Московский инженерно-физический институт

# (государственный университет)

# Кафедра экономики, маркетинга и менеджмента

## ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

# Реферат по курсу «Менеджмент»

2007 г

# **СОДЕРЖАНИЕ**

# Введение

# Инновационная деятельность

# Основы работы с персоналом

# Процесс организации

# Стратегия развития

# Литература

# **Введение**

Целью моей работы являлось исследовать 3 направления (см. ниже) работы менеджера.

***Менеджмент*** (управление) - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Итак, 3 составляющих менеджера: *организация, персонал, стратегия развития*.

Для написания работы использовалась современная экономическая литература.

**Инновационная деятельность**

***Нововведения — это кровь, несущая жизнь организации*.** Ничто так не подрывает компанию или людей, работающих в ней, как убеждение, что старые методы — самые лучшие.

Для проведения нововведений требуется сочетание творческого подхода, ясности мышления и возможности осуществлять задуманное. Это означает, что те, кто замышляет, и те, кто выполняет работу, должны трудиться бок о бок. Наконец, высшее руководство должно создать благоприятный климат, в котором у менеджеров был бы простор развивать новые идеи и ресурсы для проведения инноваций.

Поэтому успех инновационных проектов нужно рассматривать с точки зрения двух слагаемых: индивидуальных характеристик руководителей и обстановки в организации.

## Индивидуальные характеристики

Для того чтобы быть подлинным новатором, необходимо:

* Иметь четкое начальное представление о результатах, которые желательно получить.
* Ясно определить цели и преимущества проекта.
* Представить аргументированные доказательства в пользу проекта.
* Заручиться поддержкой не только у начальника, но и у коллег и подчиненных — следует создать коалицию, в которой каждый будет в равной степени разделять уверенность, что предлагаемый проект стоит того, чтобы на него потратить силы и время.
* Обладать смелостью — чтобы рассчитать риск и противостоять неприятностям.
* Уметь заставлять людей действовать — мобилизация людей посредством стиля руководства «участвует каждый» в полной мере способствует выполнению целей проекта.
* Иметь соответствующие полномочия, чтобы получать поддержку и ресурсы для достижения результатов.
* Отслеживать ход реализации проекта.
* Иметь твердый характер для поддержания начинаний, особенно после того, как схлынул начальный энтузиазм, связанный с проектом.

**Характеристики организации**

Характеристики организации, способствующие нововведениям:

* Свободный поток информации, который позволяет тем, кто работает над нововведениями, находить новые идеи в самых неожиданных местах и приспосабливать их к целям и задачам организации.
* Частый и близкий контакт между подразделениями.
* Традиция работать командами и доверять друг другу.
* Наличие руководителей, которые верят в нововведения и делают все, чтобы были доступны необходимые ресурсы.
* Менеджеры, способные и желающие ухватиться за предоставляемые возможности и не упустить время, пригодное для нововведений.

### *Пример*

**Нововведения в развитие менеджмента**

Джон Реймс руководил кадрами в подразделении Филтон British Aircraft Corporation.

Oн успешно внедрил внеаудиторное обучение и обучение по принципу «сделай это сам» за много лет до того, как многие ученые мужи, занимающиеся развитием менеджмента, объявили этот метод новым открытием.

Реймса не удовлетворяла традиционная форма руководства ходом обучения. Элементы обучения «сделай это сам» могли быть введены с помощью предоставления участвующим в проектах руководителям возможности прослушать курсы и расширить свое понимание объекта управления.

Реймсу надо было продать эту идею высшему руководству. Ему предстояло воспользоваться всей присущей ему силой убеждения, чтобы они поверили, что это принесет намного больше пользы компании и ее менеджерам, чем традиционное обучение. Собственная вера Реймса в то, что он делает, оказалась основной причиной его успеха. Однако этому еще способствовал климат в фирме, которая, являясь частью аэрокосмической индустрии, жила за счет нововведений и творчества. В правлении были люди, которые осознавали, что потребности менеджмента в этой области производства специфичны и должны подпитываться своеобразным способом.

