Введение

Современный этап развития экономики в нашей стране отличается жесткой конкуренцией, трудностью выживания фирм в сложных условиях спада производства, налогообложением, политической ситуацией. Не смотря на это, происходит качественное изменения во всех сферах общественной жизни.

Переход к рыночной экономике отразился на деятельности многих предприятий, для успешной работы любой фирмы не достаточно повысить конкурентоспособность производимых изделий и услуг, необходимо обеспечить заинтересованность покупателей, т.е. осуществить весь комплекс маркетинговых исследований.

В данной работе мы попытались построить свою модель будущей организации. Наша клиника пластической хирургии – это предложенный вариант настоящей клиники. В современном обществе, в котором люди устремлены на познание внешнего вида, а не внутреннего такое предприятие очень актуально. Клиника - возможность показать, что в каждом человеке есть что-то прекрасное. Разработанная нами модель в полной мере отражает конкурентоспособную, действующею организацию.

Глава I. Организация

1. Определение, понятия и квалификация организации

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение». Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики.

Это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов управления. Многообразие целей и задач организаций приводит к тому, что для управления их функционированием и развитием требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру. В соответствии с этим все многообразие организаций подразделяется на классы и виды, каждый из которых объединяет предприятия, однородные по тому или иному критерию.

На основании критерия формализации выделяются:

Формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;

неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

Предметом нашего изучения являются формальные хозяйственные организации, которые в соответствии со СТ. 48 (п. 1) Гражданского кодекса Российской Федерации являются юридическими лицами, имеют в собственности, хозяйственном владении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

По формам собственности они могут быть частными, государственными, муниципальными и иными.

По отношению к прибыли организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Гражданским кодексом России предусмотрены организационно-правовые формы, в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций. В соответствии с ним организационно-правовая форма «предприятие» сохранена только для государственных и муниципальных предприятий, причем предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (ст. 132 Гражданского кодекса). С учетом сложившихся в нашей стране традиций понятия «организация» и «предприятие» широко применяются как взаимозаменяемые.

По размерам организации группируются на крупные, средние и малые. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют такие легко доступные для анализа критерии, как число занятых, объем продаж (оборот) и балансовая стоимость активов. Но в связи с тем, что ни один из них не дает достаточно веских оснований для отнесения организации к той или иной группе, на практике применяют комбинацию критериев.

Цели организации и их классификация

Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражащей философию и смысл его существования. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации. Цель – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Для них характерны следующие черты и свойства:

четкая ориентация на определенный интервал времени, конкретность и измеримость, непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами, адресность и контролируемость.

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

Анализ сильных и слабых сторон организации

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ сильных и слабых сторон организации. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Оно основано на комплексном исследовании различных функциональных зон органи­зации и в зависимости от поставленной задачи может быть методически простым или более сложным. Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, а также организационную культуру и имидж организации.

Мы рассмотрим лишь показатели, которые используются для исследования функциональных зон организации, и некоторые их особенности.

При анализе функций маркетинга выделяются семь важнейших элементов исследования.

1. Доля рынка и конкурентоспособность.

Доля рынка в процентах к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих успешную деятельность организации, так как есть определенная зависимость между долей рынка организации и эффективностью ее работы (прибыльностью). В то же время это существенная цель большинства фирм и руководство постоянно ее контролирует.

2. Разнообразие и качество ассортимента.

Они во многом определяют устойчивость организации. Однако здесь возможны различные подходы. Одна фирма выпускает ограниченный ассортимент и, видя свой главный успех в обеспечении качества продукции, осваивает 1-2 новых изделия в год (например, фирма по производству автомобильных шин). Другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий (например, фирма по производству бытовой химии).

3. Рыночная демография.

Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов - весьма сложная задача для руководства организации. Еще больше осложняет ее социальное расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения и изменение общественных ценностей.

4. Рыночные исследования и разработки.

Для поддержания постоянной конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков.

