**Реферат**

**з дисципліни «Основи менеджменту»**

**на тему: «Управління організацією. Функції менеджменту»**

Вступ………………………………………………………………………………….3

Глава 1. Організація як об’єкт управління.

* 1. Роль та значення організації……………………………………………...….4
	2. Внутрішня середовище організації………………………………………….8
	3. Зовнішнє середовище організації…………………………………………..10

Глава 2. Функції менеджера в управлінні організацією та методи управлінні нею.

* 1. Основні поняття функцій управління……………………………………...12
	2. Загальна характеристика функцій менеджменту……………………...…..14
	3. Методи управління організацією………………………………………......20

Висновок……………………………………………………………………………29

Список викорнистаної літератури………………………………………………...31

**Вступ**

Управління як процес визначається серією безперервних, взаємопов’язаних дій, спрямованих на формування та досягнення цілей організації. Воно також має власну структуру, в якій, з одного боку, організація виступає в ролі органу управління, – у цьому випадку це суб’єкт управління, а з іншого боку, розглядається керування організацією, – де вона є об’єктом управління. Що ж має на увазі поняття «організація як об’єкт управління»? Дане поняття організації можна інтерпретувати, як елемент суспільної структури, що має свої функції і методи, внаслідок яких здійснюється вплив на всіх її членів і на навколишнє середовище, в тому числі. Іншими словами організація як об’єкт управління представлена як координований, соціальне об’єднання людей, яке функціонує на постійній основі і чинне в напрямку досягнення поставлених перед нею цілей. Суспільство породжує низку техніко-організаційних, виробничих, соціальних, психологічних та інших зв'язків, які формують професійну діяльність. У її процесі менеджеру доводиться вирішувати ряд завдань, ефективність яких залежить від його вміння раціонально організувати свою працю. Це необхідна умова досягнення єдиної мети у розв'язанні конкретного завдання. Проблема професіоналізації діяльності нині привертає увагу соціологів, психологів, педагогів у зв'язку із тим, що сучасний світ має складні комунікативні зв'язки, високий рівень інформатизації, психологічного напруження та ін. За таких умов праця повинна організовуватися з врахуванням наукових досягнень та вироблених практичним досвідом рекомендацій.

Предметом дослідження роботи виступає організація як обєкт управління.

Метою даної курсової роботи є зрозуміння терміну організація як об’єкту управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань: визначити роль та значення організації, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, опрацювати основні поняття функцій управління та вивчити методи управління організацією.

**Глава 1. Організація як об’єкт управління.**

* 1. **Роль та значення організації.**

Управління організацією в наш динамічний час являє собою складну роботу, яку, як нам належить дізнатися, не можна виконувати успішно, керуючись простими сухими завченими формулами. Керівник повинен поєднувати розуміння загальних істин і значимості численних варіацій, завдяки яким ситуації відрізняються одна від іншої [1].

Організація - це відносно автономна група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Вона являє собою плановану систему сукупних (кооперативних) зусиль, в якій кожен учасник має свою, чітко визначену роль, свої завдання або обов'язки, які необхідно виконувати. Ці обов'язки розподіляються між учасниками в ім'я досягнення цілей які ставить перед собою організація, а не в ім'я задоволення індивідуальних побажань, нехай ті й інші часто збігаються. Організація має певні межі, які обумовлюються видами діяльності, чисельністю працюючих, капіталом, виробничою площею, територією, матеріальними ресурсами і т.п. Зазвичай вони фіксуються, закріплюються в таких документах, як статут, установчий договір, положення [2].

Організації поділяються на формальні та неформальні. Формальні організації - це організації, в яких діяльність людей організовується свідомо й регламентується законами, наказами, обов'язками и т.д. Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно.

Організація володіє наступними загальними ознаками:

* визначення її характеру кадрами і менеджером;
* об'єднання процесів, які без цього взаємодіють не цілеспрямовано або неефективно;
* збереження як попередньо запланованого порядку процесу, так і оперативного, залежного від ситуації реагування працівника і менеджера.
* єдність робочих процесів і процесів управління , як результат розумного розподілу праці [3].

Будь - яка організація має внутрішнє и зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище складають цілі, завдання, технологія та структура організації.

Структура організації відображає склалося в організації виділення окремих підрозділів, зв'язки між цими підрозділами та об'єднання підрозділів у єдине ціле. Вихідним в побудові структури є проектування роботи. В організації може бути прийнята система автономних робіт, можуть бути взяті за основу конвеєрна, модульна або бригадна форми роботи. Проектування роботи залежить від багатьох факторів, зокрема від того, яка кваліфікація потрібно для виконання роботи, яку частину продукту виготовляє окремий працівник, якою мірою зміст роботи впливає на працівника, чи потрібно наявність зворотного зв'язку від кінцевого результату, чи повинна робота припускати розвиток і навчання працівника і т.п. Від проектування роботи залежить дуже багато у внутрішньому житті організації. Тому менеджмент повинен приділяти цьому дуже велику увагу і періодично проводити перегляд спроектованої системи робіт [4].