**Основы работы с персоналом**

**Создание побудительных мотивов** — это процесс, посредством которого добиваются, чтобы люди шли в заданном Вами направлении.

Организация в целом может создать обстановку, в которой можно достичь высоких уровней мотивации, используя систему поощрений и предоставление возможностей учиться и развиваться. Но отдельные руководители по-прежнему должны играть главную роль, раскрывая свои собственные навыки создания побудительных мотивов, чтобы отдельные члены их команд старались как только могут, в том числе и для того, чтобы хорошо использовать системы и процессы мотивации, предоставляемые компанией.

Для того чтобы это сделать, необходимо понять:

1. Процесс мотивации.

2. Разные типы мотивации.

3. Основные концепции мотивации.

4. Выводы теорий мотивации.

5. Подходы к мотивации.

6. Роль денежного и неденежного поощрения в создании побудительных мотивов.

# **Процесс мотивации**

Мотивация касается поведения, направляемого целью. Люди получают побудительные мотивы к какому-либо действию, если думают, что их усилия будут оправданны.

Процесс мотивации инициируется кем-либо, обнаружившим неудовлетворенную потребность. В этом случае устанавливается цель, которая, по замыслу, удовлетворит эту потребность, и определяется курс действий, который может привести к достижению этой цели.

Следовательно, в основном руководители и руководство создают у людей побудительные мотивы путем предоставления им средств для удовлетворения их неудовлетворенных потребностей. Это можно делать, предлагая стимулы и поощрения для достижения и попыток. Но потребности отдельных людей и связанные с ними цели варьируются настолько широко, что оказывается трудно точно предсказать, каким образом конкретный стимул или поощрение повлияет на поведение отдельного человека.

## Типы мотивации

Создание побудительных мотивов к работе может происходить двумя путями. Во-первых, люди могут мотивировать сами себя путем поиска, нахождения и выполнения работы, которая удовлетворяет их потребности или, по крайней мере, приводит к ожиданию, что их цели будут достигнуты. Во-вторых, для людей может создать побудительные мотивы их руководство, используя такие методы, как оплата, продвижение по службе, похвала и т.д.

Эти два типа создания побудительных мотивов описываются как:

* *Внутренняя мотивация —* самовырабатываемые факторы, которые заставляют людей вести себя определенным образом, или двигаться в определенном направлении. Эти факторы включают ответственность (ощущение того, что работа важна, и осуществление контроля над собственными ресурсами), свободу действовать, горизонты для использования и развития навыков и способностей, интересную и творческую работу, возможности для продвижения.
* *Внешняя мотивация* — то, что делается с людьми или для людей, чтобы создать у них побудительные мотивы. Сюда входят поощрения, такие как повышение заработной платы, похвала или продвижение по службе; а также наказания, например, дисциплинарные меры, вычеты из зарплаты или критические замечания.

Внешние мотивы могут оказывать немедленное и мощное воздействие, но оно не обязательно продлится долго. Внутренние мотивы, относящиеся к качеству рабочей жизни, оказывают, по-видимому, более глубокое и продолжительное воздействие, поскольку они присущи людям, а не навязываются извне.

# **Основные концепции мотивации**

Основные концепции мотивации касаются потребностей, целей, закрепления и ожиданий (теория надежд).

**Потребности**

Теория потребностей говорит, что поведение мотивируется неудовлетворенными потребностями. Ключевые потребности, связанные с работой, — это потребности в достижении, признании, ответственности и личном росте.

## Цели

Теория целей утверждает, что мотивацию можно усилить, если использовать приемы постановки целей, имеющие следующие характеристики:

* Цели должны быть конкретными.
* Они должны быть сложными, но достижимыми.
* Выглядеть как справедливые и разумные.
* Люди должны участвовать в постановке целей.
* Обратная связь имеет своим следствием, что люди чувствует гордость и удовлетворение от достижения трудных, но справедливых целей.
* Обратная связь используется для получения согласия на еще более высокие цели.

