

Содержание:

Введение.

Актуальность выбранной мною темы связана, прежде всего с тем, что человек трудился и трудится всегда и везде, например в коллективе (община, семья и т.д.), любой совместный труд не может обойтись без управления, которое требуется для установления согласованных действий участников трудового процесса. Управление в свою очередь должно быть грамотным, хорошо спланированным и, конечно же, результативным.

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть достаточно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для решения нетиповых (нестандартных) проблем требуются специальные технологии разработки решений и, наконец, решение части проблем может быть не по силам, как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как одну из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организации, ее изучение и совершенствование - постоянная задача руководителя.

Базой для системы управления выступают следующие составляющие:

- Информационная поддержка процессов разработки и реализации решений;
- набор типовых бизнес-процедур для решения поставленных задач;
- система активизации персонала.

Оптимизация данных составляющих является основным направлением совершенствования системы управления. Эти составляющие очень важны, но фиксируют некоторый этап состояния системы управления и отражают лишь часть современной системы управления, которая должна включать элементы развития, в том числе методологическую (управленческую) поддержку при разработке и реализации решений.

Цель моего небольшого исследования - исследование особенностей управления организациями в современных условиях и разработка направлений

совершенствования системы управления.

Исходя из поставленной перед собой цели, я определила ряд задач, которые необходимо было решить:

1. Рассмотреть теоретические основы управления и исследовать современное состояние управления персоналом на российских предприятиях.
2. Провести анализ системы управления на конкретном примере;
3. Разработать основные направления по совершенствованию системы управления.

Методы исследования, которыми я пользовалась при написании данной работы - это анализ и синтез, наблюдение, изучение теоретических материалов. Процесс внутреннего анализа должен быть сосредоточена на вопросе, подходит ли структура организации следованию и реализации стратегии управления персоналом в организации или нет. Анализ организационной структуры -- это, прежде всего, анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами.

I . Теоретические основы особенностей управления организациями в современных условиях

Современный уровень понимания менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организации. Понятие организация в менеджменте имеет два смысла:

Во-первых, это система как хозяйствующий субъект (предприятие, общество, фирма, объединение, банк, компания и другие юридические лица);

Во-вторых, это процесс создания самой системы, функционирования отдельных ее элементов (организация транспортного, складского, энергетического хозяйства, организация труда и т.д.). Данное определение понятия является более широким.

Организация - это структурированная совокупность людей (персонала организации), реализующих свои индивидуальные цели и задачи в процессе группового взаимодействия через призму организационных интересов.

Поведение человека в сложной, многофункциональной, динамической системе (которую и представляет собой организация) подчиняется особым законам, принципам, правилам и нормам. Без их понимания эффективное управление невозможно.

Ключевым моментом в данном случае становится определение индивидуальных интересов членов организации (через исследование актуальных уровней потребностей и мотивационной структуры деятельности) и организационных интересов (формализуемых и выражаемых в миссии, целях и задачах деятельности организации). Их совпадение или разность и определяет в конечном итоге эффективность или неэффективность всей организационной системы.

Любая организация в зависимости от ее размеров и характера деятельности - это сложная система, состоящая из отдельных элементов. Каждый элемент мы можем рассматривать как подсистему, состоящую из своих особых частей (элементов).

Сложность технологических, организационных и экономических взаимосвязей между элементами систем и подсистем предопределяет необходимость учитывать в процессе исследования закономерностей и особенностей деятельности фирм специфические особенности методологических принципов системных исследований.

Любая организация преобразует пять видов ресурсов для достижения результатов, которыми являются продукция или услуги: капитал, материалы, технология, люди, информация.

Разберемся более подробно с каждым из ресурсов.

Капитал - сюда относятся те средства, на которые существует организация. Источниками могут быть бюджетные ассигнования, частный капитал, банковские кредиты или же собственные средства производства и т.д.

Материалы - это средства производства, то из чего изготавливают конечный продукт.

