Введение.

Время,в которое мы живём,-эпоха перемен.Наше общество осуществляет трудную,но исторически неизбежную и необходимую перестройку.В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии,в экономике- от административно-командной системы к рынку,в жизни отдельного человека-превращение его из “винтика” в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности.Такие изменения в обществе,экономике,во всем нашем жизненном укладе сложны тем,что они требуют изменения нас самих.Чтобы вписаться в современный ритм жизни кроме всего прочего нужно овладевать новым знанием,научиться пользоваться им на практике.Важная часть этого знания-постижение науки и искусства менеджмента.Ни для кого не секрет,что вряд ли в мире найдется,хоть одна организация,которой никто не управляет.Любая организация нуждается в менеджере.Невозможно построить правовое,развитое,нравственное общество, если во главе предприятий,организаций,учреждений и у руля государства стоят специалисты,неграмотные в отношении управления коллективом и ресурсами,которые не в состоянии сделать правильный выбор,принять правильное решение.В упрощенном понимании,менеджмент-это умение добиваться поставленных целей,использовать труд,интелект,мотивы поведения других людей.Существуют корпорации-гиганты,обладающие огромным экономическим,производственным,научно-техническим потенциалом.Крупнейшие корпорации,банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций.А значит,решения менеджеров,подобно решениям государствееных деятелей могут определять судьбы миллионов людей.Но в рыночной экономике не менее важен и малый бизнес.Для большинства населения-это еще и работа.Умело управлять в малом бизнесе-значит выжить,устоять,вырасти.Как это сделать-тоже вопрос эффективного менеджмента.Как “МакДоналдсу” удается готовить миллиарды гамбургеров в год, дешево продавать их и получать при этом огромные прибыли, в то время как большинство ресторанов не в состоянии обслуживать несколько сотен клиентов в день? Почему некоторые компании на протяжении многих лет существования являются ведущими в своей отрасли, а другие обанкротились? Почему религиозное учреждение, такое как католическая церковь,может процветать в 2000 году, если оно действует по принципам и в соответствии с практикой, которые привели бы к краху любого бизнесмена буквально за несколько часов? [ 5.,38 стр.]

 Успех и провал этих фирм и компаний имеют одну общую особенность.Все они являются организациями. Именно поэтому мне хотелось бы сделать анализ внутренней среды организации.

 Организация.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям,чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей,которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата ), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

# Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. [ 5.,40 стр.]

Цель внутреннего анализа – получение ответа на следующие вопросы:

* Насколько необходимы рынку производимые компанией товары или услуги?
* Достигла ли организация пределов в производительности и эффективности?
* Какие критические факторы определяют успех организации?Имеет ли организация возможность воспользоваться ими?
* Какие характеристики организации способствуют выполнению ее задач и претворению стратегии? [1.,417 стр.]

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы,то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений.Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это ***цели, структура, задачи, технология и люди.*** [5.,102 стр.]

 Цели.

Организация, по определению, это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

***ЦЕЛИ*** есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулиравать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некомерческие организации ( государственные органы, учебные заведения, некомерческие больницы и т. д. ) также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности.[ 5.,102 стр.]

 Структура.

*СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ* – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Существуют две основные концепции структуры:

* Специализированное разделение труда
* Сфера контроля

В большинстве совремнных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т. е. Теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленчнского труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером.[ 5.,103 стр.]

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области ( подразделения)[ 5.,104 стр.]

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности.

Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми – сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля – это важный аспект организационной структуры. Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не являются функцией размера организации. Например, римская католическая церковь – организация, насчитывающая миллионы членов во всем мире,- имеет только четыре уровня. В отличие от нее стандартная армейская рота, насчитывающая сто человек, имеют дюжину воинских званий и столько же уровней управления. [5.,104-105 стр.]