Метою організації (кінцевої завданням) є отримання прибутку (для комерційних організацій) і виконання свого статутного призначення (для некомерційних організацій). Завдання організації характеризують кроки, що ведуть до досягнення цієї мети. У відповідності з цілями і завданнями організації і потребами ефективного управління створюються необхідні підрозділи [5].

Завдання - види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, за допомогою предметів, знарядь праці, інформації, людей тощо [6].

Технологія, що включає в себе технічні засоби і способи їх комбінування і використання для одержання кінцевого продукт, створюваного організаціє, є предметом найпильнішої уваги з боку менеджменту. Управління повинне вирішувати питання технологій та здійснення їх найбільш ефективного використання. Останнім часом у зв'язку з появою все більш передових технологій відповідні завдання менеджменту стають винятково складними і значущими. Це пов'язано з тим, що їх рішення може привести до важливих і далекосяжних позитивних наслідків для організації. Вони можуть викликати і негативні процеси у внутрішньому житті організації, зруйнувати її організаційну структуру, привести до демотивуванню працівників[4].

Життєвий цикл організації. Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо [6].

Етапи життєвого циклу організації

|  |  |
| --- | --- |
| Етапи життєвого циклу організації | Особливості діяльності організації |
| 1. «Народження»  | Проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації. |
| 2. «Дитинство»  | Закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбиткової діяльності. |
| 3. «Юність»  | Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпівзростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування. |
| 4.«Рання зрілість»  | Подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію;забезпечення стабільного росту прибутківна оптимальному рівні. |
| 5.«Завершальна зрілість» | Формування іміджу підприємства;збалансоване зростання; орієнтація нагалузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання рівня. конкурентоспроможності;забезпечення підтримання рівняприбутковості на оптимальному рівні  |
| 6. «Старіння»  | Збереження позицій або часткове зменшенняобсягів виробництва; згортання діяльності;зниження прибутковості, фінансової стійкості  |
| 7. «Відродження»  | Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій. |

**1.2. Внутрішня середовище організації.**

Сукупність внутрішніх елементів організації (об'єктів, процесів), так званих внутрішніх змінних, які надають їй специфічне особа, утворює її внутрішнє середовище [7].

Йдеться про цілі, ресурсах, горизонтальному і вертикальному поділі праці, технології, організаційній структурі, системі комунікацій і обміну інформацією, поведінці співробітників та ін.

### Такі елементи, як існуючі спочатку, так і виникаючі в результаті управлінських рішень, можуть (хоча й не повністю) контролюватися і [коректуватися](http://ukrainian_explanatory.academic.ru/72954/%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%8F).

Поділом праці є якісне розмежування та відокремлення різних його видів, що закріплюються за тими суб'єктами, які їх можуть виконати найбільш успішно. Воно служить основою подальшої спеціалізації діяльності, провідною до посилення залежності учасників організації один від одного.

Горизонтальний поділ праці стосується тих його видів і підвидів, які організація здійснює відповідно зі своїм призначенням.

Вертикальний розподіл праці існує між керівниками і виконавцями. Воно утворює ієрархію, тобто підпорядкованість одних ланок організації іншим.

Технологія, або спосіб з'єднання окремих видів робіт, буває складувальна, послідовна, пов'язана, групова [8].

1.Складувальна технологія передбачає, що всі роботи у рамках організації слабо пов'язані один з одним і завершеність їм додає остання операція. Наприклад, учасники процесу окремо виготовляють деталі, які об'єднуються в кінцевий продукт лише на складальному стенді.

2.Послідовна технологія характеризується тим, що роботи зі створення продукції випливають одне з одного і жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня. Так відбувається, наприклад, на конвеєрній збірці автомобіля.

3.Пов'язана технологія означає, що операції взаємно обумовлюють один одного, але не обов'язково в однозначній послідовності. Так, наприклад, відбувається робота над документом, який керівником може неодноразово передаватися різним підлеглим на доопрацювання, поки не буде створено потрібний варіант.

5.Групова технологія полягає в тому, що роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті послідовно або паралельно залежно від ситуації [8].

Елементом внутрішнього середовища є відносини учасників організації. За змістом вони можуть бути або діловими (встановлюються між посадами відповідно з поділом праці), або емоційними, заснованими на симпатіях і антипатіях, за формою - відносинами сили або навпаки, партнерства.

