ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент — это специфическое средство, специфическая функция, специфический инструмент для производства организациями результата. Выполнение этой сверхзадачи требует расширить сферу ответственности менеджера, в которую входят все факторы, влияющие на деятельность организации, и ее результаты: как внутренние, так и внешние, как подконтрольные, так и полностью от нее независящие. Это обстоятельство требует стратегического подхода к управлению как по вертикали (на всех иерархических уровнях), так и по горизонтали (управление функциональными областями); стратегия — дело всех сотрудников. Человеческий фактор становится ключевым фактором успеха функционирования предприятия, что нашло отражение в принципах управления, сформулированных на рубеже XX и XXI вв.

Необходимы постоянные инновации в организационной структуре фирмы, которая обязана соответствовать изменениям, происходящим на рынке. Структура компании должна быть простой и четкой; обеспечивать фирме максимальную рентабельность; содержать минимальное количество промежуточных звеньев; обеспечивать подготовку менеджеров для фирмы, учитывая перспективу и конкуренцию между менеджерами.

1 ОПИСАТЬ ШЕСТЬ ТИПОВ ОРГСТРУКТУР. ИХ ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПО ФОРМУЛЕ ГРАЙНУКАСА. ТРИ ВИДА ДОЛЖНОСТНЫХ СВЯЗЕЙ. ПЯТЬ СПОСОБОВ УМЕНЬШЕНИЯ НАГРУЗКИ ДОЛЖНОСТНЫХ СВЯЗЕЙ.

Типы организационных структур.

Вертикальная функциональная

Исполнительный директор – его заместители - отделы

Преимущества: сильная вертикальная власть, квалифицированные специалисты в узкой области знаний (бухгалтерия, сбыт, маркетинг и т.д.)

Недостатки: жесткие границы между отделами, замедленная реакция на изменения внешней среды, болезнь «профессионального идиотизма», излишний персонал ( до 30%).

Дивизиональная структура (товарная, программная, структура автономных бизнес-единиц). В отличии от функциональной работников объединяют или по выпускаемому продукту, или по рынкам сбыта, или по географическому принципу. Отсюда три разновидности дивизиональных структур.

По продукту. Персонал, оборудование концентрируют на выпускаемом продукте и возникает, к примеру, бизнес-единица по выпуску целлюлозы, другая – картона, третья – бумаги. Или другой пример: 1-я – холодильники, 2-я – посудомоечные машины, 3-я – кондиционеры.

По рынкам сбыта. Персонал и оборудование концентрируют на выпуске товаров для следующих рынков сбыта: товаров широкого потребления (РТШП), товаров проихзводственного назначения (РТПН), товаров госучреждений (РТГУ). Например, мебельная фирма для РТШП выпускает мебель для жилья, для РТПН офисная мебель, для РТГУ (школ, институтов, армии) соответствующую номенклатуру мебели.

По географическому принципу. Подразделения компании создают в регионах, а управляют из одного центра. Пример: ВЗФЭИ с его филиалами.

Преимущества дивизиональных структур: высокая гибкость, быстрая реакция на изменения среды, хорошее знание потребителя.

Недостатки: дублирование ресурсов в подразделениях, слабая координация их работы, конкуренция за корпоративные ресурсы.

Матричная структура

Отдел человеческих ресурсов

Производство

Бухгалтерия

Менеджер по товару 1

Менеджер по товару 2

сотрудники с двумя руководителями

Рис. 1. Матричная структура

Преимущества: эффективна в очень сложной, быстро меняющейся внешней среде. Эффективно используются человеческие ресурсы.

Недостатки: два руководителя у одного подчиненного вызывают путаницу, рассогласования, конфликты.

Командная структура .Вся организация состоит из команд, работающих непосредственно с покупателями.

Виды команд:

-многофункциональные включают сотрудников разных функциональных отделов;

-постоянные формируются из всех отделов и работают над одной задачей, проектом.

Преимущества: ускорение реакции на запросы потребителей, улучшение морального климата, сокращение числа административныхуровней.

Недостатки: иногда команды выходят из под контроля руководства компании, увеличивается время заседаний и совещаний.

Сетевая структура. Компания поручает многие свои функции независимым субконтрагентам, а сама лишь координирует их деятельность.