Чтобы быть успешной в течении долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть как *эффективной*, так и *результативной*. По словам популярного исследователя Питера Друкера, *результативность* является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». И первое и второе одинаково важно. Все компании, добившиеся значительных успехов, делали «правильные вещи», выбрав цель, которая соответствовала какой-то важной потребности, существующей в мире. Кроме того, эти организации делали «свои вещи правильно». Результативность является чем-то неосязаемым.

*Производительность* – это отношение колличества единиц на выходе к колличеству единиц на входе. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Отдел маркетинга, который увеличивает объем реализации товара и повышает прибыль не затрачивая при этом дополнительных средств, повышает этим самым свою производительность. Точно так-же, как и сборочная бригада, когда она увеличивает выпуск продукции за час работы и при этом делает это без дефектов. Если же при увеличении объема выпускаемой продукции она имеет более низкое качество, мы говорим о снижении производительности. Таким образом, ключевой составляющей производительности является *качество.* Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. [5.,60 стр.]

Важнейшим источником роста эффективности производства является постоянное повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции. В современной сложной системе производства продукции / услуг осуществляется жесткая функциональная интеграция всех составляющих. Системный подход к качеству продукции позволяет объективно выбирать масштабы и направления, методы производства, обеспечивающие наибольший эффект усилий и средств, затраченных на повышение качества продукции. *КОНТРОЛЬ* – это слежение за процессаом достижения целей организации. [4.,108 стр.]

Планирование дает ответ на вопрос: «Что будет делать предприятие?». Функция организации раскрывает «как надо делать то, что было запланировано». Функция контроля в менеджменте устанавливает «что и как контролируется». [4.,108 стр.]

В организации создается и действует двойная система контроля: *управленческий* контроль и *производственный* ( содержательный ) контроль. Первый охватывает систему директивного управления и «описывает» действия второго. [4.,109 стр.]

В менеджменте установлены три основные функции эффективуного контроля:

* уменьшение влияния неопределенности внешней среды;
* предупреждение кризисных ситуаций;
* развитие успехов;

Менеджеры различных уровней управления имеют различный уровень полномочий. Следовательно, разумно установить уровни и масштаб контроля в организации:

* *стратегический* контроль высшего менеджмента – цели, ресурсы, стратегия;
* *управленческий* контроль выполняется всеми уровнями менеджмента и относится ко всем проблемам получения и использования ресурсов, а также концентрации их на приоритетных направлениях работы;
* *оперативный* контроль руководителей групп и мастеров – качество выполнения конкретных работ и заказов [4.,110 стр.]

*КАЧЕСТВО* в самом широком философском смысле есть существенная определенность объекта (процесса), благодаря которой он является таким, а не иным. Эволюционное развитие экономики поставило именно качество продукции (товаров/услуг), производимых работ в центр производства и жизни. Качество важно и для изготовителя и для потребителя. Мала заявить о высоком уровне качества: для подтверждения качества продукция подвергается испытаниям. Качество труда измеряется по результатам и эффективности производства в соответствии с показателями производительности, продуктивности и адаптивности организации к изменениям. Когда продукция уже произведена, невозможно верну4ть напрасно затраченный труд вследствие недостаточного качества или брака. По мере развития производства возрастает сложность продукции, возникают наукоемкие технологии, существенно усложняется или становится невозможным промежуточный контроль. Введение специальной системы контроля в лучшем случае фиксирует ошибки. Но задача формули руется иначе: ошибки следует предотвращать. Поэтому поведение людей должно быть ориентировано не на к5онтроль дефектов, а на конечные результаты- получение качественной бездефектной продукции. [4.,112-113 стр.]

 Задачи.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. *ЗАДАЧА-* это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с *людьми, предметами ( машинами,сырьем, инструментами), информацией.* Два других важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоятоь в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день.[ 5.,107 стр.] Специализация задач быстро нашла свое применение во многих простых операциях, т.к. предприниматели быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что увеличение производительности снижает затраты на производство. [5.,108 стр.]

 Технология.