Оскільки рівновагу сил суб'єктів (окремих осіб, підрозділів та неформальних груп) постійно порушується через їх прагнення домогтися переваги і укріпити свої позиції, влада, заснована на силових відносинах, нестійка. Партнерські відносини, що базуються на усвідомленні суб'єктами залежності один від одного, більш стабільні. Організації, де вони панують, нагадують ринок, у той час як попередні - гладіаторську арену [9].

Найважливішим елементом внутрішнього середовища є організаційний порядок, тобто сукупність соціальних зв'язків, правил і норм, що дозволяють виконавцям діяти автоматично, не звертаючись за вказівками до керівника.

Такий порядок може формуватися стихійно, але частіше конструюється штучно, особливо якщо його основи задаються технологією.

Внутрішня середовище характеризується ступенем диференціації та інтеграції виробничих і трудових процесів [7].

Диференціація означає такий розподіл робіт між окремими суб'єктами, при якому кожна з них отримує завершення в конкретному самостійному результаті, що не є вирішенням завдань організації, закінченим цілим. Тому диференціація завжди повинна доповнюватися інтеграцією, яка передбачає співпраця виконавців. Її необхідність обумовлена ​​реальною взаємопов’язаністю окремих трудових процесів [9].

**1.3. Зовнішнє середовище організації**

Зовнішнє середовище організації являє собою сукупність знаходяться за її межами факторів (їх число постійно зростає), з якими та взаємодіють. Вона складна, ієрархічна, мінлива. Більшість сучасних управлінських теорій визнає зовнішнє середовище головною організаційною характеристикою [7].

На різні сторони організації зовнішні фактори роблять неоднозначний вплив, але в цілому вона повністю залежить від середовища (в той же час зворотна ситуація є швидше винятком).

Зовнішнє середовище по іншому називається організаційним оточенням, яке буває діловим (мікрооточенням) і фоновим (макрооточення).

Ділове оточення утворюють ті явища, процеси і інститути середовища (наприклад, постачальники, споживачі, конкуренти), з якими організація безпосередньо взаємодіє і може чинити на них вплив. Воно постійно змінюється, в тому числі і під впливом діяльності самої організації [8].

До фонового оточення відносяться політика держави, законодавство, конкуренція і багато інших обставин, які переважній більшості організацій непідвладні. На них не можна впливати цілеспрямовано, а доводится або їм підкорятися, або йти від їх впливу, або намагатися нейтралізувати негативні наслідки [8].

Організації завжди доводиться діяти з урахуванням особливостей оточення. Її керівництво має швидко вловлювати зміни у зовнішній і внутрішньому середовищі правильно оцінювати їх наслідки і вибирати найкращий варіант реакції в межах наявних ресурсів (наприклад, змінювати напрям або темпи розвитку) [9].

Так, при стабільній середовищі у організації переважає консервативна орієнтація на повторення колишніх дій, що принесли успіх.

При розширюється середовищі має місце виробнича орієнтація, характеризується лінійним ростом і економією на масштабах діяльності. При плавно змінюється середовищі переважає ринкова орієнтація (наприклад, підстроювання під зміну кон'юнктури).

При несподіваних дискретних змінах в середовищі на перше місце виходить стратегічна орієнтація, яка ставить на чільне місце гнучкість, адаптивність, освоєння нових технологій, виробів, ринків [9].

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку [9].

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи [9].

Можна зробити висновок, якщо керуюча система ефективно виконуватиме функції, то організація досягне поставлених завданнь і цілей. Отже, розгляд функцій управління організаціі, які є також функціями керованої системи, є доцільним. Вивчення функцій управління дає змогу більш чітко розкрити організацію як обєкт управління.

**Глава 2. Функції менеджера в управлінні організацією та методи управлінні нею.**

**2.1. Основні поняття функцій управління**

У кабінетах багатьох менеджерів є плакати зі словами Анрі Файоля: «Керувати - значить прогнозувати і планувати, організовувати, керувати командою, координувати і контролювати». У цих словах одного з основоположників наукового менеджменту сформульовані основні функції управління [9].

Цілі і завдання менеджменту та менеджерів є відправним моментом для визналення обсягу та напрямки управлінських робіт, які забезпечують їх досягнення. Йдеться про функції менеджменту, які є складовими частинами будь якого процесса управління незалежно від особливостей (розміру, призначення, форми власності і т. д.) тієї чи іншої організації. Тому їх називають загальними.

Функції управління - планування, організація, мотивація і контроль - мають дві загальні характеристики: всі вони вимагають прийняття рішень, і для всіх необхідна комунікація, обмін інформацією, щоб отримати інформацію для прийняття правильного рішення і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. Через це, а також внаслідок того, що ці дві характеристики пов'язують всі чотири управлінських функції, забезпечуючи їх взаємозалежність, комунікації і прийняття рішень часто називають сполучними процесами [9].