Технология - сочетание квалификационных навыков сотрудников, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах информации или людях. Другими словами, машины, оборудование, сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым

компонентом, несомненно, является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются в желаемый на выходе продукт.

Люди - работники, персонал. Говоря о людских ресурсах, следует отметить, что люди индивидуальны и имеют разные способности, одаренности, восприятия, ценности, ожидания. Для достижения целей организации необходимо направлять и управлять поведением работников. Необходимо работать с теми людьми, которые имеют ряд необходимых черт, обладают нужными способностями и умениями. Кроме того очень важно создавать атмосферу и благоприятную обстановку в которой будут поддерживаться и вырабатываться необходимые навыки и умения персонала (работников)..

Информация. Информационные ресурсы используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает определить наиболее перспективный вид продукции. Общение с рабочими дает информацию, которая необходима для качественного выполнения поставленной задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов. Информация приобретается и распространяется в процессе коммуникации.

Организационная структура фирмы чаще всего представляется в форме схемы, показывающей связи и разделение ответственности в рамках организации. Для ее подготовки важно:

определить ближайшие потребности компании и то, что станет необходимым по мере развития фирмы;

выяснить, какие сотрудники способны выполнять отводимые им функции;

оценить взаимоотношения между сотрудниками и как будут формироваться задания для них.

Это создает основу для определения организационной структуры компании, которая должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечивать наиболее эффективное выполнение поставленных задач. Решение вопроса, каким образом будет разделена ответственность и, что еще важнее, власть, должно быть определено на самой ранней стадии развития фирмы. В организационной схеме находит отражение стратегия и методы бизнеса.

Разумеется, обособление в рамках фирмы отдельных структурных подразделений (независимо от их названия - цехи, отделы, филиалы и т.п.) имеет смысл при:

достаточно большой численности работающих, при которой, эффективное управление их деятельностью из одного центра становится затруднительным;

и если персоналом фирмы выполняются работы различного технологического характера, что вынуждает организовать управление технологическими процессами специалистами различного профиля.

Важный аспект управления организацией - изучение и анализ внешней среды и внутренних проблем организации. Анализ внешней среды позволяет ответить на следующие конкретные вопросы:

Где в настоящее время находится предприятие?

Где, по мнению высшего руководства, оно должно находиться в будущем?

Что должны сделать менеджеры, чтобы организация из того положения, в котором она находится сейчас, перешла в рыночную позицию, на которой ее хотело бы видеть руководство?

Разделение труда -- экономическое явление, при котором происходит профессиональная специализация, сужение и иногда углубление функций отдельного специалиста. Общий производственный процесс разбивается на предельно простые операции, каждую из которых выполняет отдельный человек либо механизм.

Разделение труда является причиной повышения общей производительности труда организованной группы специалистов (синергетический эффект) за счет:

- Выработки навыков и автоматизма совершения простых повторяющихся операций
- Сокращения времени, затрачиваемого на переход между различными операциями

Концепция разделения труда довольно полно описана А. Смитом в его трактате «Исследование о природе и причинах богатства народов».

Выделяют общественное разделение труда -- это распределение в обществе социальных функций между людьми, и международное разделение труда.

Разделение труда привело в современном мире к наличию огромного множества различных профессий и отраслей. Ранее (в древности) люди были вынуждены почти полностью обеспечивать себя всем необходимым, это было крайне неэффективно, что обуславливало примитивный быт и комфорт. Практически все достижения эволюции, научно-технического прогресса можно объяснить непрерывным внедрением разделения труда. Благодаря обмену результатами труда, то есть торговле, разделение труда становится возможным в обществе.

С точки зрения бизнес-инжиниринга, разделение труда -- есть функциональная декомпозиция бизнес-процессов. Часто удается выделить в отдельный вид такую часть функций, которую затем становится возможным поручить автоматике или машине. Разделение труда происходило и происходит и сейчас и имеет тесную связь с процессами автоматизации. В сфере интеллектуального труда, также возможно и весьма полезно его разделение.

