Федеральное агентство по образованию
Южно-Уральский государственный университет

Международный факультет

Кафедра «Международный менеджмент»

Курсовая работа

по предмету «Эффективный менеджер».

Автор работы: Карнушина Ю.В.
студентка гр. МН-386
 «\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007г.

Руководитель работы: Терещук С. В.

«\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007г

Работа защищена

«\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007г
с оценкой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

###### Челябинск

2007

**Вопрос № 1**

Представьте себе, что ваша организация пригласила на работу нескольких стажеров – менеджеров. Вас попросили рассказать им о характере работы менеджера, об умении управлять временем и рабочей нагрузкой. К этому разговору подготовьте раздаточный материал, в котором:

А) Основные идеи модели управления Анри Файоля.

Следующие теоретические модели помогут лучше понять содержание должностных обязанностей менеджера. Менеджеры должны: прогнозировать, организовывать, руководить, координировать и контролировать.

1. Прогнозировать и планировать - Файоль требует от менеджеров реального оценивания возможных ситуаций в будущем и подготовки к ним в настоящем, менеджер должен обладать умением заглядывать вперед.

2. Организовывать – менеджеры должны суметь создать оптимальную структуру, которая способствовала бы достижению целей организации.

3. Руководить – менеджеры должны служить примером для своих подчиненных, они должны направлять энергию, работоспособность своих сотрудников в нужное русло для достижения главной цели фирмы, которая должна быть ясна и понятна сотрудникам.

4. Координировать – т.е. следить за тем, чтобы то, что делают сотрудники, согласовывалось с общим планом организации, что достигается при обмене информацией внутри фирмы.

5. Контролировать – менеджер должен уметь сопоставлять, насколько то, что происходит, соответствует тому, что ожидается – должно происходить.

Б)

 Менеджер должен быть во всем примером для своих сотрудников, должен вести их за собой для достижения целей фирмы. Сотрудники должны уважать своего менеджера, легко идти с ним на контакт, для этого менеджеру необходимо хорошо разбираться в людях, обладать знаниями в области психологии, чтобы правильно мотивировать свой персонал, направлять его в нужное русло.

Рассмотрим для примера работу менеджера по персоналу агентства «Погода в доме».

1. Составление рабочего плана – расписывается то, насколько сотрудники будут загружены, очередность выполнения порученных им работ, которые будут необходимы в следующем месяце – составляется по результатам работы предыдущего месяца.

2. Организация рабочего процесса – определяются обязанности сотрудников, сотрудники знакомятся со своим рабочим планом, назначения ответственного, распределение ролей в коллективе.

3. Руководство- самое главное, чтобы сотрудники признали в менеджере лидера, тогда руководить коллективом будет легко, сотрудники должны понять, вовлеченность в рабочий процесс и компетентность своего менеджера.

4. Координация – менеджеру по персоналу необходимо обеспечить согласованность своих планов с планами Топ- менеджера, а также составленные индивидуальные планы сотрудников должны быть взаимосвязаны между собой.

5. В планах менеджера по персоналу строго прописано какой результат ожидаем в конце месяца, ожидаемый результат постоянно должен сверяться с фактическим, только на основе этого, анализируя все допустимые ошибки, можно составлять следующий план.

В) Советы по управлению временем и рабочей нагрузкой.

Должность – менеджер – накладывает на человека множество обязательств. Поэтому менеджеру необходимо выработать четкое представление о том, как управлять своим временем и рабочей нагрузкой. Следующие советы помогут научиться управлять ими:

- никогда не откладывать работу- т.к. это лишь увеличивает рабочую нагрузку.

- эффективно и правильно делегировать полномочия – освобождается у Вас время на решение задач, которые можете решить только Вы, а также своего рода развитие сотрудников, предоставление им большей свободы, что скажется положительно на деятельности фирмы.

- умело и терпеливо справляться с канцелярской работой – беспорядок на рабочем месте или в документах порождает большой объем лишней работы, а также отнимает время.

- уметь выделять главное – умение это очень важно, т.к. если заниматься всем, то можно упустить из виду действительно важные, требующие Вашего участия вещи.

**Вопрос № 2**

«Больше никаких совещаний, -заявляет Ваш коллега. – Они только отнимают время. Научил ли изучаемый Вами курс эффективно проводить совещания?» Вы решили ответить на вопрос коллеги, составив служебную записку, в которой:

Менеджеру по персоналу

 фирмы «Погода в доме».

Служебная записка.