## Закрепление

Теория закрепления утверждает, что успехи в достижении целей и получаемые за это поощрения действуют как положительные побудительные мотивы и усиливают успешное поведение, которое повторяется в следующий раз при возникновении сходных потребностей.

## Теория надежд

Суть данной теории состоит в том, что побудительные мотивы возникают у людей тогда, когда:

* Они чувствуют, что в состоянии изменить свое поведение.
* Обретают уверенность, что изменения в их поведении приведут к поощрению.
* Ценят поощрение достаточно высоко, чтобы оно оправдывало изменение поведения.

Теория показывает, что побудительные мотивы могут возникнуть только тогда, когда существует явно прослеживаемая и ощутимая взаимосвязь между повышением трудоотдачи и выходом продукции, часть которой представляется средством удовлетворения потребностей самих работников. Это применимо в равной степени к денежному и неденежному поощрению. Например, если люди стремятся к личному росту, их мотивируют только доступные им возможности.

Теория надежд объясняет, почему внешняя мотивация — например, единовременные стимулы или система бонусов — работает только в том случае, когда связь между усилиями и вознаграждением ясна и величина вознаграждения стоит подобных усилий. Она объясняет также, почему внутренняя мотивация, проистекающая из самой работы, иногда может быть сильнее, чем внешняя мотивация. Результат внутренней мотивации больше контролируется самим человеком, который может провести сравнение со своим прошлым опытом, чтобы установить для себя, насколько вероятно получение положительных и конкретных полезных результатов при таком поведении.

### Выводы теорий мотивации

Теории мотивации выражают две важные идеи. Во-первых, не существует упрощенных решений для усиления мотивации. Не существует единого рычага, такого, как зависимость заработной платы oт производительности, который гарантированно бы действовал как эффективный мотиватор. Это объясняется тем, что мотивация — это комплексный процесс. Он зависит от:

* *Индивидуальных потребностей и стремлений,* которые варьируются практически бесконечно.
* *И внутренних, и внешних побудительных мотивов,* поэтому невозможно сделать обобщения о том, каким должно быть наилучшее их сочетание.
* *Ожиданий вознаграждения,* которые сильно варьируются от человека к человеку в соответствии с их предшествующим опытом и восприятием системы вознаграждения.
* *Общественной обстановки,* в которой воздействия культуры организации, руководителей и сотрудников могут создать много различных побудительных сил, трудно предсказуемых и потому трудно управляемых.

Вторая ключевая идея, предлагаемая теориями мотивации, это важность ожиданий, постановки целей, обратной связи и эффекта закрепления в качестве побудительных мотивов.

# **Подходы к мотивации**

## Создание надлежащего климата

Прежде всего, необходимо создать климат, который позволил бы процветать высокой мотивации. Это предмет управления культурой. Целями в этом контексте будут, во-первых, повышение значения ценностей, относящихся к результативности и компетентности; во-вторых, подчеркивание норм (принятого поведения), относящихся к способам, с помощью которых людьми руководят и вознаграждают; и, в-третьих, демонстрация стремления организации к передаче полномочий — предоставлению людям простора для полного проявления их способностей в сочетании с ответственностью.

## Постановка задач, обратная связь и эффект закрепления

Постановка задач, обратная связь и закрепление могут внести свой вклад в высокую мотивацию.

## Управление ожиданиями

Ожиданиями необходимо руководить. Никакое вознаграждение, предлагаемое в виде единовременного стимула, бонуса или системы повышения заработной платы в зависимостиот производительности, не станет эффективным побудительным мотивом до тех пор, пока люди не убедятся, что оно стоит затраченного труда, и будут резонно ожидать получения его в качестве результата своих усилий. Сходным образом оценивается вероятность, что люди воспримут побудительные мотивы, если они знают, что их достижения будут признаны.