Разделение труда является первым звеном всей системы организации труда. Разделение труда - это обособление различных видов трудовой деятельности и деление трудового процесса на части, каждая из которых выполняет определенная группа работников, объединенных по общим функциональным, профессиональным или квалификационным признакам.

Например, основным методом работы в бухгалтерии является разделение труда специалистов. Распределяем работу сотрудников по участкам бухгалтерского учета под руководством ведущих специалистов и аудиторов, что позволяет добиваться максимальной эффективности их работы. Таким образом, динамично сочетаем наработки в области автоматизации бухгалтерского учета и опыт в области администрирования бухгалтерских услуг.

Структура - один из важнейших компонентов системы, который придает ей определенную направленность.

Организационная структура в системе управления имеет скелетообразующее значение, т.е. является хребтом организации. Она отражает уровень социально-экономического развития субъекта управления, степень технико-технологической зрелости, формы организации производства и другие объективные признаки развития объекта и субъекта управления, ее философию и стратегию.

В любой организации можно выделить составные части, которые взаимодействуют между собой в определенном порядке, это и есть структура. Меняя способ разделения, можно изменять порядок взаимодействия частей и, в итоге,

результаты всего целого. Каждая подсистема любой организации (техническая, технологическая, информационная социальная, финансовая и др.) состоит из взаимодействующих частей, имеет структуру и сама является структурной частью организации. Взаимодействие всех частей организации должно обеспечить ее работу. Это происходит благодаря существованию важной организационной структуры - управления.

Структура управления - один из способов разделения организации на части. Существенным отличительным признаком является то, что в каждом обособленном звене можно указать на человека или группу людей, которые обладают возможностью принимать решения. Данная возможность обеспечивается ресурсами, распорядители которых вовлекаются в процесс управления организацией, ставя и решая задачи управления.

Таким образом, любое звено структуры управления представляет собой единство задач управления, ресурсов, предназначенных для их решения, и исполнителей этих задач.

Большую роль в принятии управления организацией занимает менеджер (руководитель). На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления -- один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление.

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.

Операционная эффективность - соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, в первую очередь определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально

используется их потенциал.

2 . Анализ исследования на примере фирмы ООО «Виктория»

Фирма ООО «Виктория» является малой организацией, работает в сфере товаров, объединяет 2 продуктовых магазина самообслуживания. На рынке фирма существует сравнительно недавно, с июля 2005 года.

Положение, занимаемое на рынке весьма неустойчиво и зависит от множества факторов. Доля на рынке очень мала, так как существует огромная конкуренция. Сильная конкуренция связана с тем, что некоторые организации распространяют свои магазины где только можно, скупая все.

Изменения в экономической и социальной сфере оказывают непосредственное влияние на рассматриваемую мной организацию, будь то экономический кризис, будь то зависимость от покупателей, от цен, от поставщиков. Изменения отражается в первую очередь на прибыли предприятия.

На мой взгляд, стратегия фирмы (главная, основная цель) - отстаивать свои существующие позиции на рынке.

На самом деле организация не занимается разработкой стратегии. Сейчас идет отстаивание позиций, возможно в будущем возможен рот организации.

В рассматриваемой мной фирме сильная организационная культура:

- способность к командной работе;
- тип управленческой роли;
- тип организационной культуры
- способ социализации.

Здесь используются простые технологии , а именно компьютеризация, которая не является новшеством уже.

Подчиненных во много раз больше, чем управленцев. Уровень профессиональной подготовки достаточно высокий.

Имеется два уровня управления - генеральный директор и директор, шесть подразделений - бухгалтерия, юридический отдел, товароведы, кассиры, продавцы и обслуживающий персонал. В Приложении А имеется схема системы управления фирмы.

Широкий диапазон контроля. Степень формализации не велика.

