного духа, на совместное проведение праздников, мероприятий, совместные поездки для отдыха в свободное от работы время.

Смоделируем, что рабочий перевыполняет план по выработке продукции на 10%, а зарплата его увеличится на 5%.

Допустим рабочий получает 12 000 руб. в месяц. При увеличении зарплаты на 5% итоговая сумма составит 12 600 руб.

Прибыль на одного человека составит:

Прибыль = 665 633,0 тыс. руб. / 12 / 630 чел. = 88,05 тыс. руб.

Заключение.

В проделанной работе были освещены следующие функции:

Планирование, которое дает конкретную формулировку целей организации, средств их достижения, сроков и этапов выполнения. Оно способствует ясному видению стратегии предприятия, возникающих проблем, что дает возможность своевременной корректировке целей и задач.

На рассматриваемом мною предприятии достаточно хорошо реализуется как оперативное, краткосрочное планирование, так и существует ярко выраженное, документально закрепленное долгосрочное, стратегическое, что необходимо в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

Организация - не менее важная функция менеджмента, которая способствует бесперебойному функционированию предприятия. Правильно подобранная организационная структура позволяет сэкономить время и денежные средства организации, способствует рациональному ведению хозяйственной деятельности.

Что касается функции организации, то организационная структура ОАО «Полет» достаточно точно соответствует ее целям и задачам, но в то же время, являясь линейно-функциональной, она обладает всеми недостатками данного вида бюрократических структур.

Контроль это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и распоряжений. Это один из важнейших факторов нормального функционирования организации. Он объединяет в себе все виды управленческой деятельности. Контроль помогает устранять недоработки и своевременно находить ошибки.

Функция мотивации является двигателем рабочего процесса. Если коллектив знает, что свой труд он получит достойное вознаграждение, то он в целом будет работать эффективно. Функции контроля и анализа в ОАО «Полет» очень тесно взаимосвязаны между собой и реализуются на достаточно приемлемом уровне.

Стимулирование активизирует деятельность людей, заинтересовывает в достижении более высоких результатов своего труда. Это поощрение работников различными способами к более качественному выполнению своей работы.

В отношении стимулирования, как материального, так и нематериального на ОАО "Полет" также имеется ряд недостатков, связанных, прежде всего с недостаточной продуманностью систем организации заработной платы и отсутствием организационной культуры, как таковой. В качестве рекомендаций по совершенствованию функции стимулирования мною была рассмотрена новая система организации заработной платы, а также некоторые возможные составляющие организационной культуры для ОАО «Полет».

Список использованной литературы

1. Герчикова И.Н.. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995
2. Менеджмент организации / под редакцией З.П. Румянцевой, Н.А.
3. Догиль Л.Ф., Семенов Б.Д. Предпринимательство и малый бизнес.
4. Минск: Высшая школа, 1997
5. Кибанов А.Я., Дятлов В.А., Пихало В .Т. Управление персоналом./ Под ред. Кибанова А.Я. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998.

6. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 1994.
7. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента - М.: "Дело", 2006.
8. Минуберг Г., Лэмпел Д., Альстренд Б. , Школа стратегий. "Питер", Санкт-Петербург 2000.
9. Гурков И.Б. "Стратегический менеджмент организации" ЗАО "Бизнес-школа", "Интел-Синтез", Москва 2001.
10. Бакштанский В.Л., Жданов О.И. "10000 дней менеджмент в жизни" "PERSE", Москва 2001.
11. Глухов В.В. "Менеджмент", "Спецлит" Санкт-Петербург , 2000.
12. Котлер Ф. "Маркетинг. Менеджмент" "Питер", Санкт-Петербург 2008.
13. Кузнецова Ю.В. , Подлесных В.И. "Менеджмент" ИД "Бизнес-пресса", Санкт-Петербург 2001.
14. Майкл Мексон и др. " Основы менеджмента", - М., 1995г.
15. Файоль А. " Общее и промышленное управление",- Москва, 1923г.