 **А)** Предлагаю изучить следующие функции совещаний, для наиболее эффективного их проведения:

 - обобщение знаний и опыта участников;

 - огласка собственного мнения, недовольства – для обнаружения проблемы;

 - исследование проблем путем сбора информации;

 - оценка состояния;

-передача информации для ее обработки и дальнейшего использования;

 - прогнозирование последствий текущих и планируемых изменений;

 - принятие решений;

 - распределение ресурсов;

 - помощь в принятие стратегических решений;

 - помощь в решение проблем;

 - развитие у персонала «командного духа»;

 - четкое распределение обязанностей;

 - согласование действий;

 - жесткий контроль за выполняемыми действиями.

**Б)** Существует ряд проблем, которые приводят к неэффективности совещаний. Рассмотрим их и возможные способы их решения:

 - совещание занимает слишком много времени;

Избежать этого нам поможет:

Человеку, ответственному за совещание нужно четко прописать его содержание, которое включает в себя: постановку главной проблемы («главной», т.к. общие вопросы решаются на планерках и т.п.), определить докладчиков и их очередность, суметь сделать правильные выводы.

- большое количество участников;

Решение:

Непосредственно перед главным совещанием нужно провести mini совещания на уровне менеджеров среднего звена, а потом уже доносить обобщенные проблемы из толпы до руководства, это значительно сэкономит время, а как известно время – деньги.

- участники совещания не чувствуют своей значимости в судьбе фирмы;

Решение:

На таких совещания должен быть выбран такой председатель, который сможет вызвать у участников чувство «сплоченности», создать доверительную обстановку.

- неэффективное общение в связи с ограниченностью мнений;

Выход из положения:

На некоторых совещаниях необходим «прилив свежей крови», для того чтобы внести инновационные решения и со стороны взглянуть на проблему, которая, возможно, надумана руководством – из-за чрезмерного зацикливания на своей фирме. В таких ситуациях приглашают специалиста со стороны ( внешнего консультанта или посредника).

**Вопрос № 3**

Ваш руководитель попросил Вас представить ему доклад, поясняющий как составить план запуска новой продукции. Написать такой доклад, в котором:

**А)** Этапы процесса планирования:

1. определение целей.

 Что именно планируется достичь;

2. генерация и оценка вариантов.

 Рассмотрение возможных курсов действий. После анализа всех вариантов выбор наилучшего пути достижения цели.

3. определение действий.

 Что необходимо сделать для реализации выбранного варианта?

4. установление очередности действий.

Определение, в каком порядке должны выполняться действия.

5. Определение необходимых ресурсов.

решить какие ресурсы потребуются для реализации плана.

6. Пересмотр плана.

Сработает ли план? Если ответ отрицательный, следует вернуться к этапу 3 или 2, или даже 1.

7. Подготовка плана действий и рабочего графика.

Решение кто, что и когда будет делать.

8. Мониторинг и контроль; коррекция плана в случае необходимости.

Контроль за выполнением намеченных действий и осуществлением их в соответствие с планом.

 **Б)** Проблемы и ограничения, которые возникают в процессе планирования и их решение:

- неясные цели;

Часто допускаются ошибки в выборе общего направления. Размытое представление о том, что необходимо достичь. Цели ставятся не конкретные, не измеримые, не согласованные по времени, что приводит к их недостижимости.

Решение:

Четкое представление, что же именно надо достичь. Разработка критериев для оценки прогресса в достижении этих целей. Достижение максимально возможной точности постановки целей.

- дефицит информации;

Не получение уместной и точной информации, когда она необходима. Нередко необходимые сведения поступают с опозданием, что неблагоприятно влияет на планирование.

Решение:

Точная, своевременнаяи уместная информация. Данные должны поступать в удобной для использования форме.

- изменение обстоятельств;

Долгосрочные планы основываются на прогнозах и догадках.

Решение:

Корректировка планов по мере изменения обстоятельств или поступления дополнительной информации.

- противоречие интересам людей или политике организации.

**Вопрос № 6.**

Ваш приятель, работающий в другой организации, обратился к Вам с просьбой. Его персонал испытывает низкую мотивацию к работе и имеет плохие показатели ее выполнения. Сразу несколько сотрудников Вашего приятеля заявили ему, что причина такого неудовлетворительного положения кроется в отсутсвии продуманной организационной политики в области развития персонала, поскольку организация не проявляет к этому вопросу интереса. Составить меморандум, в котором:

А)Почему вопросы развития персонала имеют особую важность.