Смысл того, как эти подходы влияют на политику и практику денежного и неденежного вознаграждения, приведен ниже.

# **Денежное вознаграждение**

Денежное вознаграждение следует рассматривать с трех точек зрения:

* Эффективность денег как побудительного мотива.
* Причины, по которым люди удовлетворены или не удовлетворены своими

вознаграждениями.

* Критерии, которые следует учитывать, разрабатывая системы денежного вознаграждения.

**Деньги и мотивация.** Деньги важны для людей, поскольку они являются инструментом для удовлетворения ряда их наиболее насущных потребностей. Они важны не только из-за того, что на них можно купить, но также как ощутимый способ признания их достоинств, поднимая таким образом их самооценку и давая уважение других.

Заработная плата — это ключ для привлечения людей к работе в организации, хотя сама работа, карьерные возможности и репутация организации тоже могут быть факторами мотивации. Чувство удовлетворенности заработной платой среди имеющихся работников связано в основном с ощущениями, касающимися равенства и справедливости. Внешние и внутренние сравнения формируют основу таких ощущений, и это, в свою очередь, влияет на желание вновь поступивших оставаться в данной организации.

Заработная плата может служить побудительным фактором. Будучи ощутимым средством достижения признания, заработная плата может усилить желательное поведение. Заработная плата может также свидетельствовать, что организация считает важным. Но для того, чтобы она была эффективной, система оплаты в зависимости от производительности должна удовлетворять следующим обязательным условиям:

* Должна прослеживаться четкая связь между производительностью и вознаграждением.
* Методы, используемые для измерения производительности, должны восприниматься как справедливые и последовательные.
* Вознаграждение должно заслуживать того, чтобы за него страдать.
* Люди должны ожидать получения соответствующего вознаграждения за свое правильное поведение.

# **Неденежное вознаграждение**

Неденежное вознаграждение может сосредотачиваться на потребностях, которые в разной степени есть у большинства людей, — в достижении, признании, чувстве ответственности и личном росте.

Достижение

Потребность в достижении определяется как потребность в успехе соревнования, измеренная в сравнении с личными трудовыми вкладами высокого качества.

Мотивация достижения может происходить за счет предоставления людям возможности выполнять свою работу в условиях растущего простора для использования их навыков и способностей.

## Признание

Признание — это один из наиболее сильных побудительных мотивов. Людям необходимо знать не только то, насколько хорошо они достигли своих целей или выполнили свою работу, но также и то, что их достижения оценены должным образом.

С другой стороны, хвалить нужно своевременно, а похвала должна быть связана с конкретными достижениями. И в этом воплощается не единственная форма признания. Денежные вознаграждения, особенно премии, связанные с достижением, вручаемые немедленно после того, как результат достигнут, или же явные символы признания, к которым присоединяются ощутимые премии, — все это важные способы, в которых взаимно усиливаются процессы денежного и неденежного вознаграждения. Есть и другие формы признания, такие как: награды за долгую службу, символы должности того или другого рода, годичные отпуска и заграничные путешествия — все это может быть частью общей системы вознаграждения.

Признание также могут дать руководители, прислушивающиеся к предложениям членов своих команд и осуществляющие их и, что важно, выражающие признательность за их вклад. Другие действия, которые означают признание, — это продвижение по службе, включение в престижный проект, расширение рабочего пространства для обеспечения более интересной и вознаграждаемой работы, символы положения или иные оценки.

Ответственность Можно создать у людей побудительные мотивы, предоставив им большую ответственность за их собственную работу. Это то, из чего по большей части состоит процесс передачи полномочий, который согласуется с концепцией внутренней мотивации, основанной на содержании работы. Она связана также с фундаментальной идеей, что люди получают побудительные мотивы, когда они получают средства для достижения своих целей.