Прийняття рішень - це вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. У найзагальніших рисах саме це становить основний зміст діяльності керівника. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть для розуміння справжніх масштабів проблеми є наявність адекватної точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації є комунікація. Комунікація - це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Розглянемо зміст кожної функції менеджменту [9].

Васецька Андрій Анатолійович виділів чотири функції менеджменту.

Взаємозв’язок функцій менеджменту



**2.2. Загальна характеристика функцій менеджменту.**

Постановка цілі є основною функцією управління, без якої процес управління буде не ефективний.

Неможливо переоцінити значимість цілей для організації. Вони є вихідною точкою планування, лежать в основі побудови організаційних відносин, на них базується система мотивування, яка використовується в організації, нарешті, цілі є точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів та організації в цілому [10].

Існує два типи цілей, що обумовлено періодом часу, що вимагаються для їх досягнення. Цілі бувають довгостроковими і короткостроковими. В принципі, в основі розділу цілей на два типи лежить часовий період, пов'язаний з тривалістю виробничого циклу. Цілі, досягнення яких передбачається до кінця виробничого циклу, є довгостроковими. Звідси випливає, що в різних галузях повинні бути різні часові проміжки для короткострокових та довгострокових цілей. Однак на практиці короткостроковими зазвичай вважаються цілі, які досягаються протягом одного року, і відповідно довгострокові цілі досягаються через два-три роки [10].

Поділ цілей на довгострокові і короткострокові має принципове значення, так як вони значно відрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна значно більша , ніж для довгострокових конкретизація і деталізація наступних питань: хто, що і коли повинен виконувати. Якщо виникає необхідність, між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються ще й проміжні цілі, які називаються середньостроковими.

Залежно від специфіки галузі , особливостей стану середовища, характеру та змісту місії в кожній організації встановлюються свої власні цілі, особливі як по набору параметрів організації, так і за кількісною оцінкою цих параметрів. Однак, незважаючи на ситуаційність у виборі цілей, виділяються чотири сфери, стосовно до яких організації встановлюють цілі, виходячи з своїх інтересів. Цими областями є: доходи організації; робота з клієнтами; потреби і добробут співробітників; соціальна відповідальність [11].

Короткострокові цілі випливають з довгострокових, є конкретизацією і деталізацією довгострокових цілей. Вони «підпорядковані» їм і визначають діяльність організації в короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі як би встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей організація крок за кроком просувається в напрямку досягнення своїх довгострокових цілей [10].

У будь-якій великій організації, що має кілька різних структурних підрозділів та декілька рівнів управління, складається ієрархія цілей. Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі більш високого рівня завжди носять загальний характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення. По-друге, цілі більш низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня. Ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, так як вона встановлює структуру організації та забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, вносить необхідний внесок в діяльність організації по досягненню нею спільних цілей [11].

Цілі абсолютно необхідні для успішного функціонування і виживання організації в довгостроковій перспективі. Однак якщо цілі невірно або погано визначені, це може призвести до дуже серйозних негативних наслідків для організації. Великий досвід людства по встановленню цілей дозволяє виділити декілька ключових вимог, яким повинні задовольняти правильно сформульовані цілі.

Не буде перебільшенням твердження, що планування є основою всіх життєвих процесів. Генетична основа всього живого є план, програма, алгоритм етапів розвитку організму, чітка програма закладена в насінні, і саме вона визначить тип рослини, чудо його появи на світ, цвітіння, плодоношення і вмирання [11].

Планування є найважливішим етапом і процесу управління, визначальним мети (підприємства, колективу, особистості), найбільш ефективні методи і засоби, необхідні для досягнення цих цілей, і систему показників, що визначають хід робіт щодо досягнення поставлених завдань [12].

Найбільш відповідальним завданням планування є прогнозування або, як часто називають його американські фахівці, стратегічне планування. Прогнозування має забезпечити рішення поставленого стратегічного завдання, домогтися певної мети за допомогою наукового передбачення на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, вивчення економічних тенденцій.

Прогнозування є найважливішим інструментом прийняття стратегічних управлінських рішень на основі аналізу системи показників: якісних (їх часто називають орієнтирами) і кількісних (завдань). Основне завдання стратегічного планування - визначення шляхів і методів досягнення поставлених цілей [12].

Іншою складовою наукового планування є моделювання стану керованої системи, яке служить своєрідним аналогом експерименту в природничих науках. Основним завданням наукового програмування в плануванні є розробка алгоритму реалізації функцій керованої системи.

Традиційно планування складалося з декількох стадій: скрупульозна і об'єктивна оцінка стану справ в організації та визначення її можливостей; визначення мети і способів її досягнення і, нарешті, вибір методів оперативного контролю. Така принципова модель планування для будь-яких масштабів діяльності - від державного до сімейного [1].