Успех работы любой компании, а также работы непосредственно менеджера напрямую зависит от работы самих сотрудников, поэтому необходимо полностью раскрыть потенциал человека для улучшения качества и увеличения объема выполняемой им работы, а также для удовлетворения сотрудником потребности в самореализации.

 Для компании развитие сотрудников также несет определенные плюсы, такие как, повышение индивидуальной производительности труда, качества выпускаемой продукции; повышенная заинтересованность работой «удовлетворенного» сотрудника, улучшение морального климата в коллективе и создание «командного духа»; стрессоустойчивость сотрудников, а следовательно снижение издержек, связанных с больничными персонала, отпусками; и масса других положительных моментов.

 Развитие персонала организации способствует тому, что люди начинают предлагать свои способы: решения проблем, преодоления определенных препятствий, выполнения работы, тем самым, внося инновации. Повышается информированность сотрудников, тем самым повышается командная производительность и создаются идеальные условия для эффективного делегирования полномочий.

Б) Роль менеджера в процессе развития персонала.

Сама организация ответственна за разработку плана развития персонала. Но в нашем случае ответственность за это лежит на одном человеке – менеджере по персоналу. Топ менеджер ставит перед менеджером по персоналу определенные задачи, такие как: обеспечение фирмы квалифицированными человеко - ресурсами, причем самым важным процессом в этом деле у нас является удержание человека на своем рабочем месте, его удовлетворенность рабочим процессом, именно для этого у нас и вводится процесс развития.

 Менеджер по персоналу, т.к. в нашей организации он лучше всех знает своих подчиненных, их работу, обязанности и их потенциал, отводится главная роль в процессе развития. Первые вопросы, на который он должен ответить это:

- Зачем развивать/обучать персонал?

- Чему именно обучать?

- Как использовать в дальнейшем его?

- Кто будет обучать?

Если у менеджера по персоналу имеются ответы на комплекс этих вопросов, то он смело может доказать целесообразность развития персонала фирмы Топ - менеджеру и ожидать обеспечения этого процесса необходимыми ресурсами. Также, я считаю необходимым добавить тот факт, что после развития персонала необходимо будет, обеспечит его соответствующим вознаграждением, будь то повышение по служебной лестнице, простое повышение оклада или предоставление определенных льгот. Ответить на этот вопрос уже следует Топ – менеджеру, а менеджер по персоналу лишь может дать определенные рекомендации по тому или иному сотруднику какой мотив для него будет доминирующим и подвигнет его на саморазвитие, на улучшение и расширение своих рабочих обязанностей.

В) Примеры способов развития персонала без отрыва от производства.

Это развитие предполагает, что обучение будет происходить непосредственно в ходе работы.

 Я считаю, что в этом случае необходимо выявить, кто из членов организации может выступить в роли наставника. Опять же менеджеру по персоналу необходимо будет учесть уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки, стаж и опыт работы, личностные качества человека, который будет выступать в роли наставника. Неотъемлемой частью этого процесса будет моральное и материальное стимулирование труда наставника. Сам процесс развития персонала на рабочем месте необходимо контролировать непосредственным начальникам, но, не вмешиваясь в рабочий процесс.

Процесс обучения на рабочем месте путем приставления наставника можно завершить квалификационным экзаменом, который будет включать в себя проверку теоретических и практических знаний и навыков.

Этот способ экономически выгоден для фирмы т.к. отсутствуют траты на специальные учебные центры, курсы и т.д. И организация не теряет прибыль за счет простоя работы сотрудника, отправившегося на обучения.

Но, я считаю, это развитие ограничено знаниями конкретного человека – наставника, нет прилива новой, свежей информации.

**Вопрос № 7**

Вас попросили провести презентацию для новых менеджеров, посвященную способам использования власти и влияния в организации. Подготовить раздаточный материал, который стал бы основой для презентации, в котором:

А) Определения терминов «власть» и «влияние».

Жизнь любой организации политизирована. Власть и влияние – суть политической жизни организации.

Власть - это способность человека влиять на других людей, которая порождается различиями в управленческом опыте, доступе к ресурсам ( если у одного менеджера больший опыт управления коллективам, то он соответственно будет иметь большую власть над ним, сумеет правильно найти подходы и т.д., или если 1 менеджер будет иметь больше доступа к рабочим ресурсам, то соответственно он будет более влиятельным). Власть основывается не на объективных возможностях человека, а на представлениях его сотрудников о них ( это судится по его манере поведения, умении поставить себя и т.д.). Власть не односторонняя, т.к. как менеджер обладает определенной властью перед своими сотрудниками, так и сотрудники властвуют над своим директором, пусть не явно и не сильно ( здесь важно вовремя заметить эту власть, возможно она принесет определенные новшества в деятельность фирмы).