Характеристики работы, могущие послужить для создания внутренних побудительных мотивов, состоят в том, что, во-первых, работники должны получить наглядную обратную связь, касающуюся их производительности, преимущественно путем оценки их собственной производительности и обозначением того, что им требуется; во-вторых, люди должны ощущать, что для того, чтобы выполнять работу эффективно, они должны использовать способности, которые они сами ценят; и, в-третьих, люди должны ощущать, что им предоставлен высокий уровень самоконтроля при постановке своих целей и определении путей движения к ним.

## Влияние

Побудительным мотивом для людей может быть стремление к власти. В исследовании Дэвида Маклеланда установлено, что наряду с потребностью в достижении потребность во власти была первичной движущей силой для руководителей, хотя потребность в «причастности», т.е. в теплых дружеских отношениях с другими участниками работы, всегда имела место. Организация через свою политику вовлечения создает побудительные мотивы, ставя людей в такие ситуации, когда их взгляды могут быть выражены, выслушаны, и послужить руководством к действию. Это другой аспект передачи полномочий.

**Личный рост**

В иерархии потребностей Маслоу самовоплощение или самореализация - это высочайшая потребность, и в силу этого она оказывается самым высоким побудительным стимулом. Он определяет самовоплощение как «потребность развивать потенциальные способности и навыки, для того, чтобы стать тем, чем человек, согласно его убеждениям, может стать».

Самолюбивые и решительные люди будут искать, и находить для себя эти возможности, хотя организация должна четко определить, какой простор для роста и развития она может предоставить.

С другой стороны, люди на всех уровнях организации вне зависимости от того, снедают ли их амбиции, все больше и больше признают важность непрерывного совершенствования их навыков и прогрессивного развития их карьеры. Многие люди сейчас относят доступ к обучению к ключевым элементам в общей системе поощрений. Возможности обучения, отбор людей для высокопрестижных курсов и программ повышения квалификации и акцент, который делает организация на приобретении новых навыков, так же как и на улучшении уже существующих,- все это может служить мощным побудительным мотивом.

## Достижение высоких уровней мотивации

Если Вы хотите достичь более высокого уровня мотивации, нужно предпринять следующие шаги:

* Установить необходимые цели и согласовать их.
* Установить обратную связь относительно производительности.
* Создать ожидание того, что определенные результаты работы и поведение будут достойно вознаграждены, если люди добьются успеха, но будут наказаны, если они не преуспеют.
* Запроектировать работы, которые позволят людям испытать чувство завершенности, выразить свои способности и использовать свое собственное умение принимать решения.
* Предоставить соответствующие денежные стимулы и вознаграждения за достижения (зависимость з/п от производительности).
* Предоставить соответствующие неденежные вознаграждения, такие, как признание и похвала за хорошо выполненную работу.
* Общаться с людьми, широко рекламируя связь между производительностью и вознаграждением, усиливая таким образом ожидания.
* Выбирать и обучать лидеров команд, которые могут осуществлять эффективное лидерство и иметь требуемые навыки создания побудительных мотивов.
* Предоставлять работникам руководство и обучение, которое будет развивать знания, навыки и компетентность, необходимые им для повышения производительности. Демонстрировать работникам, что им нужно делать, чтобы продвигать свою карьеру.

**Процесс организации**

Можно с уверенностью сказать, что организация коллективных усилий сотрудников эффективно работающего предприятия направляет рабочий процесс к достижению определенных конечных целей. В процесс организации входит разделение общей задачи управления на ряд более мелких заданий и дел, сопровождаемый подбором средств, обеспечивающих эффективное их выполнение и согласование. Это нечто вроде дифференциации дел в условиях неопределенности и перемен, с одной стороны, и интегрирования их — объединение по группам для того, чтобы достичь общей цели, стоящей перед предприятием, — и создания гарантии, что поддерживаются эффективные потоки информации и каналы коммуникации.

### Проектирование организации

Проектирование организации основывается на анализе дел, процессов, решений, потоков информации и ролей. В результате возникает структура, состоящая из служб и подразделений, связанных между собой взаимоотношениями сотрудничества, подчиненности и обмена информацией.