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, оно формирует и сохраняет лояльность покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные продажные цены.

6. Сбыт, реклама, продвижение товара.

Эти показатели занимают одно из центральных мест в анализе функции маркетинга. Организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг.

7. Прибыль.

Прибыль - это обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации. Поэтому постоянный контроль за прибылью от различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом. Некоммерческая организация первостепенное значение придает эффективности своих операций. Для нее эффективная доставка товара или услуги клиенту служит главным элементом маркетинга.

Финансы (бухгалтерский учет). Финансовое состояние организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации. Как правило, анализ финансового Состояния проводится методами финансовой ревизии. Это довольно трудоемкая работа, требующая много времени и отвлечения большого числа сотрудников фирмы. Нужно стремиться, чтобы проводимая финансовая ревизия не мешала нормальному функционированию организации в этот период.

Производство. Методика анализа производственной функциональной зоны организации существенно отличается от широко известной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это отличие объясняется в первую очередь направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры организации к изменениям во внешнем окружении и ее Выживания в конкурентной среде.

Организационная культура и имидж организации. Организационно-социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде. В таком контексте под организационной культурой понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных 'ее членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий.

Культура не является изначально заданной, предопределенной. Она - результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение. Культура внутри организации проявляется через поведение. Многие модели поведения, составляющие культуру, легко усваиваются непосредственно через стратегии, планы и процедуры.

Имидж организации как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Это впечатление помогает организации длительное время сохранить клиентов. Опыт внедрения стратегического планирования и управления показал, что успех стратегического планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией. И здесь возникает ряд вопросов: последовательна ли фирма в своей деятельности и достижении целей? как она выглядит по сравнению с другими организациями данной отрасли? привлекает ли она хороших людей?

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

4. Система планов развития организации

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации, но не главным ее результатом. Главным является определение целей, стратегий, программ, распределение ресурсов, позволяющие организации во всеоружии встретить будущие перемены. А эти перемены служат содержательным результатом стратегического планирования и могут включать планы НИР, диверсификации продукции, утверждение на рынке новой продукции, сворачивание и ликвидацию нерентабельных производств и т. д.

Основная предпосылка, лежащая в основе структуризации системы планов, отражает известный вывод теории управления - «закон необходимого разнообразия», согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма. Иными словами, система планов должна быть примерно такой же сложной, как сама организация и внешние факторы, которые должны быть в ней отражены.

Как видно из схемы, в современной организации должны разрабатываться четыре группы взаимосвязанных планов;

1. Основные направления деятельности, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее – 10-15 лет, иногда и более.

2. Планы развития организации на срок от 1 года до 5 лет. С позиций стратегического планирования главным содержанием их служат перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.

3. Тактические планы, регламентирующие текущую деятельность организации.

Первые две группы планов являются основным продуктом стратегического планирования. Эти планы должны в последующем трансформироваться в тактические и планы-проекты, поскольку они могут быть реализованы лишь через них. К тому же проекты служат обоснованием выбранных на более ранних стадиях стратегий развития организации. Следовательно, тактические планы и проекты также частично входят в систему стратегического планирования.

Основные направления деятельности. Этот план еще называют стратегическим. Он является вершиной системы планов, потому что характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Этот план служит ориентиром для всех прочих планов. Одновременно он служит и ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков.

Стратегический план включает следующие разделы:

1. Миссия и цели организации, через которые выражается будущее организации, каким его представляет себе руководство.

2. Анализ состояния и перспектив развития внешней среды организации по каждому СХП.

3. Анализ состояния и прогноз развития конкуренции по каждому СХП.

Анализ сильных и слабых сторон организации в разрезе СХП. Цели и стратегии отдельных СХП. Общий целевой портфель организации в разрезе СХП.

7. Планы мероприятий и бюджеты для реализации функциональных стратегий.

8. Ресурсы, необходимые для реализации стратегии организации и

планов развития.

9. Основные этапы реализации стратегии во времени.

