**Содержание**

Дайте определение и раскройте суть мотивации как функции менеджмента, приведите различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации

Дайте определение и приведите содержание организационной структуры управления

Задача

Список использованных источников

**Дайте определение и раскройте суть мотивации как функции менеджмента, приведите различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации**

Мотивация представляет процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Поведение человека всегда мотивировано. Традиционный подход к мотивации основывается на понимании того, что сотрудники - это ресурсы организации, которые необходимо рачительно и эффективно использовать. Задача менеджера - заставить сотрудников эффективно работать.

Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации.

Со времен промышленной революции человеческое общество становилось все более сложным. Научно-технический прогресс радикально изменил отношения к труду и повседневному существованию человека. В результате произошедших перемен современный менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности своих сотрудников. Важно направить их энергию на выполнение имеющейся и необходимой работы для достижения целей организации, для достижения успеха. Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививает сотрудникам чувство цели. И это имеет не менее важное значение для мотивации их труда, чем материальное вознаграждение.

Науку управления всегда занимало, в каких условиях и при каких обстоятельствах человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращения в частичного «сопредпринимателя». Чем свободнее становится человек, тем важнее осознание мотивов, которые движут человеком в работе и заставляют его приносить больше пользы.

По мере обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и накопления опыта у человека пробуждается все большее желание применить свое умение в труде на благо себе и обществу. Чем лучше это удается, тем большее удовлетворение получает человек, а, соответственно, тем сильнее проявляется мотивация к эффективному труду. Стремление выразить себя в своем деле нуждается в поддержке. Там, где управление и организация труда предоставляют для этого возможности сотрудникам, труд этих сотрудников будет высокоэффективным, а мотивы к труду соответственно - высокими.

Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и реализации путей их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации.

Менеджеры воплощают свои решения в дела, применяя на практике осознанные принципы мотивации.

Общепризнанно деление современных теорий мотиваций на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать вполне определенным образом. В то же время не существует единой идентификации потребностей, признаваемой всеми.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Содержательные и процессуальные теории расходятся по ряду вопросов, но они не являются взаимоисключающими. Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, необходимо усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Первичные и вторичные потребности.

Потребность отражает ощущение физиологической или психологической недостаточности чего-либо.

Хотя в конкретной ситуации конкретный индивидуум может не ощущать потребности в приведенном выше смысле, но существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Они включают потребности дышать, спать, есть, сексуальные потребности.

Вторичные потребности - по природе своей психологические (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности к кому или чему-либо).

В силу этого первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Потребности невозможно непосредственно наблюдать и измерить. Потребности служат лишь мотивом к действию. О них можно судить по поведению людей. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности.

Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность к действию.

Побуждение является поведенческим проявлением потребности, оно сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле представляет нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека при сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегают другого, которое связано с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата (Пол Лоуренс и Джей Лорш).

Рассмотри подробнее содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации.

Администрация должна установить потребности ее работников для определения средств и способов их удовлетворения, соотнесенных с достижением успеха организации. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с. ними факторах, определяющих поведение людей. Рассмотрим наиболее известные содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по Маслоу, теория потребностей Мак Клелланда, двухфакторная теория Герцберга.

Иерархия потребностей по Маслоу включает пять уровней потребностей, в том числе:

1. Физиологические потребности человека в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем, потребность в защите от физических и психологических опасностей и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности, к которым относятся - принадлежность к коллективу, его поддержка и наличие чувства принадлежности к кому или чему-либо.

4. Потребности в уважении включают потребности в самовыражении, личных достижениях, компетентности, в признании со стороны окружающих.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Все эти потребности Маслоу расположил в виде строгой иерархической структуры (пирамиды). При этом потребности первого и второго уровней отнесены к первичным потребностям, а последующие (третий - пятый уровень) - ко вторичным потребностям.

Иерархия потребностей по Маслоу приведена на рисунке 1.