В структуре должны работать линейные менеджеры, которые, управляя командами и отдельными работниками, отвечают за получение результатов в ключевых сферах деятельности организации, и специалисты, которые обеспечивают поддержку, руководство и советы.

Структура должна соответствовать цели и технологии организации, а также среде, в которой она существует. Ее гибкость должна быть достаточной, чтобы легко приспосабливаться к новым условиям; проектирование организации — это непрерывный процесс крупных и мелких изменений, оно никогда не бывает однократным мероприятием. Кроме того, нужно помнить, что хотя формальная структура организации может определять, кто и за что отвечает, и устанавливать четкие линии связей и контроля, способ, которым она работает на самом деле, зависит от неформальных и других взаимоотношений, которые не были определены при проектировании и возникают при ежедневном человеческом общении.

## Подходы к проектированию

Цель проектирования — прояснить роли и взаимоотношения, насколько это возможно при меняющихся условиях. Оно должно также предусматривать связи, дающие людям возможности и простор для использования их навыков и способностей. Работу следует проектировать так, чтобы она отвечала требованиям организации к продуктивности, эффективности труда и качеству продукта или услуги. Но, кроме того, она должна удовлетворять потребности отдельных людей в реализации их интересов, стимулировать их трудовую отдачу и стремление к самосовершенствованию. Эти цели взаимосвязаны, поэтому при проектировании организации и работы важно совместить потребности отдельных людей и opганизации.

Когда дело доходит до проектирования или модифицирования структуры, необходим прагматический подход. Прежде всего, необходимо глубоко осмыслить окружающую обстановку, технологию и существующие системы общественных взаимоотношений. После этого организация может быть спроектирована с учетом этих обстоятельств. Это всегда некоторый выбор, по проектировщикам нужно постараться по возможности достичь лучшего. Для того чтобы сделать правильный выбор, они должны располагать информацией о структурных, человеческих, системных факторах и факторах процесса, которые могут повлиять на их разработки, и об окружающей обстановке, в которой работает организация.

Проект организации — это, в конечном счете, вопрос о соответствии структуры, процессов и методов работы стратегическим требованиям бизнеса и его технологии в окружающей среде. Если не достигнуты внешняя и внутренняя согласованность и последовательность связей и отношений, может возникнуть дезорганизация.

Проектирование организации это всегда эмпирический и эволюционный процесс, в основу которого невозможно положить какие-то абсолютные принципы. Но есть ряд достаточно общих руководств, которые следует принимать во внимание.

**Общие направления организации**

# **Распределение работы**

Взаимосвязанные виды работы нужно логично сгруппировать в функции и отделы. Следует избегать наложения и дублирования работы как по вертикали, так и по горизонтали структуры.

Можно создать матричную организацию. В такой организации специально для выполнения определенного задания формируются многодисциплинарные проектные команды — члены этих команд постоянно подчиняются функциональному руководителю, который распределяет их по проектам, оценивает их работу, награждает и удовлетворяет их потребности в обучении и построении карьеры.

Нужно уделять пристальное внимание процессам, происходящим в бизнесе. Это взаимосвязанная последовательность дел, превращающая расходы в доходы. Таким образом, «порядок выполнения» — это процесс, который начинается «на входе», и его результат — это выход, например, доставка заказанных товаров. Организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы поток этих процессов протекал бесперебойно, эффективно и рационально.

Достичь этого можно с помощью перестройки процесса бизнеса, — подвергнуть процесс, объединяющий действия организации от начала до конца, критическому анализу и при необходимости — перепроектированию. Иногда лучше организовать эти процессы более рационально, прежде чем с головой окунаться в проектирование жестких структур, которые могут замедлить поток работы.

То, какую работу нужно делать и кто отвечает за какие результаты, нужно согласовать с командами и отдельными сотрудниками.

Проблемы, требующие решения, должны paзрешать отдельные люди или самоуправляющиеся команды, находящиеся как можно ближе к месту действия. Руководителям не стоит пытаться делать самим слишком много, не нужно также и наблюдать слишком пристально.