Організація - забезпечує функція управління, спрямована на створення необхідних умов для досягнення цілей. Основні завдання організації: сформування структури організації та забезпечення її діяльності фінансами, устаткуванням, сировиною, матеріалами і трудовими ресурсами. При зміні умов зовнішнього середовища найчастіше доводиться перебудовувати організаційну структур, щоб поліпшити її відповідність потребам гнучкого виробництва, спростити її або, навпаки, ввести нові структурні елементи. Основний показник високої організації управління - її швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, особлива чутливість до досягнень науково-технічного прогресу, до ринкової кон'юнктури [11].

Термін «організація» має двоякий сенс. Організація як функція управління забезпечує впорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності керованої системи на всіх її ієрархічних рівнях [13].

 Водночас інше значення цього слова - якесь об'єднання, колектив, зусилля якого спрямовані на досягнення конкретних, спільних для всіх членів цього колективу цілей. Але будь-яка організація повинна мати у своєму розпорядженні такими важливими ресурсами, як капітал, інформація, матеріали, обладнання і технологія. Не меншу роль для успішної діяльності організації відіграє і наявність стійких зв'язків між членами колективу, загальних для всіх правил і культури поведінки. Успіх функціонування організації залежить від складних, змінних факторів зовнішнього середовища: економічних умов, які застосовуються техніки і технології, конкуруючих організацій, зв'язки з споживачами, діючої системи маркетингу, урядових та правових актів і т.д. [13].

Мотивація - комплекс заходів щодо стимулювання діяльності людини або колективу, спрямований на досягнення індивідуальних або спільних цілей організації. При всій простоті і ясності цього визначення теорія і практика мотивації дуже непрості, оскільки справжні спонукання, які примушують людину віддавати роботі максимум зусиль, дуже невизначені і складні. Знаменитий метод батога і пряника, принцип матеріальної зацікавленості або соціалістична система моральних. І матеріальних стимулів не завжди давали очікувані результати. Ефективна робота підприємства залежить від того, наскільки надійно і сумлінно кожен співробітник виконує свої обов'язки і часто докладає додаткових зусиль, проявляє ініціативу. Все це можливо при створенні здорового психологічного клімату в організації, коли люди задоволені своєю роботою, розуміють важливість поставлених цілей, коли забезпечується постійне підвищення професійної кваліфікації працюючих [14].

Досвідчені керівники знають, що кожен член групи, що отримала конкретне завдання, буде реагувати на нього по-своєму, іноді і непередбачуваним чином. Вчинки людей залежать не тільки від необхідності або їх явних бажань, але і від прихованих у підсвідомості або придбані в результаті виховання багатьох складних суб'єктивних факторів. У одних людей помітна влада звички, традиції, цілої системи забобонів і стереотипів поведінки, інші чинять та, а не інакше, під впливом моральних принципів, соціальних чи політичних ідеалів. Людина реагує на зовнішні події найчастіше імпульсивно, без глибокого аналізу причин і наслідків. Освіта, виховання, вік, досвід і багато інших чинників визначають реакції особистості на середовище. Вчинки молоді частіше формуються під впливом моди, прийнятих в даному середовищі манер поведінки. Люди старшого віку більш орієнтовані на організацію побуту, сімейного життя, матеріальне благополуччя, моральні принципи, естетичні враження. Керівник повинен знати складність мотиваційних тенденцій особистості і не дивуватися неадекватності реакції людей на дії [15].

Ефективність діяльності людини залежить від багатьох складних факторів, серед яких основну роль відіграють: чітке розуміння мети своєї роботи , ймовірність досягнення цієї мети і система матеріальних і моральних стимулів, що визначають зацікавленість працівника в його праці.

Процес управління протікає в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища і характеризується різним ступенем невизначеності. Чи досягло керуючий вплив поставлених цілей? Чи потребують управлінські рішення в коректуванні? На ці запитання дає відповідь контроль, який здійснюється в системі управління за допомогою зворотних зв'язків і забезпечує кількісну та якісну оцінку праці та облік результатів діяльності організації. Ефективно організований контроль насамперед орієнтований на вирішення стратегічних завдань, на кінцеві результати роботи і повинен бути простий, наочний і переконливий для кожного виконавця [16].

В умовах виробництва контроль виконання плану робіт, термінів виконання і особливо якості продукції повинен здійснюватися на ранніх стадіях технологічного процесу.

Контроль на ранніх стадіях виробничого процесу дає суттєвий економічний ефект, так як в намічений для виробництва продукт ще не вкладені великі трудові витрати і його сумарна вартість ще перебуває на мінімальному рівні. Продуктивність будь-якої дії являє обсяг виробництва, розділений на працю, який необхідно затратити на цю дію. Це ж принципове положення поширюється на будь управлінський процес - чим раніше буде виявлена ​​помилка в системі управління, тим менші негативні наслідки вона матиме [17].