Рисунок 1. Иерархия потребностей по Маслоу

Со временем потребности изменяются. Основное концептуальное положение Маслоу: прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Потребность самовыражения никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен. Руководитель должен знать, какие активные потребности движут его сотрудниками.

Недостатки иерархии по Маслоу:

1. Четкой пятиуровневой структуры потребностей практически не существует.

2. Предложенная концепция наиважнейших потребностей не получила полного подтверждения на практике.

3. Удовлетворение одной потребности (определенного уровня) не приводит к мотивации по следующему уровню.

Кроме того, Маслоу не удалось в предложенной иерархии потребностей учесть индивидуальные особенности людей. Разные люди любят разные вещи и отдают приоритет разным потребностям.

Теория потребностей Мак Клелланда также связана с формулированием различных уровней. Но Мак Клелланд делает упор на потребности только высших уровней (вторичных потребностях по Маслоу), формулируя их как: потребность власти, потребность успеха и потребность причастности.

Потребность власти отражает желание конкретного человека получить возможность воздействовать на других людей. Потребность успеха определяется процессом доведения работы до успешного завершения. Потребность причастности - аналогична мотивации по Маслоу.

Также как и иерархия Маслоу, теория потребностей Мак Клелланда не нашла полного подтверждения на практике в силу присущих ей недостатков, аналогичных иерархии Маслоу (с учетом соответствующих уровней потребностей).

Двухфакторная теория Герцберга аналогично двум предыдущим основана на потребностях. Герцберг формулировал свою модель потребностей исходя из положения, что существуют две категории факторов: факторы гигиены и факторы мотивации.

Факторы гигиены включают: политику организации, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой конкретного человека. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа.

Факторы мотивации отражают успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности и возможности творческого и делового роста. Факторы мотивации связаны с самой работой, с характером и сущностью выполняемой работы.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. При этом его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу.

Теорию Герцберга называют также теорией двойственности в силу того, что в двух группах факторов рассматриваются два их проявления: положительное проявление и отрицательное проявление. Данные проявления по-разному определяют удовлетворенность от различных факторов. Факторы, вызывающие удовлетворение от работы и обеспечивающие адекватную мотивацию - это иные и существенно различные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой.

Сопоставление различных теорий потребностей. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям безопасности и уверенности в будущем по Маслоу. Мотивация по Герцбергу, как уже отмечалось выше, сравнима с потребностями выспеих уровней Маслоу.

Различия: Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, вызывающее ту или иную линию поведения (если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из них, то рабочий в ответ будет лучше работать), Герцберг, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

В рамках процессуальных теорий мотивации анализируются результаты распределения усилий для достижений конкретных целей и выбора конкретного вида поведения. Не отрицается существование потребностей, но считается, что поведение людей определяется не только ими, но и специальными потребностями.

Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией ее восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможными последствиями выбранного типа поведения.

Рассмотрим три основные процессуальные теории: теорию ожиданий, справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение цели. Человек надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого при его конкретных усилиях. Ожидание определяется в этом случае как оценка личностью вероятности определенного события.

Ожидание результатов от затрат труда определяет соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами (3 - Р). Теория ожидания определяет важность трех взаимосвязей:

• затраты труда (3) - результаты (Р);

• результаты (Р) - вознаграждение (В);

• вознаграждение (В) - удовлетворенность вознаграждением (валентность).

Если люди чувствуют, что нет прямой связи между затратами труда и результатами (3 - Р), то мотивация будет ослабевать. Ожидание в отношении результатов - вознаграждений (Р - В) представляет ожидание определенного вознаграждения (В) за достигнутый результат (Р). Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутым результатом и желаемым поощрением или вознаграждением (Р - В), мотивация будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация также будет слабой.

По мнению авторов, существует третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожиданий. Таким фактором служит валентность или ценность вознаграждения.

Валентность можно определить как предполагаемую степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающего вследствие получения определенного вознаграждения. Валентность - это ожидаемая ценность вознаграждения.