Влияние – это процесс воздействия на мысли или поведение других людей. Влияние может быть закреплено легитимно, как в случае влияния начальника на подчиненного, так и не подкрепленной служебным положением, в случае когда в коллективе существует лидер, чье влияние на сотрудников намного больше, чем у непосредственного начальника. Влияние может быть посредством выработанного авторитета, в том случае когда люди уважают человека, восхищаются им, он служит для них примером, сотрудников вдохновляют успехи этого человека – в этом случае он будет иметь над ними влияние. Порой не закрепленное должностью влияние бывает намного сильнее власти руководства. Идеальная модель воздействия на людей – это та, в которой присутствует и власть и влияние т.е. непосредственный руководитель является еще и общепризнанным лидером в коллективе.

Б) Источники власти.

1. Власть положения - это власть, которой наделен человек посредством занимаемой им должности. Должность дает определенные права, такие как руководить, давать указания, требовать выполнения плана и т.д.

2. Власть ресурсов – многие люди попадают в зависимость от распорядителя ценных и ограниченных ресурсов. Контроль за ценными ресурсами является источником власти одних людей над другими т.к. любая деятельность связана с ресурсами, зависит от них.

3. Власть социальных связей – способности и возможности индивида напрямую зависят от его социальных связей. Способность человека влиять на события зависит от его возможностей по сбору информации и мобилизации ресурсов и поддержки. Если человек обладает разветвленной сетью связей, то он имеет хорошую базу для обретения власти.

4. Власть эксперта – эта власть произрастает в том случае, когда человек воспринимается окружающими как носитель специальных и полезных знаний или информации. Человек сможет влиять на других людей в том случае, когда сумеет доказать им, что является лучшим чем они специалистом в наиболее важной для них отрасли. Эта власть существует только тогда, когда окружающие признают Ваше превосходство над ними как специалиста.

5. Власть личности – проистекает из личностных качеств человека и свойств его личности. Качества, которые будут способствовать усилению доверия к человеку: ум, знания, обаяние, надежность, терпение, уверенность в своих силах, дружелюбность, коммуникабельность и т.д. Эти качества можно назвать по-другому, сказать что человек обладает харизмой.

6. Власть информации – контроль над информацией является одним из важных источников власти, т.к. информация является практически самым главным ресурсом для любой организации.

В) Стратегии влияния.

Человек, который не обладает официальной властью над своим менеджером или коллегами может применить следующие стратегии влияния, чтобы воздействовать на них.

1. Стратегия использования полномочий – люди могут влиять на других с помощью своего положения в организации или занимаемой должности. Как именно использовать эту власть, какими методами реализовывать задуманное зависит от культуры организации. В этом случае необходимо чтобы подчиненные признавали право за своим начальником создавать или применять правила и процедуры, и менеджер должен иметь средства для усиления пи необходимости этих правил и процедур.

2. Стратегия «кнута» - заключается в попытках влиять на сотрудников посредством угрозы наказаний. За невыполнение чего-либо, или за некачественное выполнение задания на провинившегося накладываются определенные санкции, такие как: штрафы, запреты, сокращение отпусков. Эта стратегия приводит к тому, что в организации возникает атмосфера страха, она приводит к различного рода конфликтам.

3. Стратегия «пряника» - заключается в использовании вознаграждения для оказания влияния на людей. Вознаграждения бывают: премии, консультации, предложение ресурсов, полезные связи, известность, дружба и т.д. У сотрудников появляется стимул на выполнение ожидаемых от них действий. Проблема в этой стратегии возникнет тогда, когда человек привыкнет к поощрениям настолько, что вновь предложенное его перестанет удовлетворять – ему покажется мало – поэтому в больших количествах ее применять нельзя.

4. Стратегия убеждения – это способ воздействия на людей, основанный на призыве к разуму. Необходимо человеку иметь очень весомые аргументы, чтобы повлиять на других. В этой стратегии во взаимодействие с весомостью аргументов вступает власть личности. Если человеку удастся убедить людей в чем-то, то люди добровольно попадут под его влияние, т.к. сами признают это необходимым. В этой стратегии нельзя забывать о различиях между людьми, т.е. что может быть уместно для Вас, покажется неправильным другим людям. Следовательно – эта стратегия не всегда применима.