В организации много стандартного. Каждый сотрудник выполняет свои функции, всё очень четко распределено. Содержание товара и выкладка - стандартны.

Управление в большей степени занимается обеспечением товарами магазинов и ведением партнерских отношений с поставщиками. Контроль за персоналом совершают другие звенья организации. Степень самостоятельности среднего и низшего звена достаточна. Все знают свои обязанности, поэтому самостоятельно их реализовывают.

Я считаю, что предвидеть обстоятельства, заставляющие эту организацию снижать уровень эффективности деятельности невозможно. Можно лишь быть готовым к тем или иным изменениям на рынке, в экономике, в социальной сфере и др. Невозможно предвидеть, например, природные катаклизмы, экономический кризис, поломку оборудования, болезнь работника, порчи товара и др.

Элементы внутренней среды организации

Персонал. Структура: товароведы, администраторы зала (старшие продавцы), продавцы, кассиры, грузчик, охрана, уборщица; квалифицированных специалистов среди персонала нет; количественный состав работников - 15 человек; текучесть кадров - низкая; стоимость рабочей силы - 44 рубля в час (средняя величина); интересы и потребности работников - потребность в достойной заработной плате, потребность в хороших условиях труда, потребность в социальных контактах.

Организация управления: организационная структура.

Структура управления:

1. Планирование и моделирование организационной и должностной структур (штатного расписания).

2. Ведение истории штатной единицы, просмотр штатного расписания в историческом разрезе.

3. Управление персоналом в части материальной и нематериальной мотивации сотрудников:

управление мотивацией на основе измеряемых показателей, задание показателей и параметров расчета премий (штрафов) в профиле должности, учет показателей и расчет выплат (удержаний) на основе механизма нарядов;

управление персоналом в части обучения и переподготовки;

учет образования, умений и навыков сотрудников;

планирование мероприятий (курсов), для покрытия потребностей в обучении;

учет кадрового резерва и совместительства в целях управления карьерой сотрудников.

4. управление персоналом в части подбора:

автоматическое определение вакансий на заданную дату на основе штатного расписания с учетом утвержденных штатных единиц с предстоящей датой открытия, определение вакантных в будущем периоде штатных единиц на основе учета планируемого изменения назначений (желаемая замена работника, предстоящее увольнение, декрет);

учет всех личных данных (в том числе резюме) кандидатов на штатные должности;

проведение собеседований;

автоматизированная оценка соответствия кандидата требованиям вакансии;

формирование приказов о приеме сотрудника;

оценка эффективности мероприятий по подбору персонала.

Уровень менеджмента - корпоративная стратегия, то есть ответственный за принятие решения - исполнительный директор, ключевые вице-директора.

Квалификация - высокая.

Способности и интересы высшего руководства:

умение при управлении учитывать поведение подчиненных;

способность устанавливать и контролировать дисциплину;

стремление гибко использовать различные стили, приспособлявая их к переменам;

осознание выполняемой им роли и эффективное использование своего положения;

развитие и поддержание хороших отношений с окружающими;

отдача четких однозначных указаний и распоряжений;

регулярный анализ работы подчиненных и учет его результатов;

стимулирование деятельности подчиненных, поощрение наилучших примеров в работе;

системный подход к анализу работы;

создание эффективной обратной связи;

защита персонала организации от внешних угроз;

поиск способов повышения результативности работы сотрудников;

установление системы оценки работы и критериев успеха.

Фирменная культура - предоставление услуг по продаже продуктов питания.

Престиж и имидж фирмы - отсутствует.

Организация системы коммуникаций - производится работа с поставщиками, личная продажа.

Финансовая устойчивость и платежеспособность - неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности, при котором, тем не менее, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных оборотных средств и увеличения последних, прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

1. Основные цели организации, их иерархия.

Сфера доходов:

прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, рентабельности т.п.;

положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;

финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.