Оценка вероятности реализации стратегии. Финансово-экономическая оценка стратегического плана.

План развития организации. Он определяет мероприятия, которые необходимы для создания новых поколений продуктов и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные в «основных направлениях деятельности». План развития дает ответ на вопросы: какие ожидаются условия на товары и услуги организации ? какие должны быть условия и климат внутри организации, чтобы 06легчить создание новых видов продукции и выявление новых рынков сбыта ? каковы имеющиеся ресурсы для создания новых видов продукции и услуг ?

Каждый стратегический план обязательно подкрепляется комплексом программ и планов-проектов. Так, например, план развития организации обосновывается кратко-, средне-, и долгосрочными программами, конкретизирующими включенные в него мероприятии. Это могут быть программы разработки и внедрении нового вида продукта; разработки и внедрения новой управленческой информационной системы; перестройки организационной структуры фирмы и др. Программы, в свою очередь, подкрепляются конкретными проектами. Каждый проект уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Отметим важную методологическую особенность формировании системы плановых документов в стратегическом планировании - необходимость механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими; легко приспосабливаемыми к неожиданным изменениям внешних факторов. Следовательно, чтобы обеспечить адаптивный характер стратегического планирования, все виды планов, особенно тактические, должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств. Эти действия должны быть реализованы через известный методический прием - ситуационное планирование.

Стратегический план всегда субъективен по своей природе и основан на предположениях, мнениях, прогнозах и предсказаниях, сопряженных с некоторой степенью неопределенности и риска. Поэтому руководству организации весьма важно знать, что произойдет, если сделанные предположения и прогнозы не сбудутся. Ситуационные планы позволяют ответить на поставленный вопрос и определить, до какой степени организации придется изменить цели и стратегию своего поведения в будущем.

Организации, в которых ситуационные планы стали ординарной частью общей системы планов, приобретают способность быстро и эффективно реагировать на перемены во внешней среде; эта реакция находит отражение во всей системе планов, и прежде всего в планах текущей деятельности. Таким образом, адаптивный стратегический план должен представлять собой совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде организации.

Глава II. Управление организацией

1. Понятие и основные элементы процесса управления

Выполнение функции управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления». Чаще всего под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы.

В этом определении подчеркивается целенаправленный характер процесса, осуществляемого аппаратом управления организации, а также его связь с функциями, целями и необходимыми для их реализации ресурсами. Наряду с этим в литературе широко используется и другое определение процесса управления, в котором в качестве его ключевого момента рассматриваются не функции, а управленческое решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. Процесс управления представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

Между этими двумя подходами к определению сущности процесса управления нет противоречий, они дополняют друг друга, образуя непрерывность циклически повторяющихся процессов принятия решений, связанных с выполнением управленческих функций. В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организовывая работу, мотивируя людей, занятых в организации, контролируя и координируя все происходящее в ней процессы.

Так, составление плана на предстоящий плановый период связано с принятием таких решений, как постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач. Процесс организовывания неизбежно вызывает необходимость принятия решений по вопросам о структуре производства и управления, об организации производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, об организации труда рабочих и специалистов. Процесс контроля связан с принятием решений о том, что, как и когда контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как производить анализ полученной информации и каким образом корректировать процессы в соответствии с данными контроля и т.д.

Таким образом, начальный импульс процессу принятия решений задает информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команда, приказ, распоряжение и т.д.) подается на «вход» управляемого объекта. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданием или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны этол несоответствие ликвидировать.

2. Функции управления

Цели и задачи управления и менеджеров являются отправным моментом для определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации. Поэтому их называют общими и в их составе выделяют планирование, организовывание, координацию, контроль и мотивацию. Рассмотрим содержание каждой функции управления. Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает:

установление целей и задач; разработку стратегий, программ и планов для достижения целей; определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам; доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

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

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

Органической составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее закладываются в основу стратегических планов, в которых находят отражение важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

Организовывание - вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. Организовать - это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между раз-личными видами работ.