Сетевой подход используется в современном электронном бизнесе.

Преимущества: самая высокая конкурентоспособность в глобальном масштабе. Снижение административных расходов. Высокий уровень удовлетворенности трудом работников.

Недостатки: отсутствие непосредственного контроля, низкая лояльность сотрудников.

Виртуальная организация.

«Расширенная» модификация сетевого подхода, когда специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта (разработка рекламной кампании, нового рекламного продукта и т.п.). Сама организация состоит из 2-3-х человек. Все остальные – независимые профессионалы. Обмен данными осуществляется электронным способом. Офис сделан по принципу гостиницы (хомелинг). Приходят, поработают и уходят.

Преимущества: виртуальный подход позволяет привлечь к проекту наиболее одаренных профессионалов. По степени гибкости и скорости работы они не имеют себе равных. Они используют ресурсы всего мира. Многие профессионалы ставят свободное время и независимость превыше стабильной занятости и дохода.

Недостатки: ограниченность контроля над деятельностью персонала. Общение по телефону и электронной почте приводит к большому непониманию. Менеджеры должны знать все современные технологии.

Для традиционных организаций (индустриальое производство), начиная с 1933 гола (Франция) численность подчиненных у каждого менеджера определяли по формуле Грайкунаса *n* [2*n – 1*+ (*n –* 1)] где *n* – число подчиненных.

По этой формуле определяют число должностных связей. Их норма при управлении – 100.

Три вида должностных связей и 5 способа повышения их эффективности.

Виды должностных связей:

1. Прямая единичная (начальник – подчинённый)
2. Прямая групповая (начальник – много подчинённых)
3. Прямая групповая перекрёстная (подчинённые начинают задавать вопросы)

Способы снижения времени на должностные связи, чтобы освободить рабочее время.

Способы:

1. На должность начальника отдела принимать человека с сильной моторной памятью
2. На должность подчинённых берут только специалистов в этой области
3. Современные системы связи их контроль
4. Чёткие инструкции для каждого работника для форс-мажорных ситуаций
5. Максимальное формирование команд

2 СТРУКТУРА КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ КОМПАНИИ. МОДЕЛЬ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА. КАНАЛЫ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ В ЛИЧНОМ ОБЩЕНИИ. ДЕСЯТЬ КЛЮЧЕЙ К УМЕНИЮ СЛУШАТЬ.

#### Отправитель

#### Получатель

Сообщение

Помехи

Обратная связь

Канал

Рис. 2. Модель коммуникативного процесса

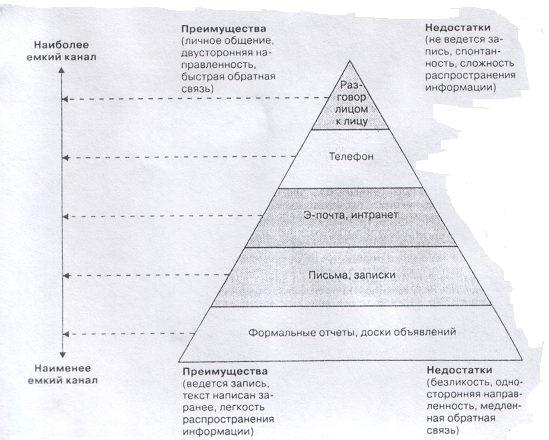


Рис. 32. Классификация коммуникативных каналов по пропускной способности

Каналы передачи информации в личном обзщении.

Можно разделить в процентном соотношении:

7% - слова;

38% - тон голоса, интонация;

55% - жесты, мимика.

Парадокс Сатчмо состоит в следующем:

1) человек, обладающий специальными глубокими познаниями или непосредственным опытом, пытается передать их другому лицу;

2) ему это не удается или удается лишь после нескольких неудачных попыток, недоуменных взглядов и взаимного разочарования;

3) это про исходит из-за того, что наш носитель знаний не представляет себе, каким видится мир человеку, не имеющему его знаний;

4) человек, не имеющий опыта, затрудняется сформулировать вопрос, который дал бы понять, что между ним и знатоком нарастает недопонимание.

Очень ярко П. Вейлл выразил это в «Жалобе непрофессионала»:

Вы понимаете нечто, а я нет.