Важный вывод из этой теории, имеющий практическое значение для повышения эффективности персонала при мотивации заключается в том, что если значение любого из этих трех практически важных для определения мотивации факторов (приведенных выше) будет мало, то будет слабой мотивация и низкие результаты труда. Этот вывод наглядно представлен моделью мотивации (по В.Вруму):

Мотивация = (3 - Р) × (Р - В) × валентность

Рекомендации по практическому применению теории ожидания можно сформулировать следующим образом:

1. Все люди обладают неодинаковыми потребностями и вознаграждение они оценивают по-разному. Поэтому руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их и соответствие.

2. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу.

3. Менеджеры должны формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы.

Теория справедливости дает ответ на то, как люди распределяют и направляют свое усилие на достижение поставленных целей.

Люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий, а затем соотносят это отношение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

При дисбалансе усилия и вознаграждения, оцениваемом конкретным сотрудником как несправедливость, возникает психологическое напряжение. Устранить дисбаланс можно, либо увеличив вознаграждение, либо уменьшив усилие. В таком случае поведение людей будет зависеть от принятой альтернативы. Теория справедливости формулирует следующий вывод: до тех пор, пока люди не будут считать вознаграждение справедливым, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. При этом следует иметь в виду, что оценка справедливости носит субъективный характер (справедливость оценивает сотрудник).

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Это трудно сделать технически, кроме того, это заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее нет на самом деле. Приведенная ситуация позволяет сделать важный вывод, имеющий важное значения для реализации функции мотивации в конкретной организации: если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Комплексная модель Портера-Лоулера включает элементы теории ожидания и теории справедливости. В модели заложены мять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Состав и содержание блоков модели приведены в таблице 1.

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Блоки | Назначение (содержание) |
| 1 | 2 |
| 1 Ценность вознаграждения | Восприятие сотрудником справедливости вознаграждения и его соответствия ожиданиям |
| 2 Оценка вероятности связи «Усилия - вознаграждения» | Ожидание определенного вознаграждения за конкретные усилия |
| 3 Усилия | Конкретные усилия, прилагаемые сотрудником в ожидании определенного вознаграждения |
| 4 Способности и характерные особенности | Квалификация, навыки, предрасположенность и другие личные качества сотрудника, определяющие его возможности при выполнении определенной работы |
| 5 Оценка роли работника | Осознание (восприятие) сотрудником своей роли в процессе труда |
| 6 Результаты | Определяются усилиями, способностями и ролью сотрудника |
| 7 Внутреннее вознаграждение | Чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения |
| 8 Внешнее вознаграждение | Похвала руководителя, премия, продвижение по службе |
| 9 Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое | Восприятие сотрудником внешнего вознаграждения как справедливого с учетом его усилий и результатов |
| 10 Удовлетворенность | Результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости |

Модель Портера-Лоулера реализует следующие зависимости (взаимосвязи):

1. Результаты (6), достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3); способностей и характерных особенностей человека (4); от осознания им своей роли в процессе труда (5).

2. Уровень затраченных усилий (3) зависит: от ценности вознаграждения (1); насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2).

3. Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь вознаграждения: внутреннее (7) - чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения; внешнее (8) - похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная линия между (6) и (9) означает, что может существовать связь между результативностью сотрудника и выдаваемым ему вознаграждением.

4. Удовлетворение (10) - результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворение (10) является мерилом насколько ценно вознаграждение (1) на самом дело, эта оценка будет влиять па восприятие человеком будущих ситуаций.

Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудниками усилий, его способностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Модель Портера-Лоулера отражает современный подход к мотивации с учетом ожидаемого вознаграждения за определенные усилия, при этом сотрудник увеличивает свои усилия, если считает полученное вознаграждение (внутреннее и внешнее) справедливым. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты. Практика подтверждает, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Поэтому менеджер должен:

1. Установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Критерии, связанные воедино, формируют личную философию, которая определяет поведение сотрудников. Знание личной философии позволяет создать рабочую среду, которая будет способствовать мотивации.