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

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

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Процесс мотивации включает:

установление или оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей; формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей; определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

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

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

контроль за выполнением работ, намеченных планом; меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

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

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

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

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

3. Разделение труда в управлении

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, т. е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организовывание, контроль и т. д. Соответственно этому одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата и оценке работы и т. д.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. В то же время можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления низового, среднего и высшего.

К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень - самый многочисленный, составляющий некоторым данным 50-60% общей численности управленческого персонала организации, - включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень - это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3-7% общего управленческого персонала.

Фактическое число уровней на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от 1-2 на малых предприятиях до 8-9 в крупных объединениях и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это - горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. При движении от низового уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низовом и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей, поэтому эта функция, наряду с мотивированием, становится наиболее важной.

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия..

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Сточки зрения технологии процесса управления задачи руководителей прежде всего сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным процессом всего этого.

4. Руководитель организации

Руководителем является человек, который, как правило, имеет в своем подчинении других работников организации, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние управляемого объекта. Такой статус предопределяет его особую роль в организации и содержание выполняемых функций.

Главное в деятельности руководителя любого ранга - это работа с людьми не только непосредственно подчиненными ему, но и со всеми теми, кто прямо или косвенно связан с функционированием управляемого объекта как внутри предприятия, так и за его пределами.

Руководитель работает в тесном контакте со своими подчиненными и другими руководящими работниками предприятия при постановке целей и задач, при формировании в коллективе системы цeнностей и норм поведения, направляющих общие усилия на их достижение; при разработке путей решения возникающих в ходе работы проблем. С участием коллектива он производит распределение ресурсов и организует процесс, учитывая потенциал специалистов, их сильные и слабые стороны. В соответствии с этим можно выделить те способности, которые должны иметь руководитель для успешной работы с людьми. Это: организация коллектива и создание в нем благоприятного морального климата для плодотворной работы и развития: подбор и расстановка кадров; распределение прав, обязанностей и ответственности между работающими; объективная оценка вклада каждого работника и стимулирование труда; создание условий для раскрытия и развития личности работников, повышения эффективности и качества труда.

В работе руководителя с людьми, непосредственно не подчиненными ему, большое место занимает координация общих усилий по достижению целей, переговоры с представителями заинтересованных организаций и предприятий, а также обмен информацией. Значение такого межличностного взаимодействия особенно важно на переломном этапе развития нашей экономики, когда произошло разрушение действовавших многие годы хозяйственных связей и появились первые признаки конкуренции, радикально меняющие сами принципы организации информационных связей между организациями и людьми.

Руководитель должен проявлять незаурядные способности и предприимчивость в усваивании и использовании полученной информации. Она может послужить основанием для принятия решений по рационализации производства и управления, по переориентации на новые виды продукции, по корректировке ранее разработанной стратегии и т. д.

Принятие управленческих решений - важнейшее направление деятельности руководителя, требующее от него не только высокого профессионализма в решении отдельных или общих задач организации, но и методической компетенции, т. е. способности к системному восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем и методическому поиску их разрешения. Организация выполнения принятых решений отражает уровень социальной квалификации руководителя, т. е. его способность контактировать с людьми, вести переговоры, разрешать конфликты, проявлять личную инициативу. В пери·· од преобразования экономики повышается количество решений, которые являются новыми и нестандартными, а поэтому требуют не применявшихся ранее методов, связанных с риском. Это еще более усложняет работу руководителя, который не только сам должен адаптироваться к неизбежным переменам, но и убедить коллектив в их необходимости.

Содержание и характер труда руководителя зависят от того уровня иерархии, к которому относится его должность. Так, руководители высшего уровня (например, генеральный директор, директор) значительную часть своего времени и усилий затрачивают на разработку концепции, стратегии и политики предприятий и его ключевых сфер, а также на работу с людьми, работающими в других организациях, с которыми поддерживаются контакты.