**Уровни структур**

Слишком большое количество уровней управления и наблюдения затрудняет общение и командную работу и создает дополнительную **(**и ненужные виды работ). Нужно стремиться к тому, чтобы свести число уровней управления к минимуму. С другой стороны, упразднение управляющих среднего звена и расширение зоны контроля будет означать, что нужно уделять больше внимания совершенствованию командной работы, передаче полномочий и способам объединения разных видов деятельности.

# **Зона контроля**

Количество людей, которыми может успешно руководить (или хорошо наблюдать за их работой) один человек, ограничено, но в зависимости от вида работы эти границы сильно варьируются. Большинство людей могут контролировать гораздо более широкую зону, чем они себе представляют. Для этого нужно более эффективно передавать полномочия — это поможет избежать погружения в слишком большое количество подробностей и добиться хорошей командной работы от подчиненных. На самом деле широкие зоны контроля выгодны именно тем, что вынуждают передавать полномочия и улучшать командную работу и освобождают руководителей высокого уровня для того, чтобы они могли отдавать больше времени разработке общих положений и проектированию.

Сужение зоны контроля поощряет руководителей слишком сильно вмешиваться в ход работы и тем самым ограничивать рамки свободы, которую следует предоставить их подчиненным, дабы они могли расти вместе со своей работой.

**Один человек, один начальник**

Вообще говоря, люди должны подчиняться только одному начальнику — тому, для кого они получают результаты, — во избежание конфликтов по поводу порядка действий. Но в организациях, построенных по принципу проектов, как и в матричных, отдельные сотрудники могут подчиняться руководителю своего проекта, и в то же время несут ответственность перед руководителем отдела или главой службы в связи со своими постоянными обязанностями и для достижения согласованных стандартов общей работы.

Отдельные сотрудники, выполняющие функциональную работу, такую, например, как финансовая или кадровая, могут подчиняться непосредственно линейному менеджеру, но у них есть также и отношения подчиненности «по пунктирной линии» перед главой их службы, отвечающим за вопросы данного направления работы корпорации в целом.

**Децентрализация**

Право принимать решения нужно предоставлять тому, кто ближе всего находится к выполняемой работе.

# **Соответствие потребностям организации**

Чтобы удовлетворять требованиям современного положения, организация должна развиваться. В нынешних беспокойных и быстроменяющихся условиях это неизбежно порождает тенденцию к более децентрализованным и гибким структурам, в которых отдельным сотрудникам предоставляется большая ответственность; расширяются их права на использование средств, выделенных для выполнения задания; создаются проектные команды в благоприятных, либо угрожающих условиях. Это подразумевает неформальный, небюрократический, органический подход к проектированию организации — форма организации должна соответствовать ее функции, а не наоборот.

Организация может основываться в основном на многофункциональных проектах, как в матричной организации, или же можно, не создавая традиционную формальную и иерархическую организацию, сделать акцент на самостоятельности подразделений в расчете, что потоки работы вовлеченных в главный процесс бизнеса обслуживаются правильно.

**Основополагающие подходы к проектированию организации**

Основополагающие подходы к проектированию организации состоят в том, чтобы:

1. Определить, для чего существует организация — ее цели и задачи.

2. Проанализировать и обозначить процессы, дела или задания, требующиеся для этого, и

при необходимости поток принятия решений и работы в рамках организации.

3. Распределить взаимосвязанные дела по командам и сотрудникам должным образом.

4. Логично сгруппировать взаимосвязанные дела, которые выполняют команды и отдельные сотрудники, в подразделения, убеждаясь при этом, что поток работы организации не прерывается их границами.

5. Обеспечить управление и координацию процессов и дел на каждом уровне ответственности.

6. Убедиться, что развитию процессов командной работы и связей уделяется должное внимание.

7. Установить взаимосвязь между отчетами и распространением информации.

8. Признать важность неформальных связей как средств передачи информации и принятия совместных решений.