Сфера работы с клиентами:

работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

Сфера работы с сотрудниками:

изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.;

человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.

2. Требования к целям:

цели должны быть достижимыми.

цели должны быть гибкими.

цели должны быть измеримыми. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;

цели должны быть конкретными, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а следовательно, знать, что их ожидает впереди;

цели должны быть совместными. Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности;

· цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п.

3.Дерево целей

Организационная структура определяет эффективность, так как обеспечивает устойчивость связей между множеством составляющих компонентов объекта управления и обеспечивает целостность системы. Она связывает отдельные элементы системы в единое целое, существенно влияет на формы и организацию планирования, оперативного управления, способы организации работ и их координацию, дает возможность измерить и сравнить результаты деятельности каждого звена системы.

Так же показывает координацию работы всех функциональных служб предприятия, четкое определение прав и обязанностей, полномочий и ответственности всех участников управленческого процесса.

Факторы, влияющие на организационную структуру:

1. потребители;
2. другие предприятия;
3. инвесторы;
4. наемные работники;
5. государство.

4. Проектирование управления организацией

управление менеджмент ресурс

Проектирование организации осуществляется в четыре этапа.

1. Определяются цели и результаты деятельности.
2. Определяются связи с внешней средой -- выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).
3. Разделяются процессы -- по стадиям, по уровням иерархии.
4. Группируются функции. Между разделенными процессами устанавливается общее -- основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны две стратегии: группировка работ вокруг ресурсов и вокруг результата деятельности.

Изменение организационных структур

По различным классификационным признакам можно выделить различные виды изменений.

В зависимости от причины, инициирующей процесс:

Непредвиденные - вследствие появления неожиданного обстоятельства, которое угрожает существованию организации (например, сокращения платежей наличными - переход на взаимные зачеты и бартер) либо может способствовать ее развитию (уход с рынка иностранных конкурентов вследствие изменения валютного курса).

Планомерные - вследствие сознательного стремления что-то изменить (например, создание специализированного подразделения для централизованного снабжения материалами нескольких предприятий корпорации).

В зависимости от преимущественной направленности изменений на определенную организационную сферу:

Ориентированные на структуру - изменение распределения полномочий (обязанностей, прав и ответственности), изменение методов координации (введение системы планирования) и т.п.

Ориентированные на поведение людей - изменение ожиданий, знаний и/или навыков, сложившихся неформальных норм поведения и т.п., например, установление другого распорядка дня, или требования к начальникам отделов носить галстуки.

Ориентированные на технологию - изменение применяемых материалов, оборудования или процедур работы, например, применение калькуляторов или персональных компьютеров для выполнения расчетов.

В зависимости от масштаба изменений:

Влияющие на отдельных сотрудников - например, установление сокращенного рабочего дня для сотрудников, получающих высшее образование на вечерних факультетах вузов.

Влияющие на группу сотрудников (подразделение) - например, переподчинение отдела другому руководителю.

Влияющие на организацию в целом - например, изменение организационной структуры, введение новой системы оплаты труда и т.п.

Сильные и слабые стороны организационной культуры:

Для понимания организационной культуры важно знать, как построена система карьеры в организации, и какие критерии служат для продвижения работников. В случае если в организации работников продвигают быстрее и по результатам индивидуальных достижений, то можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры. В этой организации присутствуют признаки сильной организационной культуры. Все зависит от желания работать, от поставленных целей, от отношения руководства.

Факторы, влияющие на формирование организационной культуры:

- 1) видимые элементы культуры, такие как манера общения сотрудников, форма одежды, открытые или закрытые служебные помещения и др. Это поверхностный уровень корпоративной культуры;
- 2) поведение и действия: стереотипы поведения сотрудников организации, включая методы принятия решений, командную работу и отношение к проблемам. Это следующий, более глубокий, уровень корпоративной культуры;
- 3) мораль, убеждения, ценности: суждения сотрудников с позиций таких понятий, как «правильно-неправильно», «справедливо-несправедливо», «добро-зло», «законно-незаконно». Это ядро корпоративной культуры.