Вы понимаете, что я не понимаю, но

Вы не понимаете, что именно я не понимаю.

Я понимаю, что я не понимаю, но

Я не понимаю, что именно я не понимаю.

Но вы не только не понимаете, что именно я не понимаю,

Вы не понимаете, как вам самим удалось это понять.

Вы понимаете, что понимаете больше меня,

Но не понимаете, насколько больше, и

Не понимаете, как вам снова стать простым, как я,

Я понимаю, что вы понимаете больше меня, но

Считаю свои знания не примитивными, а скорее сумбурными.

Ведь я не могу вам объяснить просто,

Что именно я не понимаю и

Что бы вы мне помогли понять.

У нас с вами затруднение.

Если б только мне понять то, что вы понимаете,

Если б только вам понять, что именно я не понимаю.

Десять ключей к умению слушать.

Таблица № 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Ключ** | **Плохой слушатель** | **Хороший слушатель** |
| **1** | Слушайте активно | Пассивен, отстранен от беседы | Задает вопросы, перефразирует сказанное |
| **2** | Находите интересные темы | Отключается от надоевших тем | Ищет возможности, новые знания |
| **3** | Не раздражайтесь | Легко выходит из себя | Ведет себя сдержанно, проявляет терпимость к плохим манерам, умеет концентрироваться на главном |
| **4** | Используйте то, что мы думаем быстрее, чем говорим | «Засыпает», если собеседник говорит медленно | Обдумывает, резюмирует, предугадывает следующие слова; взвешивает аргументы; прислушивается к интонации голоса |
| **5** | Будьте отзывчивы | Формально поддерживает диалог | Проявляет интерес жестами, позой, слушает и говорит сам, создает позитивную обратную связь |
| **6** | Оценивайте суть, а не слова | Отключается, если собеседник не может сформулировать свою мысль | Оценивает суть высказываний, не обращает внимания на огрехи речи |
| **7** | Поддерживайте в собеседнике интерес | Заранее предубежден, начинает спорить | Не вступает в дискуссию до тех пор, пока не осознает позицию другой стороны |
| **8** | Старайтесь всесторонне оценить высказываемые идеи | Обращает внимание прежде всего на факты | Прислушивается к центральным темам диалога |
| **9** | Тренируйте умение слушать | Отсутствие энергии, проявление ложного внимания | Работает, активно использует мимику и жесты, контакт глазами |
| **10** | Тренируйте интеллект | Предпочитает иметь дело с легкими и простыми материалами, избегает сложных | Воспринимает сложные проблемы как интеллектуальную игру |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационный механизм управления компанией имеет множество компонентов, но обязательно должен представлять единую систем, в которой функционирование отдельных элементов взаимозависимо и взаимообусловлено. Особенно много проблем в области организации менеджмента имеется в настоящее время в России в силу особенностей современного состояния ее переходной экономики.

Менеджмент организационный представляет систему управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию функции организации, а также на теорию и практику менеджмент, опирающегося на приоритет общегосударственных принципов и решения организационных проблем. Он включает: проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций, распределение организационных задач, обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятие управленческих решений.

Ситуация: Пропивая зарплату.

Джеймс Эмери — отец четверых детей. Он вырос в иммигрантской семье, где все очень много работали. По мере того как он рос, у него появилась потребность в достижениях и власти. Сейчас же он оказался на низкооплачиваемой, бесперспективной работе на конвейере в одной крупной производственной компании. Он уже не знал, как пережить очередной рабочий день, поэтому он начал мечтать на рабочем месте. Часто в день получки он заходил в бар напротив завода и обычно оставлял там уйму денег. На следующий день он испытывал не только похмелье, но и чувство стыда, поскольку понимал, что его жена не может свести концы с концами, а дети оказываются лишенными самых насущных вещей.