Концепция управления персоналом

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандида­тов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивость ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнив, можно выделить три фактора, ока­зывающих воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок, сеть равноправных Отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистемa планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления и учета nерсонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Методы управления персоналом

Методы управления персоналом (МУП) - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

МУП можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управление безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, высвобождения персонала.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок ; 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Содержание анкеты в американских фирмах устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности управляющих применяют более подробные анкеты, чем при найме конторских служащих.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности. Запрашиваются данные об академической успеваемости претендента, начиная со школы: место в классе по успеваемости, средний балл, балл успеваемости в колледже по дисциплинам специальности. В анкете требуется указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т. д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие фирмы сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фирма, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновка и графическое оформление анкет также варьируют.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка - тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед:

Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы. Решение следует принимать, только имея всю необходимую информацию. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу, на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней. Принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Глава III. Управление проектом

1. Паспорт проекта

Наименование организации Клиника пластической хирургии Идентификационный номер 78000132307 Дата открытия проекта Идентификационный номер Цель проекта Открытие клиники пластической хирургии Содержание проекта Отрасль – медицина, деятельность – пластическая хирургия Участники проекта Кислухина Ю. – руководитель проекта Сахончик Т. – бухгалтер проекта Воронина С. – администратор по контрактам Храмовский М. – контролёр проекта, инженер Условия ограничения по бюджету Min 11,5 млн. руб Max 22,3 млн. руб Условия ограничения по времени Min 6 месяцев Max 1 год и 2 месяца

2. Фазы проекта (вехи, события)

Название пунктов Информация Покупка помещения Найти агентство по недвижимости. Выбор лучшего места для клиника.

Оформление документов. Покупка. Наём ремонтной бригады Поиск рекламных объявлений. Отбор бригады. Заключение подряда на выполнение ремонтных работ. Закупка хозяйственных материалов Выбор отделочных материалов. Выбор дизайнерского оформления. Проведение ремонта Выполнение ремонтных работ. Проверка за выполнением ремонтных работ. Закупка медицинского оборудования Выбор фирмы поставщика. Оформление заказа на покупку оборудования. Доставка, покупка. Наём персонала Сортировка и выбор из предложенных кандидатур. Подписание трудовых и коллективных договоров. Установка медицинского оборудования Доставка оборудования по месту установки. Установка оборудования. Реклама клиники Выбор рекламного агентства. Рассмотрение предложенных вариантов. Утверждение + оплата. Размещение рекламы. Открытие клиники Рассылка приглашений гостям. Оформление банкета. Презентация клиники.

3. Архив проект

Раздел документации Наименование документа Ответственный исполнитель 1. Недвижимость Договор купли-продажи Воронина С. а) учредительные Заявление на государственную регистрацию. Заявление в финансовые органы об открытии расчетного счета. Свидетельство о регистрации. Устав. Учредительный договор (ответственность сторон). Положение о структурном подразделении. Кислухина Ю. / Воронина С. б) финансовые Заявление на получение кредита. Платежное поручение. Бухгалтерский баланс. Отчет о прибыли и убытках. Сахончик Т. в) налоговые Налоговая декларация по налогам на добавочную стоимость. Книга покупок. Книга продаж. Сахончик Т. г) персонал Заявление о приеме на работу. Трудовой договор. Договор на производство работ. Должностная инструкция. Правила внутреннего трудового распорядка. Штатное расписание. Храмовский М.