Ценности организации:

значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);

обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

организация работы и дисциплина;

стиль руководства и управления;

процессы принятия решений;

распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);

оценка эффективности работы.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям, люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но, в то же время, исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело.

Главная составная часть трудовой деятельности руководителя - это организаторская работа. И важнейшая ее особенность состоит в том, что руководитель организует работу людей; взаимосвязывает работу человека и техники; организует людей на совместный, коллективный труд. Поскольку руководитель организует труд подчиненных, то и планирует работу коллектива. Важнейшими его обязанностями являются налаживание совместной деятельности, передача и распространение передового опыта, создание благоприятных условий для развития и реализации способностей каждого работника, формирование ответственного и рачительного отношения к ресурсам, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе. Методы управления руководителя должны быть ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п.

Большую роль во взаимоотношениях между руководителем и подчиненным имеет справедливость карьерного роста всех членов коллектива. Более того, работники должны знать о своих перспективах в данном коллективе, так как в противном случае это говорит о плохой постановке работы с персоналом.

Несмотря на то, что руководителям на предприятиях отводятся схожие роли, каждый из них играет эту роль по-своему, исходя из выбранного им стиля управления.

Факторы в экономической окружающей среде должны постоянно оцениваться, т. к. состояние экономики влияет на цели фирмы и способы их достижения. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости населения, ставки кредитования бизнеса и т. д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной обретения или потери крупных сумм денег.

Для бизнеса имеет большое значение политическая стабильность в обществе. От этого зависит уровень притока инвестиций и другого рода ресурсов в определенный регион. Отношение административных органов власти к бизнесу выражается в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют его, создавая неравноправные условия для различных организаций. Также используются приемы лоббирования интересов определенных промышленных групп в правительственных учреждениях, что также оказывает влияние на весь бизнес в целом.

При организации деятельности нельзя не учитывать ту культурную среду, в которой она происходит. Речь идет, прежде всего, о преобладающих в обществе жизненных ценностях и традициях. На этой основе базируется стандарт поведения. Известно принципиальное отличие американского и японского стандартов. В первом случае стандарт выражен в "индивидуалистическом" подходе к организации, а во втором - в "семейном" подходе. Отсюда нормой поведения в одном случае является стремление к карьерному росту с регулярной сменой мест работы (в США считается, что человек должен менять работу раз в несколько лет), в другом - человек работает в организации всю жизнь, относясь к начальнику как к отцу, которого надо слушать.

Научно-технический прогресс определяет возможность повышать эффективность производства, а, следовательно, эффективность способов удовлетворения

потребителей. Для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной, необходимо собирать, хранить и распределять большие объемы информации о новациях, возникающих в среде деятельности. В последнее время появились совершенно новые технологии обработки ресурсов и информации: компьютерная и лазерная техника, робототехника, спутниковая связь, биотехнологии и т. д. Исследователи говорят о высокой скорости изменения технологий, и эта тенденция сохраняется.

1) Потребители: непосредственно люди, живущие в районе магазина.

Поставщики: «КМК», «КМЗ», «КИО», «Балтика», «Клинское», «Вятч», «Ментос», «Винстон», «КХК» и др.

Конкуренты: «Глобус», «Все на свете», «Продуктовая лавка», «Семья» др.

Инфраструктура: Гос. Банк.

Государственные и муниципальные органы: СЭС, Защита прав потребителей, служба безопасности и др.

2) Данная организация напрямую зависит от этих структур. Они влияют на существование, поддержание позиций на рынке, конкурентоспособность.

3) Сильное влияние

Клиенты и потребители.

Сырье, поставщики и другие партнеры для бизнеса.

Конкуренты.

Финансовые учреждения и другие организации инфраструктуры. Контролирующие организации.