Большинство людей рассматривают технологию как нечто связанное с изобретениями и машинами. Однако социолог Чарльз Перроу описывает *технологию* как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «*ТЕХНОЛОГИЯ* – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях». [5.,108 стр.]

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии:

* промышленной революцией;
* стандартизацией и механизацией;
* применением конвейерных сборочных линий.

*Стандартизация и механизация*, т.е. использование машин и механизмов вместо людей, в настоящее время широко распространены не только в сфере производства. Приготовление дешевых продуктов в ресторанах быстрого обслуживания имеет, например, в своей основе опыт фирмы « МакДоналдс» в приготовлении гамбургеров. [5.,109 стр.]

Все технологии производственных фирм можно разделить на три категории.

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом. Коммерческие «боинги» или военные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли – все эти виды изделий производятся индивидуально.
2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого колличества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.
3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное производство, работа электростанций. [5.,110 стр.]

Хотелось бы отметить, что никакой тип технологий не может считаться «лучшим», каждый имеет свои преимущества и лучшим образом соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей. Наглядным примером может стать производство автомобилей «Феррари» по индивидуальным заказам. Эта гоночная машина в механическом отноше6нии превосходит все типы автомобилей массового производства. Однако технология индивидуального обслуживания при изготовлении «Феррари», позволяющая этим автомобилям бороться за Гран При Ман, вовсе не исключает наличия определенных преимуществ машин массового производства. К тому же последние стоят гораздо дешевле и вполне приспособлены для среднего водителя на средних дорогах. Таким образом, технология индивидуального обслуживания, когда речь идет о производстве недорогих машин, которые бы удовлетворяли потребности многих людей, является не актуальной. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относите6льного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной [5.,112 стр.]

 Люди.

Важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные не что иное, как группы людей. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления. Как ведет себя человек в обществе и на работе, является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. [5.,112 стр.]

Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу,- это логичное средство увеличения выгоды от специализации. [5.,114 стр.]

Поэтому при подборе кадров важно учитывать образование и опыт сотрудника. Этот процесс постоянно усложняется и на сегодняшний день найти подходящего кандидата для выполнения ответственной работы довольно длительная процедура. [2.,75 стр.]

Прежде чем приглашать новых сотрудников, каждый менеджер должен ответить себе на вопрос: «Чего я хочу от кандидата?». Условно этот процесс можно разделить на два этапа, который позволяет определить степень «необходимости» кандидата:

Первый этап: Установить, какие обязаности необходимо будет выполнять кандидату и какова должна быть при этом его квалификация.

Второй этап: Определить специфические черты характера и поведения (энтузиазм, соревновательность, коммуникабельность, напористость, умеет добиваться результата и другое), а также, «индикаторы», которые ищете в кандидате. Индикаторами могут быть следующие пункты:

* Положительно отзывается о своей прошлой работе и учебном заведении.
* Любит побеждать, хотел бы продвигаться по службе.
* Задает прямые вопросы.
* С ним легко говорить и его легко слушать.
* Любит решать трудные задачи.
* Способен вдохновить других.
* Меняет работу только при наличии важных обстоятельств.
* Доводит до конца начатое дело

и другие. [2.,81 стр.]

Если с самого начала суметь определить, что именно нужно, то это поможет отобрать кандидата, который будет соответствовать вашим требованиям и ожиданиям в будущем.[2.,82 стр.]

Можно предположить, что человек, отличающийся наибольшими способностями в конкретной области, будет выполнять работу лучше других. Однако на практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают человека вести себя не так, как можно было бы предположить исходя из оценки его способностей. Это одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения, если другие характеристики подходят для новой работы. *Предрасположенность* – это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, одаренность, предрасположенность становится как бы талантом, открывающимся в определенной области. Влияние одаренности наиболее очевидно в таких областях, как музыка, спорт, искусство. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и расходы, затраченные в связи с его обучением, будут потрачены впустую. [5.,114 стр.]