Сучасна теорія управління виробила чіткі вимоги до контролю: він повинен бути оперативним, гласним і об'єктивним. З іншого боку, контроль, якщо говорити про його психологічних аспектах, не повинен виконувати тільки каральні функції, а повинен бути формою прояву уваги до праці працівника, фактором мотивації його трудової діяльності. І нарешті, контроль має бути економічно доцільним.

**2.3. Методи управління організацією.**

**Економічні та економіко-математичні методи.**

Економічні методи управління - це способи впливу, що мають у своїй основі економічні відносини та економічні інтереси людей. Економічні інтереси діляться на чотири великі групи:

* інтереси держави;
* інтереси галузі;
* інтереси колективу (організації);
* інтереси особистості.

Між цими інтересами завжди існують діалектичні про-суперечності. Мистецтво керівників полягає у вирішенні цих протиріч, пошуку можливих компромісів. Можливі економічні важелі управління включають в себе:

* собівартість;
* рентабельність;
* прибуток;
* фондовідачу;
* ціну;
* заробітну плату та ін. [18].

Один з найважливіших економічних важелів управління - заробітна плата працівників. Існує безліч різних способів стимулювання праці. Всі вони дають той чи інший економічний ефект.

Це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід врахувати, що крім суто особистих учасник процесу переслідує і суспільні, і групові цілі [18].

В якості основних методів управління тут виступає система заробітної плати та преміювання , яка повинна бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця. Оплату праці менеджера доцільно зв'язати з результатами його діяльності в сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми [3].

Економіко-математичні методи - це методи, засновані на аналогічному пошуку показаних оптимізаційних кривих не тільки для заробітної плати, а й для інших показників і всієї виробничої системи (моделі «вхід - вихід» або «ефект - витрати »). Оптимізаційні криві можуть бути різними з урахуванням інтересів людини , організації, галузі й держави [18].

**Організаційно-розпорядчі методи.**

Організаційно-розпорядчі методи - це методи на основі сили й авторитету влади, тобто указів, законів, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій і т.д. Вони дозволяють:

* регламентувати діяльність (всієї організації, структурних підрозділів, посад, функцій);
* забезпечувати організацію нормативами (часу, чисельності персоналу, нормативами виробітку, концентрації шкідливих речовин, нормативами співвідносності, наприклад викладачів і студентів у вузі);
* підтримувати дисципліну (застереження, роз'яснення ознайомлення, поради ) [18].

Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

До числа організаційних методів відносять:

* організаційне проектування;
* регламентування;
* нормування.

При цьому не вказуються конкретні особи і конкретні дати виконання.

При розпорядчих методах (наказ, розпорядження, інструктаж) вказуються конкретні виконавці та терміни виконання.

Організаційні методи засновані на типових ситуаціях, а розпорядчі відносяться більшою частиною до конкретних ситуацій. Зазвичай розпорядчі методи ґрунтуються на організаційних.

Сутність організаційного регламентування полягає у встановленні правил, обов'язкових для виконання і визначають зміст і порядок організаційної діяльності (положення про підприємство, статут фірми, стандарти в середині фірми, положення, інструкції, правила планування, обліку і т.д.).

Організаційне нормування включає норми і нормативи витрат ресурсів в процесі діяльності фірми.

Регламентування і нормування є базою організаційного проектування нових і діючих фірм.

Розпорядчі методи реалізуються у формі:

* наказу;
* постанови;
* розпорядження;
* інструктажу;
* команди;
* рекомендацій.

Управління виробництвом здійснюється на основі правових норм, які стосуються організаційних, майнових, трудових та інших відносин у процесі виробництва [3].

 **Соціально-психологічні методи.**

Соціально-психологічні методи - це методи, який використовує індивідуальну і суспільну (групову) свідомість і психологію, що ґрунтуються на суспільно-значущих морально-етнічних категоріях, цінностях і вихованні. Соціальні процеси йдуть на чотирьох рівнях:

* на рівні всього суспільства (держави );
* на рівні колективу (організації);
* на рівні робочої групи;
* на рівні індивіда (особистості).

До основних факторів, що визначає хід соціальних процесів, відносяться:

* демографічні фактори;
* вік;
* підлогу;
* етнічна приналежність;
* рівень освіти і кваліфікація;
* розмір робочої групи;
* психологічний клімат.

Для менеджера дуже важливо:

* правильно оцінити індивідуальні якості працівника;
* правильно підібрати, розставити і закріпити кадри на робочих місцях;
* створити умови для максимального прояву індивідуальних професійних якостей працівника [18].

Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини та відображають їх відповідні методи управління важливі і тісно пов'язані з іншими методами управління.

До них відносяться:

* моральне заохочення;
* соціальне планування;
* переконання;
* навіювання;
* особистий приклад;
* регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин;
* створення і підтримка морального клімату в колективі [3].