2. Создать атмосферу, благоприятную для мотивации.

3. Активно общаться со своими сотрудниками, а также знать, что им необходимо для полной мотивации. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для этого.

Элементы модели Портера-Лоулера и их взаимосвязи приведены на рисунке 2.

Рисунок 2. Модель Портера-Лоулера

**Дайте определение и приведите содержание организационной структуры управления**

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия (организации).

Исходными данными и обязательными условиями при формировании организационной структуры управления служат:

1) цели и задачи организации;

2) производственные и управленческие функции организации;

3) факторы внутренней среды (внутренние переменные);

4) факторы внешней среды.

Основными элементами организационной структуры предприятия являются его подразделения (отделы), уровни управления и связи между ними. Все элементы взаимосвязаны между собой. При этом различают горизонтальные и вертикальные связи. Учитывая, что подразделения или отделы представляют функциональные области (функциональные зоны), структура организации может быть определена как совокупность функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними.

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.

В силу этого каждая управленческая структура индивидуальна и обладает своими специфическими особенностями, которые в значительной степени влияют на поведение и эффективность деятельности людей в организации. При изменении цели или появлении признаков нарушения функционирования предприятия первой подвергается реорганизации именно организационная структура менеджмента.

В организационную структуру включают такие понятия, как разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону. В общем случае содержание организационной структуры определяется целями, которым она служит, и какие управленческие процессы она призвана обеспечивать в конкретной организации.

Все виды организационных структур имеют общие характеристики, определяющие их назначение и отличительные свойства (признаки) по отношению к другим элементам (категориям, понятиям), связанным с организацией эффективного управления предприятием.

Общие характеристики организационной структуры могут быть сформулированы следующим образом:

1. Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой хозяйственной деятельности предприятия, связанной с достижением его целей.

2. Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях посредством определения (делегирования) полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.

3. Структура, принятая в конкретной организации, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационная культура и эффективность труда сотрудников).

4. Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия, его выживание и процветание, определяемые как его успех.

Приведенные характеристики отражают назначение и способность организационных структур влиять на достижение ожидаемых результатов предприятия, определяемых его целями. Кроме того, существуют внутренние свойства структуры, которые определяют условия рационального использования конкретных видов структур с учетом различных ситуационных факторов (внешних и внутренних), имеющих место в конкретной организации.

Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. Рассмотрим два наиболее общих подхода к классификации структур.

Первый подход предусматривает разделение организационных структур на формальные и неформальные структуры.

Формальная структура - это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

Второй подход связан с разделением организационных структур на механистические и органические структуры. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения. Основными внутренними компонентами (свойствами) организационных структур являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления предприятием, корпорацией.

Сложность структуры означает степень дифференциации (то есть разделения) видов управленческой деятельности, в том числе функций управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура.

Формализация структуры определяется степенью унификации (однотипности) управленческих правил и процедур. Чем больше установленных правил и процедур, тем сложнее структура.

Степень централизации (децентрализации) управления предприятием зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются конкретные решения. Чем больше ответственных решений принимается на подчиненных уровнях управленческой иерархии, тем более децентрализована структура управления и, наоборот, чем меньше решений принимается на нижних уровнях управления, тем более централизована структура.

В зависимости от степени выраженности указанных выше компонентов (сложности, формализации и централизации) структуры менеджмента делятся на две группы: механистические и органические ( адаптивные )структуры.

Механистическая структура является жесткой иерархией (пирамидой) управления. Органическая структура в отличие от нее является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях.

Проектирование организационной структуры предприятия предусматривает определение ее основных свойств с учетом специфики конкретной хозяйственной деятельности, условий осуществления этой деятельности и ее стратегической ориентации. Основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры при ее проектировании, можно разделить на три группы: внутренние, общие и специальные факторы.

К внутренним факторам относят: основные свойства структуры (ее сложность, формализацию и централизацию), объем управления и нормы управляемости, определяемой также как сфера контроля.