5. Подготовительные стратегии – заключаются в подготовке почвы для будущих попыток оказать влияние. Например: налаживание отношений с коллегами перед совещанием, голосованием, выборами и т.д.

6. Превентивные стратегии – влияние оказывается путем предотвращения каких-либо действий. Грубо говоря – это действия за спиной человека с целью «прогнуть» его под себя. Например, важная встреча назначается на время, когда человек будет заведомо отсутствовать, его коллеги применяют превентивную стратегию.

**Вопрос № 8**

Вас попросили подготовить для председателя профсоюзного комитета Вашего предприятия доклад, в котором проводилась бы мысль, что продуманное обращение с наемными работниками иррационально используемые возможности консультирования являются «ключом» к управлению различиями на работе. В этом докладе Вам следует :

 Председателю профсоюзного комитета

 фирмы «Погода в доме»

Доклад.

Хочу довести до Вашего внимания мысль о том, что хорошо продуманное обращение с наемными работниками и рационально используемые возможности консультирования являются «ключом» к управлению различиями на фирме.

Прошу Вас ознакомиться со следующими положениями:

А) Виды и значения процедур для эффективного управления различиями.

Менеджеры любой организации должны учитывать факт того, что существуют определенные различия между людьми, ведь все люди разные. Принимая во внимание различие между персоналом организации можно создавать более эффективные модели управления, ведь, как известно успех фирмы напрямую зависит от ее персонала и умения управлять им.

Для эффективного управления различиями следует проводить следующие процедуры, которые помогут избежать некоторых конфликтов:

1. Установление общих целей – лучше всего, если это будет главная цель фирмы. Персонал перестанет конфликтовать из-за недопонимания окружающих, если все будут преследовать одну и ту же цель. Способы ее достижения сотрудниками будут ясны и понятны всем, и это будет только поощряться со стороны коллег.

1. Реструктурирование – бывает, что структура организации периодически нуждается в изменениях, т.к. возникают противоречивые требования к персоналу. Необходимо изменять функции, распределение обязанностей – в зависимости от работников, ведь с чем справляется один человек, возможно, будет непосильно другому.

3. Совершенствование коммуникаций – этот метод в основном заключается в удалении барьеров между группами людей в коллективе. Это достигается содействием в переходе людей из одной группы в другую, чтобы рассмотреть их роль в жизни фирмы с разных точек зрения. Этот способ учит людей общению, терпению, способности не замечать недостатки других.

Б) Стили консультирования, их плюсы.

Консультирование – процедура помощи сотруднику, проводимая его менеджером, с целью решения проблем, оказывающих влияние на работу сотрудника, притом, что решение принимает САМ сотрудник.

Существуют следующие стили консультирования:

1. Поддерживающий стиль – заключается в поддержке своего сотрудника, «протягивание ему руки помощи», спасение его от одиночества, менеджер становится «своего рода» жилеткой, в которую может «выплакаться» сотрудник. Плюс этого стиля – сотрудник никогда не подведет своего руководителя, будет хорошо выполнять весь объем порученной ему работы.

2. Ориентированный на клиента стиль – заключается в том, что сотрудника наводят на ключевые моменты его проблемы, наталкивают на то, что бы он сам проговаривал суть проблемы и возможные выходы из нее вслух, сам делал выводы и принимал самостоятельно все решения. Плюсом этого стиля является то, что ответственность за принятие решения лежит на самом сотруднике, нет вмешательства с посторонней стороны, которое может сыграть отрицательное влияние. Сотрудник полностью концентрируется на проблеме с помощью своего консультанта и сам находит единственное правильное ее решение.

3. Зондирующий стиль – направлен на установление фактов. Многие люди не в состоянии объективно оценить обстановку, поэтому консультант вытягивает из них истину, которая происходила в действительности. Далее консультант выдвигает гипотезы происходящего. Потом, чтобы проверить правильность своего мнения консультант задает наводящие – зондирующие вопросы. Плюсом является то, что человек переоценит свою проблему, взглянет на нее по-другому. Возможно сотруднику на ум придет выход из сложившейся ситуации, которая казалась не разрешимой при неправильной ее интерпретации.

**Вопрос № 9**

Вас попросили подготовить доклад для Вышестоящего руководителя по проблемам, с которыми менеджеры сталкиваются из-за существующей структуры организации. В своем докладе Вам следует:

А) Описать структуру организации, используя некоторые термины.