Он больше не мог с этим мириться. Сначала он подумывал обратиться за помощью и советом к своему начальнику, но, по правде говоря, он и сам-то себя не совсем понимал и, конечно же, не настолько хорошо знал начальника и доверял ему, чтобы открыто обсуждать с ним свои проблемы. Вместо этого он пошел к представителю профсоюза и рассказал ему о своих финансовых проблемах и о том, как ненавидит ивою работу. Профсоюзный деятель ответил Джеймсу именно то, что тот хотел услышать: «Эта проклятая компания и есть источник всех твоих проблем. Такие условия работы не подходят даже для рабов, что же говорить о нас. Оплата ничтожна. Мы все должны понять, что надо держаться вместе, когда нынешний коллективный договор истечет, и получить то, чего мы заслуживаем — лучшие условия работы и больше денег».

1. .Объясните поведение Джеймса с точки зрения модели фрустрации.
2. .Приведите конкретный пример ролевого конфликта в описанной ситуации.

3.Какая ячейка -окна Джохари» определяет взаимоотношения Джеймса с его начальником? С представителем профсоюза?

4.Какую стратегию разрешения конфликта предлагает работник профсоюза? Согласны ли вы, что основные причины проблем, с которыми столкнулся Джеймс, заключаются в условиях и оплате труда? Почему?

5.Что можно сделать и можно ли вообще что-нибудь сделать, чтобы помочь таким работникам, как Джеймс Эмери? Сформулируйте свой ответ в понятиях управления человеческими ресурсами.

Решение:

1. С точки зрения модели фрустрации поведение Джеймса объясняется следующим образом, так как Фрустрация (лат. frustratio — «обман», «неудача», «тщетное ожидание», «расстройство замыслов») — психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей, то Джеймс начал пить, потому что его потребности в достижениях и власти были блокированы в связи с тем, что он оказался на низкооплачиваемой бесперспективной должности.

2. Внутри личностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных форм — это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования.

В описанной ситуации ролевым конфликтом является рассогласование личных потребностей Джеймса с требованиями производства. И то, что он сначала пропивал большую часть зарплаты, а после он понимал, что его семье от этого станет ещё тяжелее.

3 Взаимоотношения Джеймса с его начальником определяет ячейка «окна Джохари» под названием « неизвестное «Я», а с представителем профсоюза «Слепое «я».

4 Работник профсоюза предложил стратегию разрешения конфликта «Соперничество», что означает – навязывание другой стороне предпочтительного для одной стороны решения. Данная стратегия ущербна при решении проблем, т. к. не дает оппоненту возможности реализовать (в какой-либо мере) свои интересы. Эта стратегия оправдана: явной конструктивности предлагаемого одним из оппонентов решения, выгодности результата для всей группы, отсутствия времени. Соперничество целесообразно в экстремальных ситуациях и при высокой вероятности опасных последствий.

Я не согласен, что основные причины проблем, с которыми столкнулся Джеймс, заключаются в условиях труда и оплате труда, я считаю, что так же проблемы Джеймса оставались неразрешенными из-за его слабой силы воли и малой веры в себя. Он ждал помощи от других, в то время как сам не прилагал к этому никаких усилий и окружающим в частности работнику профсоюза оставалось только посочувствовать ему.

5. С точки зрения управления человеческими ресурсами, Джеймсу можно помочь, дав ему право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д. Такой способ управления называется Партисипативный. С точки зрения этой методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

ЗАДАЧИ:

1. На основе примера формулирования ключевой цели, поставленной перед функциональной подсистемой «маркетинг», поставте цели перед остальными подсистемами.

Таблица № 2

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
| Маркетинг | Выйти на первое место по продаже продукции определённого вида |
| Производство | В течении года собрать 30 серверов с браком не более 3%  Ввести новые мощности в бизнес единице по сборке серверов |
| Финансы | Повысить рентабельность продукции и увеличить оборотный капитал. |
| Персонал | Принять на работу 14 новых сотрудников.  5 сотрудников отправить на курсы повышения квалификации “Cisco” с затратами 4000$ на каждого сотрудника. |
| Менеджмент | Провести плановую аттестацию. Принять нового менеджера со стажем работы не менее 3 лет. |
| Планирование | Со следующего года перейти на систему УПЦ, ликвидировать плановый отдел и передать работников в бизнес единицы. |
| Учёт | В управленческом учёте внедрить систему КСВД и разработать цели показателей действия и результаты для всех 4-х факторов сбалансированной системы показателей контроля. |
| Инновации | Начать виртуализацию рабочих мест пользователей |
| Контроль | Внедрить стандарт по системному менеджменту качества ISO 9000 |

1. Вы создаёте предприятие по производству верхней мужской и женской одежды. Планируется, что вы сосредоточите внимание на выпуске шуб и дублёнок высокого качества и по дорогой цене. Основное кредо вашего предприятия в удовлетворении потребностей богатых покупателей, учёт их запросов и пожеланий. Для решения этих проблем фирма закупила лучшие швейные машины, наняла высококвалифицированных специалистов, подписала договоры на поставку высококачественных и дорогих мехов.