Бюджет проекта

Наименование статьи проекта Наименование работ Наименование ресурса Затраты Период денежного потока Источники финансирования Мед. персонал Оказание медицинских услуг Гл. врач (1) Хирург(5) Медсестры (15) Анестезиолог (4) 20тыс.руб 20тыс.руб 10тыс.руб 12тыс.руб 5 лет Собственные средства Обслуживающий персонал Обеспечение работы клиники Регистратура(4) Инженер(1) Сантехник (1) Плотник(1) Электрик(1) Уборщики (3) Повара(2) Стилисты(2) Психолог(1) 12тыс.руб 11тыс.руб 9тыс.руб 9тыс.руб 9тыс.руб 8тыс.руб 14тыс.руб 16тыс.руб 16тыс.руб 5 лет Собственные средства Охрана Осуществление охранной деятельности Охранник(5) 17тыс.руб 3 года Собственные средства Администрация Управление клиникой Ген. Директор(1) Зам. Директора(1) Юрист(1) Бухгалтер-экономист(1) Администратор (1) Секретарь(1) Менеджер по связям с общественностью(1) 20тыс.руб 18тыс.руб 17тыс.руб 17тыс.руб 13тыс.руб 11тыс.руб 16тыс.руб 6 лет Собственные средства

Качество проекта

Предметная область Параметры проекта Нормативный стандарт Допустимые отклонения Недвижимость: а) площадь б)местоположение Покупка Площадь местоположение 6 тыс. руб за кв.м. 120 кв.м. Невский пр. 2 тыс. руб 3 кв.м. прилегающие улицы Правовой аспект лицензия 3 года Отказ в лицензии Персонал зарплата Max 20тыс.руб/мес. Min 8 тыс.руб/мес. 3тыс.руб/мес. Финансовая область бюджет Max 22,3 млн. руб Min 11,5 млн. руб 1,5 млн.руб Налоговая область Налоговые декларации, Различные процентные ставки по налогам в РФ Изменяются постановлением Правительства РФ Безопасность Предоставление услуг ЧОП 20 тыс.руб/мес/чел. 2 тыс.руб/мес./чел. Страхование страхование 500тыс.руб 100тыс.руб

Заключение

Возросшее внимание к вопросам производительности в сочетании с соответствующими изменениями в стиле работы уже оказало oгромное влияние постановку дела управления. Что же несут с собой эти изменения для менеджеров? Как им нужно теперь работать в новых условиях, чтобы добиться успеха?

В течение многих лет доля административно-управленческого персонала в об численности работников возрастала, что создавало хорошие возможности для вступления на работу и продвижения по службе. Сегодня действует "похудению" структур: уменьшается количество уровней управления и административно-управленческого аппарата. Очевидно, что сейчас труднее найти работу и продвинуться по служебной лестнице в структуре управления. неуправленческой работы тоже, конечно, усложнился, а это означает, что будут выполнять работу, которая раньше считалась работой высокого уровня, сейчас здесь не будет никаких подчиненных.

Новые знания, новые навыки. Чтобы добиться успеха в новых условиях нужно владеть иным набором навыков. Почти любому поступающему на работу необходимо уметь работать на персональном компьютере и больше требуются люди, умеющие интерпретировать информацию и находить новаторские пути ее использования. Поскольку подчиненные должны обладать более высоким образованием и большими знаниями, более уместным будет стиль руководства с вовлечением подчиненных в процессы принятия решений, а не авторитарное руководство.

Более высокая вероятность стать предпринимателем или сотрудником малой компании. Количество людей, остановивших свой выбор на собственном деле резко увеличивается. В 1960 г. их было уже 200 000, в 1985 г. их число достигло почти 700 000, кроме того, образовалось порядка 400 000 товариществ и 300 000 человек занимались индивидуальной трудовой деятельностью.

Это означает, что в отличие от 70-х и 80-х годов, когда дорога к успеху в карьере руководителя шла через длительную службу в гигантских корпорациях, сейчас честолюбивые новые менеджеры могyт основать свою небольшую компанию или продвигаться более быстрыми темпами.

Список использованной литературы:

Дафт Р. Теория организации. – М., 736с. Латфуллин Г., Райченко А. Теория организации: Учебник. - СПБ.: Питер, 2005.- 395с. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1999. – 800с. Управление организацией / Под. ред. А.Поршнева, З.Румянцевой, И.Саламатина. М.: Инфра-М, 1999. – 669с. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512с. Шелдрейк Д. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2001. - 352с.