Общие (внешние) факторы включают: цели и стратегию предприятия, вид продукта или услуги (вид технологии их производства), внешнюю среду, размер и устойчивость организации (изменчивая, стабильная) и другие факторы, определяющие специфику хозяйственной деятельности конкретного предприятия. При учете внешней среды рассматриваются ее основные факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности предприятия.

Специальные факторы должны учитывать: власть и контроль (в том числе забота менеджеров об интересах своих отделов, фактор власти в высших эшелонах) и компьютеризацию информационных процессов, а также реализации коммуникаций менеджмента в целом. При оценке взаимосвязи власти и определяемой структуры следует учитывать, что более рациональна и привлекательна та структура (организация работ), в которой власть легче поддерживать. Уровень компьютеризации управления и организация коммуникаций создают предпосылки и необходимые условия для возможности выбора адаптивных структур.

Определение организационной структуры (называемое часто организационным проектированием) непосредственно связано с инжинирингом конкретных работ по достижению целей (задач), функциональным группированием спроектированных работ (рабочих мест) с учетом применяемых технологий и необходимых навыков персонала для их выполнения. После определения технологической схемы работ определяются организационные взаимоотношений между функциональными группами работ и уровнями управления для общей координации деятельности по достижению целей в конкретном бизнесе и предприятием в целом. Проектирование организационной структуры проводится поэтапно.

На первом этапе осуществляется деление проводимых в организации работ в соответствии с важнейшими направлениями ее деятельности. На этом этапе принимается решение, какие виды деятельности должны быть отнесены к линейными и штабными подразделениям соответственно.

На втором этапе определяются организационные полномочия различных уровней управления и устанавливаются соотношения этих полномочий для различных должностей. Формируется цепь команд и производится специализация управления, чтобы избежать перегрузки руководства (линейных руководителей).

На третьем этапе формулируются должностные обязанности как совокупность задач и функций для всех уровней управления, выполнение поручается конкретным руководителям (должностям). При необходимости разрабатываются конкретные задачи непосредственным исполнителям работ, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение. Обеспечивается формализация принятых решений по формированию организационной структуры предприятия.

Организационные структуры создаются для обеспечения достижения целей организации, поэтому существенное изменение этих целей требует соответствующих изменений структуры. Дальнейшее развитие структуры организации может проводиться путем ее совершенствования или нового проектирования в зависимости от содержания изменений внешней среды и проводимых перемен внутри организации.

Изменения в управленческих структурах, связанные с изменениями целей организации, в основном определяются двумя группами факторов. Во-первых, факторами, отражающими необходимость формирования и/или удержания конкурентных преимуществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием НТП и возможностями использования его результатов для повышения эффективности организации. Во-вторых, возможными (опробованными практикой) формами и методами совершенствования самих структур. Такие возможности предусматривают:

1) совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным (как правило) укрупнением функций и сокращенном подразделений на одном иерархическом уровне;

2) замену механистических структур на адаптивные. Такой переход является наиболее радикальной формой реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с командой;

3) интегрирование (создание) различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры, например, путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, проектных групп и др.;

4) создание конгломератных структур. В этом случае высшее руководство сохраняет за собой только финансы. Большинство конгломератов возникает за счет внешнего слияния компаний;

5) формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя. Внедрение этих структур может быть реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информационной.

Управление организациями, в которых руководство высшего оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений в ходе осуществления хозяйственной деятельности, называются централизованным.

Децентрализованным соответственно называют управление организациями, в которых полномочия по управлению их деятельностью частично делегированы нижестоящим управленческим уровням.

Организационные структуры таких организаций называют соответственно централизованными и децентрализованными. При децентрализованном управлении компанией управляющие среднего звена могут иметь очень большие организационные полномочия, позволяющие им управлять в конкретных областях ее деятельности.