Определите миссию вашего предприятия и составьте расшифровку к ней.

Решение:

Миссия — это краткое выражение основной цели предприятия, четко сформулированная причина его существования.

В идеале в миссии должны быть отражены следующие моменты:

Кем являются наши клиенты.

В данном случае наши клиенты- это состоятельные люди среднего и старшего возраста.

Какие товары и услуги мы предлагаем.

Мы предлагаем шубы и дублёнки высокого качества и по дорогой цене.

Какими ценностями мы руководствуемся при принятии решений.

Для нас клиент всегда прав. Все направлено на максимальное удовлетворения наших покупателей.

К чему мы стремимся в будущем (какой мы хотим видеть свою организацию через много лет).

Мы стремимся к увеличению числа продаж, расширению производства и к выходу на мировой рынок производителей шуб и дубленок.

Кратко нашу миссию можно сформулировать так: сделаем мир теплее с нашими шубами.

1. АО «Микромашина» выпускает три основных вида продукции - электрофены, электрокофемолки и электробритвы. Каждое изделие имеет ряд модификаций.

Проанализируйте основные направления деятельности организации, стратегию по видам продукции. При этом используйте информацию, характеризующую емкость рынка сбыта рассматриваемых видов продукции, продажи АО «Микромашина» конкурентов. В таблице № 3.

Проведите анализ, пользуясь матрицей Бостонской консультационной группы (БКГ).

Таблица №3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | год | Емкость рынка | Продажи, тыс. штук | |
| завода | конкуренты |
| Электрофен | 2004  2005  2006 | 2499  2747  2994 | Нет данных  323  276 | Нет данных  300  300 |
| Кофемолка | 2004  2005  2006 | 1163  1347  1562 | Нет данных  388  264 | Нет данных  300  300 |
| Электробритва | 2004  2005  2006 | 3430  3500  3570 | Нет данных  601  444 | Нет данных  300  300 |

Решение:

Использую матрицу БКГ и сделав предварительный анализ мы видим, что в 2005 году электрофены занимали 11%, кофемолки- 31%, электробритвы -17%.

Дойной коровой были –кофемолки, остальные переходили в рязряд собак, однако, по всем 3-м группам товаров продажи были больше чем у конкурентов. В 2006 году только электробритвы занимают ведущее место на рынке, т.к. объём продаж выше конкурентов, а электрофены и кофемолки окончательно перешли в разряд собак, занимая соответственно 28% и 27%.

1. На основе рекомендаций, которые должны быть учтены при формулировании миссии организации, и примера, приведённого в таблице № 4, определите миссии остальных организации.

Таблица № 4

|  |  |
| --- | --- |
| Организации | Миссия |
| Коммерческий банк | Содействие становлению и развитию малого и среднего бизнеса в России, путём предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учётом интересов акционеров, клиентов и сотрудников. |
| Кондитерская фабрика | Приносить радость и удовольствие людям, предлагая высококачественные кондитерские изделия по доступным ценам; способствовать современным тенденциям здорового образа жизни и потреблению полезных для здоровья продуктов. |
| Образовательное учреждение | Создание здоровьесберегающей, здоровьеформирующей и здоровьеразвивающей среды для формирования физически, социально и нравственно здоровой и успешной личности. |
| Опытно-конструкторское бюро | Направление деятельности на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду. |
| Фирма-производитель оборудования для офисов | Разрабатывать качественную и стильную мебель для разных видов офисов. |

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. Рек. Мин. образ. РФ. - М.: ИНФРА - М, 2002. - 216с.

2 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2001.-304с.

3 <http://www.bibliotekar.ru/biznes-29/16.htm> Миссия предприятия.