**Мотиваційний метод.**

Під мотивом розуміють спонукання людської поведінки , що базується на суб'єктивних відчуттях недоліків або особистих стимулів. Мотиви людської поведінки мають певну ієрархію (вона зазвичай називається «пірамідою Маслову») - мал. 1.

Шляхи задоволення потреб по Маслову представлені на мал. 2.

Перш за все, слід забезпечити співробітника:

* можливостями виконати роботу;
* визначити його рамки дій;
* чітко сформулювати цілі і завдання;
* створити оточення, що сприяє виконанню задачі (надати кошти, необхідну інформацію, сформувати організацію, використовувати стиль управління, заснований на співпричетності виконавців).



Мал.1 Піраміда Маслоу



Мал.2 Шляхи задоволення потреб по Маслоу

Мотиваційне управління концентрується:

* на впливі на стан мотивації (ступеня ідентифікації співробітника з фірмою, формуванні його мотивів);
* на почутті його власної гідності (поваги як особистості, повідомлення про його значення для фірми, очікуваннях результатів від його діяльності);
* на приведенні мотивів в дію (обговорюються особисті інтереси та можливості співробітника);
* на посиленні мотивів;
* на оцінці роботи та атестації (перегляд зарплати, ріст, додаткові вигоди);
* на задоволенні потреб;
* на забезпеченні процесу мотивації.

Гарна робота з мотивації співробітників веде:

* до збільшення обороту і прибутку;
* до покращення якості виробів;
* до більш творчого підходу та активності у впровадженні досягнень наукого технічногопрогресу (НТП);
* до підвищеного притоку співробітників;
* до підвищення їх працездатності;
* до більшої згуртованості та солідарності;
* до зменшення плинності кадрів;
* до покращення репутації фірми [ 3].

 **Автоматизовані методи.**

Автоматизовані методи управління - це методи, в яких використовуються електронно-обчислювальні, телекомунікаційних засоби для здійснення комунікацій у системі управління організацією, її зв'язків із зовнішнім середовищем і реалізації основних функцій менеджменту: аналізу, прогнозування, планування, оптимізації та прийняття рішень обліку, контролю, моніторингу [18].

Побудова автоматизованої системи управління організацією (АСУО) включає в себе розробку наступних восьми компонентів:

* розробку моделі організації, мережевого забезпечення АСУО;
* інформаційного забезпечення АСУО;
* математичного забезпечення АСУО;
* лінгвістичного забезпечення АСУО;
* програмного забезпечення АСУО;
* технічного забезпечення АСУО;
* організаційного забезпечення АСУО (сукупність документів, що встановлюють правила взаємодії підрозділів, в яких функціонують підсистеми та локальні мережі АСУ);
* методичного забезпечення АСУО (сукупність документів, правил, інструкцій, нормалей, стандартів, необхідних для правильної і сумісної експлуатації підсистем і локальних мереж АСУО).

Основа АСУО - це план баз даних організації, розробляється відповідно до моделі організації [7].

Між підрозділами йде постійний обмін інформацією, причому деякі поля однієї баз данних можуть використовуватися кількома підрозділами організації в одночасно [18].

Цілі функціонування АСУО:

* мінімізація часу на комунікаційні процеси в організації, підвищення оперативності управління;
* облік і контроль виробничих процесів, що знижує загальні витрати;
* забезпечення оптимального планування, оптимального розподілу ресурсів та управління запасами;
* складання розкладів руху ресурсів у організації та ін.

Вищий рівень автоматизації управління - це інтеграція автоматізірованних процесів проектування, планування, виробництва, зберігання та збуту [7].

 **Нові технології управління.**

В основі нових управлінських технологій лежать концепції інжинірінга та реінжинірингу бізнесу.

Загальне управління діловими (бізнес) процесами називають інжинірінгом бізнесу, бо в його основі - безперервне проектування уніфікованих процесів: їх найменування, змісту, входу, виходу, зворотних зв'язків і т.д.

Реінжиніринг - це перебудова (перепроектування) бізнес-процесів з метою досягнення якісного (стрибкоподібного) підвищення ефективності діяльності фірми [18].

На сучасному етапі розвитку комп'ютерних та телекомунікаційних технологій правомірно говорити і про принципово нові технології управління уніфікованими бізнес-процесами на базі матричних структур.

Визначальними факторами забезпечення конкурентної переваги матричної організації стають швидкість модифікації, якість продукту і мінімізація витрат. На перший план виходять проблема розробки технології управління, що дозволяє знаходити економічні (за часом і витратам ресурсів) і якісні маршрути виконання замовлень [7].

На зміну концепції угруповання робіт навколо продукту і результата (як в традиційних, матричних організаціях) приходить концепція угруповування робіт навколо функціональних областей і бізнес-процесів.