На практике нет полностью централизованного или децентрализованного управления организацией (централизованных или децентрализованных организационных структур). Такие организационные структуры (централизованные или децентрализованные) представляют собой лишь предельные точки некоторого континуума централизации - децентрализации управления в реальных организациях. В этом случае для отнесения организационной структуры к централизованной или децентрализованной принято оценивать уровень децентрализации (централизации) управления конкретной компанией (предприятием). Такая оценка проводится по следующим характеристикам управления организацией: количество важность и последствия решений, принимаемых на нижних уровнях, а также качество и глубина контроля работы подчиненных. При этом следует руководствоваться следующим:

1. Чем больше количество решений, принимаемых на нижних уровнях, тем более децентрализована организационная структура.

2. В децентрализованных структурах руководителям среднего звена обеспечивается делегирование больших полномочий, в том числе важных. Структура считается децентрализованной, если такие решения затрагивают более одной конкретной функции организации.

3. В децентрализованных организациях руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения. Оценка подчиненных руководителей ведется по интегральным (суммарным) результатам работ.

Выбор конкретного уровня централизации (децентрализации) организационной структуры определяется ее способностью создать (обеспечить) условия эффективной работы предприятия в конкретных условиях его функционирования. При этом проектируемая структура должна обеспечивать реализацию потенциальной эффективности организации. Чтобы реализовать этот потенциал, необходимо ввести в структуру механизм координации всех подразделений для достижения успеха организации. Этот механизм получил название интеграции.

Интеграция представляет способ достижения единства процесса при реализации целей всех подсистем (подразделений) организации для достижения ее общих целей и задач.

Для обеспечения эффективной интеграции руководство высшего звена должно постоянно концентрировать свое внимание при формировании и организации реализации конкретных целей и задач подразделений на общих целях предприятия и ориентировать на это всех сотрудников.

Возможны два подхода (метода) к обеспечению эффективной интеграции:

1. Установление правил, процедур, графиков координации работ для достижения успеха. Метод может быть эффективно использован в относительно устойчивой и прогнозируемой среде с замедленным изменением рынка используемых технологий и компаний-конкурентов. При его реализации применяются иерархические структуры управления, ориентированные на использование профессионально подготовленного персонала, технологий массового производства с повторяющимися задачами и процедурами.

2. Личные взаимосвязи, сводные комитеты, творческие коллективы и рабочие группы (в том числе международные), совещания. Работа может быть организована в любой базовой организационной структуре, но больший эффект дает применение адаптивных структур, ориентированных на более подвижную и изменчивую внешнюю среду, быстрое изменение рынка используемых технологий и конкурентной среды.

Определение организационных структур компаний, осуществляющих свою хозяйственную деятельность на международных рынках производится с учетом масштабов этой деятельности в объеме их продаж и уровнем интеграции международной деятельности таких компаний. Для реализации задач, связанных с организацией международной деятельности, могут быть использованы следующие виды организационных структур с учетом роли и места этой деятельности для компании:

1. При выходе компании на международный рынок с одним или несколькими видами продукции обычно вводят должность управляющего по экспорту в отделе маркетинга (или отделе продаж).

2. При значительном увеличении объема продаж на определенных зарубежных рынках компании целесообразно изучить возможность и при наличии такой возможности создать в соответствующих странах свои производственные филиалы или отделения. Руководитель каждого зарубежного производственного филиала подчиняется исполнительному директору или президенту всей компании. При этом в зарубежные филиалы переводится часть функционального персонала, которая сможет обеспечить эффективную реализацию стратегических планов и задач организации в целом.

3. При росте деловой активности компании на международных рынках практикуется создание специального международного отделения. Все функции, обеспечивающие деятельность организации на зарубежных рынках, сосредотачиваются в этом подразделении. Руководитель такого отделения подчиняется президенту компании, и ему предоставляются широкие полномочия во всех функциях и видах деятельности зарубежных филиалов. При создании международного отделения организация, как продаж по сравнению с внутренним рынком, ограниченную номенклатуру и географию зарубежных рынков.