4) Слабое влияние

Внешние заинтересованные лица. Они могут быть как физическими, так и юридическими.

Общественность. Законодательство соответствующей области деятельности: ГК, УК, ...

5) Данная организация оказывает влияние на потребителей, это проявляется в удобстве приобретения товаров, люди идут туда, где ближе магазин и качественнее товар. Оказывает влияние на поставщиков, делая им план. Чем больше магазинов, тем больше выручат поставщики.

6) Все элементы деловой среды оказывают на организацию сильное влияние, особенно потребители.

Заключение.

Все более признанным становится приоритет общественных интересов над индивидуальными: удовлетворение потребностей без ущерба для интересов окружающих. Происходит признание социальной ответственности менеджмента и бизнеса как перед обществом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации. Поэтому в управлении предприятием главным становится стратегия, являющаяся не только инструментом обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического экономического, организационного и социального характера, не только фактором, регулирующим деятельность организации по достижению намеченных целей, но одновременно и средством связи предприятия с внешней рыночной средой.

Практическое воплощение новых принципов управления весьма сложно и требует радикального пересмотра всей философии бизнеса, изменение психологии работающих (в том числе менеджеров), повышение их квалификации и роста личностного потенциала. Все большее количество компаний пытаются отойти от прежних командно-иерархических отношений в своих организациях и усилить позиции путем лучшего использования и создания условий для развития сильных сторон персонала. Одновременно меняются подходы к формированию стратегии развития и ее целей, к построению структуры организации и менеджмента, к процессу разработки и принятия управленческих решений, к работе с персоналом и к оценке эффективности работы организации, ее подразделений и работающих.

Поскольку задачей менеджмента является достижение цели, важно правильно ее определить. Если менеджер ставит перед собой задачу совершенствования организации, не уточнив ее целей, то рискуем предположить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов, что может нанести материальный ущерб. Искусство выбора и формулирования правильной цели, управление

процессом ее реализации, включая оценку достигнутой степени реализации, отличают действительно умелого руководителя.

Невозможно управлять людьми, если и руководителям, и подчиненным цели совершенно не ясны. Управлять - значит побуждать других к достижению ясной им цели, а не заставлять делать то, что считаешь правильным.

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели - одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения целей, средств достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Это означает, что без четкого формулирования нельзя комплексно решить ни одной проблемы, связанной с построением фирмы, с планированием ее деятельности, оценкой эффективности, разработкой ее стратегии.

Литература

1. Радченко, А.В., Смирнов, Э.А. Теория организации : курс лекций. [Текст]/ А.В. Радченко, Э.А. Смирнов; под ред. Г.Р. Латфулина. - М.: ГУУ, 1999.-264 с.: ил.
2. Дизель, П.М., Мак-Кинли, Р.У. Поведение человека в организации. [Текст]/ П.М. Дизель, Р.У. Мак-Кинли.[Пер. с англ. С. Жильцова].- М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993.- 178 с.
4. Зигерд, В., Лонг, Л. Руководить без конфликтов. [Текст] / В. Зигерд, Л. Лонг.[Пер. с англ. А. Авериной].- М.: Экономика, 1990.-223с.:ил.
5. Иванцевич, Д.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. [Текст]/ Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов.- М.: Дело, 1993.- 243с.:ил.
6. Зайцева, О.А., Радугин, А.А., Радугин К.А., Рогачева, Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособ. [Текст]/ О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева.- М.: Центр, 1998.-417 с.:ил.
7. Абчук В.А.. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е издание. - СПб. Издательство Михайлова В.А., 2004. - 463 с.;
8. Андреев В.Ф., Гришина Н.Г., Лопатина С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Под ред. С.Г. Лопатиной. - М.: Юрайт, 1999. - 265 с.;

9. Аникин Б.А.. Высший менеджмент для руководителей: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 136 с.;
10. Веснин В.Р.. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.;