У традиційній матричної системі управління виробництво нового продукту передбачає побудову нової лінії матриці або перебудову робочих груп під нове замовлення, що веде до додаткових витрат [18].

**Висновок**

**Глава 1.** Розглянули організацію як об’єкт управління. Організацію як об’єкт управління є елемент суспільної структури, що має свої функції і методи, внаслідок яких здійснюється вплив на всіх її членів і на навколишнє середовище, в тому числі. Організації - це відносно автономна групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Вони поділяються на формальні та неформальні. Метою кожної організації є отримання прибутку і виконання свого статутного призначення. Також ми розглянули життєвий цикл організації, її внутрішнє (сукупність внутрішніх елементів організації, які надають їй специфічне особа), та зовнішнє (сукупність знаходяться за її межами факторів, з якими та взаємодіє) середовище організації. Розглянули що є керуючою системою та керована системою.

**Глава 2.** Розглянули функції управління та методи управління організацією. Функції управління – планування(складання плану завжди розглядається як початковий етап процесу управління), організація(Як тільки план складений, необхідно підготувати та забезпечити його виконання), мотивація(це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, при яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації) і контроль(станнім етапом процесу управління є здійснення контролю, тобто порівняння фактичних результатів із запланованими.).

 Ми розглянули такі методи управління організацією, як: економічні методи управління (це способи впливу, що мають у своїй основі економічні відносини та економічні інтереси людей); організаційно-розпорядчі методи (методи на основі сили й авторитету влади); соціально-психологічні методи (методи, який використовує індивідуальну і суспільну (групову) свідомість і психологію); мотиваційний метод (під ним розуміють спонукання людської поведінки, що базується на суб'єктивних відчуттях недоліків або особистих стимулів); автоматизовані методи управління (методи, в яких використовуються електронно-обчислювальні, телекомунікаційних засоби для здійснення комунікацій у системі управління організацією).

На мою думку мета нашої курсової роботи була повність досягнута. Ми вивчили роль та значення організації, внутрішнє і зовнішнє середовища організації, опрацювали основні поняття функцій управління та вивчили методи управління організацією.

**Список викорнистаної літератури:**

1. Мескон М, Альберт М, Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Москва: видавництво "Дело", 1997. - 704 с.
2. Дорофєєва Л.І, Бгашев М.В.  Менеджмент. Саратов: Видавництво Сарат. ун-ту, 2008. - 403 с
3. Гольдштейн Г.Я. Основи менеджменту. 2-е вид., Перепрац. і доп. - Таганрог: Видавництво ТРТУ, 2003. - 230с.
4. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент Підручник. - 3-е вид. - М.: Гардаріки, 2003. – 528 с.
5. Абчук В. А. Менеджмент: Підручник. Спб.: Видавництво «Союз», 2002 - 463с
6. Конспект лекцій з дисципліни «Основи менеджменту та організація» Укладач: Кравченко В.О., к.е.н. професор. Рецензент: Козлова Г.М. к.е.н. професор 2008 р.
7. Андрєєв А.Ф., Гришина Н.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Під загальною редакцією Лопатіній С.Г. М.: Юрайт, 1999. – 290 с.
8. Веснін В.Р.: Менеджмент: підручник, - 2-е вид., Перероблене і доповнене. - М.: Проспект, 2004. - 504 с.
9. Васецкий А.А., Тарасов Н.А., Яновський В.В. Основи менеджменту, навчальний посібник. Санкт-Петербург, СЗАГС, 2007. – 269 с.
10. Литвак Б.Г. Управлінські рішення. М.: Юніті, 2008. - 208 с.
11. Уколов В. Ф. Теорія управління. М.: Економіка, 2006. - 576 с.
12. Норрінг В. І. Теорія, практика і мистецтво управління. Підручник для вузів за фахом "Менеджмент". - 2-е вид., Змін. і доп. М.: Видавництво НОРМА (Юрінком ИНФРА o М), 2001. - 528с
13. Рогожин С. В. Теорія організації. М.: Іспит, 2006. - 320 с.
14. Шелдрейк Дж. Теорія менеджменту: від тейлоризму до японізації. СПб.: Санкт-Петербург, 2001 - 352 с.
15. Мільнер Б.З. Теорія організації. М.: ИНФРА-М, 2004. 648 с.
16. Даутов А. Контроль у сфері фінансово-господарської діяльності / / Журнал «Управління компанією» № 3, 2005 p С. 20
17. Єрмаков С. Контроль ... без контролю / / Журнал «Управління компанією» № 7, 2005. С. 21-22
18. [Большаков А.С.](http://www.alleng.ru/d/manag/man019.htm) Менеджмент (Уч пос). Короткий курс. СПб.: Санкт-Петербург, 2000. - 160 с.