4. По мере роста объемов, расширения ассортимента и продвижения компании в новые экономические регионы она переходит к глобальной организационной структуре, обеспечивающей интеграцию международной деятельности с деятельностью на национальном рынке.

Определение (выбор) конкретной организационной структуры осуществляется с учетом принятия соответствующей стратегии развития деловой активности компании на международном рынке. При рассмотрении вариантов такого развития обычно используют следующие альтернативы, определяющих возможный выбор:

а) побудить организацию, действующую в основном на национальном рынке, использовать возможность своего роста за счет экспорта;

б) наиболее эффективно использовать знание продукции и различных географических регионов для координации деловой активности на международном уровне;

в) координировать деятельность зарубежных филиалов и отделений компании во многих странах, сохраняя при этом собственное лицо и другие альтернативы.

Изменения организационных структур связаны с глобальными стратегическими решениями высшего руководства компании. Глобальные стратегические решения определяют, где развивать новые производственные мощности, в какие области деятельности увеличивать инвестиции, с чего начинать предпринимательство в конкретной сфере бизнеса и какую продукцию выпускать, откуда получать ресурсы, как внедряться на новые зарубежные ринки и т.д.

При внедрении структур, ориентированных на международную деятельность, в качестве базовых наибольшее распространение получили: глобальная продуктовая и глобальная региональная организационные структуры.

**Задача**

В целях сокращения трудозатрат на поиск и подготовку информации, необходимой для управления, на предприятии внедрена автоматизированная информационная система (АИС). Рассчитать годовой прирост прибыли, годовой экономический аффект и срок окупаемости единовременных затрат на создание АИС (включающих стоимость проекта АИС, стоимость технических средств для АИС).

Исходные данные:

1. Сокращение трудозатрат на поиск и подготовку информации (ΔТ) 24000 чел.-ч/год.

2. Средняя заработная плата одного работника управления (α) 2190 тыс. руб./мес.

3. Увеличение собственных доходов предприятия вследствие повышения качества управленческих решений (ΔД) 19,7 млн. руб./год.

4. Текущие затраты на функционирование АИС (А) 24 млн. руб./год.

5. Единовременные затраты на создание АИС (К) 280 млн. руб./год.

В задаче используются следующие обозначения:

Э - годовой экономический аффект;

К - единовременные затраты на разработку и внедрение мероприятия;

ΔП - годовой прирост прибыли;

Т - срок окупаемости единовременных затрат на разработку и внедрение мероприятия;

Д - увеличение собственных доходов предприятия вследствие внедрения рассматриваемого мероприятия;

ΔС - уменьшение эксплуатационных расходов на управление вследствие внедрения рассматриваемого мероприятия.

Годовой экономический эффект определяется по следующей формуле:

,

где ΔП - годовой прирост прибыли;

К - единовременные затраты на разработку и внедрение мероприятий.

Годовой прирост прибыли определяется по формуле:

,

где ΔД - увеличение собственных доходов предприятия вследствие внедрения мероприятия;

ΔC - уменьшение эксплуатационных расходов вследствие внедрения мероприятия.

Срок окупаемости единовременных затрат определяется по формуле:

.

Формулу для расчёта ΔС составьте самостоятельно, используя исходные данные задачи.

Годовой фонд рабочего времени (ФВР) одного работника принимается равным 1880 часов.

При расчете величины сокращения эксплуатационных расходов на управление текущие затраты на функционирование следует учитывать со знаком минус.

Решение:

**Список использованных источников**

1. Гончаров В. И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
3. Менеджмент: Деловая карьера / Н. П. Беляцкий. – Мн.: Вышэйшая школа, 2001. – 302 с.
4. Организация, нормирование и оплата труда: Учеб. пособие/А. С. Головачев, Н. С. Березина, Н. Ч. Бокун и др.; Пд общ. Ред. А. С. Головачева. – М.: Новое знание, 2004. – 496 с.
5. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Психологи и этика менеджмента и бизнеса. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999.