Результаты работы сотрудников, т.е. их вклад в достижение общей цели, естественно, не одинаковы. В любой организации есть Лидеры, аутсайдеры и середняки. Для выявления указанной дифференциации и принятия соответствующих управленческих решений в организации должна функционировать единая система оценки работы персонала. [3.,41 стр.]

Также обязательно необходимо учитывать смену персонала, т.к. на адоптацию на новом рабочем месте человеку порой необходимо до нескольких месяцев.Важно, чтобы это время не было потеряным для организации. Для достижения намеченных целей важен профессионализм руководителя, его профессиональная культура, умение спланировать и распределить обязаности, обеспечить надлежащий контроль. Создание команды – важнейшее условие продуктивной работы. Команда позволяет сфокусировать энергию ее членов и обеспечить коллективное лидерство. Менеджер должен стремиться создавать условия для коллективного лидерства. А разумное использование фактора поощрения позволяет поддерживать инициативу и принятие подчиненными дополнительной ответственности при решении поставленных задач. Менеджер, являясь лидером команды, должен разграничивать свои обязаности и обязаности других членов. У грамотного руководителя должно быть четкое понимание границ власти при принятии решений. [2.,154-155 стр.]

Еще один аспект различий между людьми – это их отношение к чему-либо, или социальные установки. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности раблты, стимулирования труда. В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, ценности – это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо или что безразлично в жизни. Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения. Им обучают в школах, религиозных заведениях, их воспитывают в детях родители, они укрепляются в других социальных контактах и даже через средства развлечения и досуга. Каждая организация сознательно или несознательно устанавливает свою собственную систему ценностей. Как и более крупное общество, организация стремится иметь свою собственную мораль, обычаи и табу. В итоге во многих организациях формируются личности, отражающие окрашенные индивидуальностью способы ведения бизнеса или конкретных дел. [5.,116 стр.]

 Заключение.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переме6нной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например людях. Попытки рассматривать и учитывать социальную структуру одновременно с технической всегда имеет положительный эффект: все это благотворно сказывается на производительности и условиях труда. Когда руководство занимается только технологией, оно не может добиться поставленных целей. Когда оно начинает учитывать индивидуальное и групповое поведение, негативные влияния нового метода уменьшаются и организация в итоге достигает своей цели. [5.,123 стр.]

Отсутствие простых ответов вовсе не означает, однако, что успех вообще невозможно объяснить, что не существует надежных методов и путей добиться такого успеха. Существуют многочисленные приемы, большая практика, интересные концепции, которые доказали свою эффективность. Отсутствие простых ответов означает лишь, что не существует путей и средств, одинаково пригодных во все времена и для всех людей и обстоятельств; это также означает, что, оказавшись успешным в прошлом, метод может быть абсолютно неэффективным в будущем. Концепция Генри Форда о массовом выпуске стандартного автомобиля была одной из величайших идей в истории. Но Форд был ослеплен своим собственным успехом, и это чуть не привело компанию к краху: он упорно хранил верность автомобилю марки «Ти», в то время как «Дженерал Моторс» уже разработала и предлагала покупателям автомашины разных моделей и цветов. [5.,39 стр.]

Это может служить наглядным примером того, что все внутренние переменные взаимосвязаны.

 Cписок литературы.

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента.- Санкт-Петербург, 1999.- 809 стр.
2. Пер. с англ. Волмянская О., Волмянский Э. Практическое руководство по менеджменту.-Минск,1998.-261стр.
3. Под общей редакцией д.э.н.,проф.Страхова О. Менеджмент.Учебное пособие для ВУЗов.-Санкт-Петербург,2000.-139стр.
4. Забелин П.,Нестеров П.,Федцов В. Предпринимательский менеджмент.-Москва,1999.-223стр.
5. Мескон М.,Альберт М.,Хедоури Ф. Основы менеджмента.-Москва,1999.-799стр.