**Менеджмент организации или предприятия**

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным словосочетанием "управление организацией или предприятием" стало нередким и другое – "менеджмент организации или предприятия". В настоящее время они чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Основанием для этого является одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом "управление" и английским "менеджмент".

Российская Федерация как самостоятельное государство взяла курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики. В связи с этим были сформированы основные цели и функции управления организацией.

**Цели организации и их классификация.**

Представление о значении организации или предприятия образует фундамент для установления целей организации в целом, её подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, нововведения, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

Цели – конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться трудовой коллектив. Для целей характерны следующие черты и свойства:

• четкая ориентация на определенный интервал времени,

• конкретность и измеримость,

• непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами,

• адресность и контролируемость,

• гибкость,

• понятность для исполнителя,

• реалистичность.

Как правило, организации ставят и реализуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т. д. Классификация целей позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, наработанные для разных групп целей.

**Классификация целей**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии классификации | Группы целей |
| Период установления  Содержание  Функциональная структура  Среда  Приоритетность  Измеримость  Повторяемость  Иерархия  Стадии жизненного цикла | Стратегические Оперативные  Тактические  Экономические Социальные  Организационные Технические  Научные Политические  Маркетинговые Производственные  Инновационные Финансовые  Кадровые Административные  Внутренние Внешние  Особо приоритетные Прочие  Приоритетные  Количественные Качественные  Постоянные Разовые  Организации Подразделений  Проектирование Зрелость объекта  и создание объекта Завершение  Рост объекта жизненного цикла  объекта |

Иерархия целей:

- по уровню (народнохозяйственные, отраслевые, территориальные, предприятия);

- по сроку действия (перспективные, текущие);

- по охвату проблемы и масштабу действий (тактические, стратегические).

Помимо общих целей менеджмента можно обозначить конкретные цели для организаций разного рода деятельности.

Цели менеджмента для коммерческих организаций:

- получение максимальной прибыли за текущий период времени или за время рыночного цикла товара, необходимого объёма прибыли;

- завоевание большей доли рынка;

- максимизация цены акций

Цели менеджмента для производственных организаций:

- минимизация затрат на изготовление определённого количества продукции;

- максимизация количества выпускаемой продукции;

- максимизация загрузки оборудования;

- обеспечение равномерности загрузки оборудования, при ограничении на другие параметры производственного процесса (годовой фонд времени работы оборудования, недогрузку оборудования, пропускной способности оборудования и т. п.)

Процесс менеджмента по целям состоит из четырех этапов.

1. Определяется круг полномочий и обязанностей всех руководителей предприятия;

2. Осуществляется разработка целей менеджмента в рамках установленных обязанностей;

3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей;

4. Производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путём формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд.

**Функции менеджмента.**

Цели и задачи управления и менеджеров являются отправным моментом для определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации. Поэтому их называют общими и в их составе выделяют планирование, организацию, координацию, контроль и мотивацию.

Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления. Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Взаимосвязь функций менеджмента.

Планирование.

Планирование — это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает:

• установление целей и задач;

• разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;

• определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;

• доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

В командно-административной системе планирование на предприятии выполняло роль инструмента постановки задач подразделениям и распределения ресурсов между ними для реализации жестко заданных сверху целей. Оно также было средством контроля и оценки результатов и создавало основу для стимулирования труда работников предприятия. Его главная характерная черта — директивность отражала концепцию народнохозяйственного планирования как единой системы планов, каждый из которых должен точно выполнять предписанные ему задания и обеспечивать тем самым бесперебойную работу всего народнохозяйственного механизма.

В новых условиях хозяйствования планы не задаются предприятиям сверху, ресурсы предприятие «добывает» самостоятельно, неся полную ответственность за ассортимент, качество и результаты. План становится основой деятельности организаций всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно обеспечивать согласованность в работе подразделений, контролировать процессы, определять потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. Планирование в новых условиях — это непрерывный процесс использования, новых путей и способов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условии и факторов. Следовательно, планы не могут быть директивными, а должны меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

Органической составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой.

Прогнозы на будущее закладываются в основу стратегических планов, в которых находят отражение важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу текущих планов с помощью которых организуется работа предприятия.

**Организация.**

Организация — вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение, всем необходимым для ее нормальной работы — персоналом, мате риалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др,;

Организовать — это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочии, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированный целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. Для многих организаций (прежде всего, государственных) эта задача является новой, так как в прежних условиях хозяйствования использовались типовые структуры управления, разрабатываемые централизованно для различных отраслей. В связи с тем, что они были жестко связаны со штатным расписанием, предприятия не стремились к их изменению, которое могло привести к сокращению штата. В настоящее время организации формируют структуру управления в соответствии с собственными потребностями. Анализ изменений показывает, что многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают так называемую вертикаль (иерархию) управления, делегируют полномочия сверху вниз. В структуру вводятся новые звенья, в том числе связанные с необходимостью изучения рынка и разработкой стратегии развития организации.

Вторая, не менее важная задача функции организации — создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Здесь главное — это работа с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность за решение проблем предприятия.

**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 координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно “работают” на бумаге, то они также хорошо будут “работать” и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу, и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

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

Процесс мотивации включает:

• установление или оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей;

• формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей;

• определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное Стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание Условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

**Контроль.**

Контроль — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два основных направления:

• контроль за выполнением работ, намеченных планом;

• меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

Главные инструменты выполнения этой функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемы. непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно 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. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:

выработка стандартов и критериев;

сопоставление с ними реальных результатов;

принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

**Координация.**

Координация — это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальны источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. д. Большую роль при этом играх технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся «плоскими».

**Основные взаимосвязи целей и функций менеджмента.**

Одной из главных задач менеджмента является установление взаимосвязи между целями и функциями менеджмента, достижение которой формируется, функционирует и развивается как целостная система. Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий всё большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

Следующий важный момент заключается в том, чтобы цели менеджмента соответствовали его функциям и не противоречили им. Достижение целей не должно выходить за рамки какой-либо функции.

Цели и функции менеджмента взаимосвязаны между собой. Все функции управления выполняются в рамках определённой целевой структуры системы управления. Организация, как система управления, включает комплекс взаимосвязанных между собой целевых и функциональных подсистем, реализующих средства достижения целей, стоящих перед организацией.

**Список литературы**

1. Максимов М.М. Менеджмент.-М.:Юнити, 1999.

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М.:Экономпресс, 1998.

3. Менеджмент/под ред.Ф.М. Русинова.-М.:ФБК-пресс, 1999.

4. Управление организацией: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева-М.:Инфра-М, 1999.

5. Кусков А.Н., Чумаченко А.П. Менеджмент: учебное пособие.-М.:МГИУ, 1999.