Организация «Погода в доме» имеет небольшой штат сотрудников, который равен 34 человеку. *Объем управления* топ менеджера фирмы равен 3 т.е. все менеджеры (а именно: менеджер по персоналу, менеджер по работе с клиентами и менеджер по рекламе) организации непосредственно подчинены директору. В свою очередь менеджер по персоналу имеет объем управления 31, т.е. все непосредственные исполнители рабочего процесса подчиняются ему. Менеджер по рекламе имеет объем управления равный 0, т.е. ему никто не подчиняется, он сам осуществляет деятельность, связанную с донесением информации об организации до потенциальных клиентов. Менеджер по работе с клиентами также обладает объемом управления равным 0, т.к. опять же не имеет в своем подчинение ни одного сотрудника.

Организация «Погода в доме» *централизованна,* т.е. ответственность и непосредственное принятие всех решений лежит на топ - менеджере, поэтому в ней существует согласованность принимаемых решений и сфокусированность их на общих целях организации. Однако централизация управления в нашей фирме не приводит к сужению функций, выполняемых каждым менеджером, т.к. топ – менеджер прислушивается к их мнению и всегда доступен для принятия решений, т.е. связаться с ним можно быстро.

В описываемой организации горизонтальная *иерархия* (совокупность слоев и уровней управления), содержащая в себе 2 слоя управления – это обусловлено тем, что в фирме достаточно небольшой объем управления.

Горизонтальная иерархия наглядно демонстрируется структурной схемой организации, в верхней части ее указываются должности высших руководителей фирмы, а в нижней – должности их непосредственных подчиненных. (См. рис. 1)

Рис. 1.

Менеджер по работе с клиентами

Топ – менеджер

Менеджер по персоналу

Менеджер по рекламе.

Персонал в количестве 31 человек

Что касается диапазона обязанностей, выполняемых отдельными работниками, а именно *специализации*, то в рассматриваемой фирме существует специализация, основанная на знаниях, которая проистекает из необходимости использовать работников, обладающих специальными знаниями и умениями, специалистов в своем деле, т.е. менеджеры имеют соответствующее образование и опыт работы каждый в своей отрасли, а сам персонал тоже достаточно квалифицирован.

В любой организации должна быть четкая *регламентация,* что означает строгое распределение рабочих обязанностей сотрудников. Это способствует устранению неопределенности действий, т.е. четко прослеживается связь между действиями сотрудников и достижением главных целей самой организации. Сотрудники становятся более инициативными, улучшается качество работы.

Говоря о принципе *единоначалия*, при котором каждый работник имеет своего непосредственного начальника, хочу отметить, что при нем не происходит недоразумений, к которым приводит двойное подчинение. Несмотря на то, что в нашей организации соблюдается принцип единоначалия, фирма быстро реагирует на изменения любых обстоятельств, что обусловлено небольшим количеством слоев в иерархии.

Б) Примеры того, как организационная структура может помешать работе менеджера.

1. При многослойной вертикальной структуре, с множеством ответвлений и большим управленческим аппаратом, могут возникнуть следующие проблемы:

- Медленное и некачественное принятие решений происходит из-за:

а) необходимая информация вовремя не доходит до людей, принимающих решения, возможно из-за избыточного числа управленческих решений.

б) люди, принимающие решения, изолированы друг от друга, не предусмотрены средства координации их деятельности.

в) люди, принимающие решения, перегружены работой, так как не делегируют полномочия своих подчинённых в должной мере.

г) отсутствуют адекватные процедуры оценки качества ранее принятых решений.

- Возникновение конфликтов и отсутствие координации могут быть вызваны следующими причинами:

а) отдельные работники или группы имеют противоположные интересы, не согласованные с общей политикой организации относительно

целей и приоритета.

б) упущены возможности для усиления координации деятельности работников такие, как создание команд или другие механизмы создания связи.

в) непосредственные исполнители работ не достаточно мотивированы или отстранены от планирования этих работ.

- Темпы роста затрат (административных) опережают темпы инфляции:

а) в организации слишком много директоров и мало исполнителей.

б) избыточное внимание к процедурам и бумажная работа отвлекают людей от продуктивной деятельности, и приводит к раздуванию административного персонала.

И это самый минимум проблем, которые могут разрушить всю организацию. Очень важно правильно выстроить организационную структуру на Вашей фирме, либо при недостатках действующей постоянно вносить изменения.