9. Обеспечить, насколько это возможно, чтобы организационные процессы могли приспосабливаться к изменениям.

# **Определение структуры**

Обычно структуры определяются схемами организации. Такие схемы находят применение при проектировании и проверке деятельности организации. Они показывают, как распределена работа и как сгруппированы дела. Они фиксируют, кто кому подчиняется, и демонстрируют линии власти. Составление схем может оказаться хорошим способом прояснения, что происходит в настоящий момент: простой процесс изображения организации на бумаге высветит многие проблемы. А когда дело дойдет до учета возможностей, схемы — лучший способ проиллюстрировать альтернативы.

Опасность, заключающаяся в схемах, состоит в том, что они могут ошибочно отражать суть самой организации. Они — не более, чем фотография того, что, как предполагается, происходит в данный момент. Они современны в тот момент, когда нарисованы, и не отражают неформальной структуры и ее связей.

Схемы могут заставить людей сильнее почувствовать свое подчиненное или начальственное положение по отношению к другим. Они могут затруднить изменение существующего положения, заморозить взаимоотношения и показывать взаимоотношения такими, как они предполагаются, не такими, как есть на самом деле.

# **Определение ролей**

Формулировка роли описывает место, отводимое человеку в выполнении требований, предъявляемых к его работе. В связи с этим роли предписывают, какое поведение требуется, чтобы выполнить отдельное задание или группу заданий, составляющих данную работу, — они показывают, в какой ситуации работают люди, будучи членами команды, и какие задания они должны будут выполнять.

Традиционные формы определения ролей — это описание работы, но так же, как и схемы организации, они могут оказаться слишком жесткими и сковывать инициативу. Для определения роли лучше использовать следующий ряд:

• Наименование работы.

• Взаимоотношения отчетности.

• Основная задача роли — короткое описание, для чего данная роль существует.

• Основные сферы ответственности — определяются в показателях ожидаемых результатов; не надо делать никаких попыток вникнуть в детали того, как выполняется эта работа.

• Контекст — как данная работа вписывается востальные, требования к гибкости, право принимать решения, особые требования или другие моменты.

Формулировка роли подчеркивает динамический аспект работы в плане выхода, взаимоотношений и гибкости. Она должна сосредотачиваться на результатах и доведении товаров или услуг до потребителя, а не на заданиях и обязанностях.

**Преобразование структуры**

При осуществлении преобразований структуры необходимо удостовериться, что каждый, кого это касается:

• Знает, как на него повлияют изменения.

• Понимает, как изменятся взаимоотношения с другими людьми.

• Принимает причины перемен, и не будет противиться их выполнению.

Сказать людям, что им положено делать, легко; гораздо труднее заставить их осознать, как и почему они должны это делать и согласиться с этим. Поэтому план проведения преобразования должен включать не только информацию об изменении структуры, но и предусматривать способ ее подачи. Понимание будет облегчено, если на стадии анализа и проектирования проводится консультирование людей и групп, затрагиваемых переменами.

Слишком много организационных изменений не удались из-за того, что они были навязаны сверху или извне, без правильного учета мнений и чувств тех, кого они затрагивали.

Часто пытаются провести организационные изменения чисто формальными мерами — издавая приказы, распоряжения или перечни должностных обязанностей.

Они могут быть полезны и информативны, но совсем не обязательно вызовут их понимание и тем более приятие. Последнего можно достичь только на неформальной и непосредственной основе.

Людям нужно предоставить возможность поговорить о том, что затронут предполагаемые изменения в их обязанностях — у них должна быть возможность участвовать в предварительном обсуждении и высказаться по поводу изменений, а уж обсуждение того, *как* провести их, вполне естественно должны состояться.

Нет гарантии, что люди, испуганные переменами, примут их — тем более их следует проконсультировать. Во всяком случае, следует предпринять такую попытку.

Собрания отделов, команд и межфункциональных подразделений могут помочь в улучшении взаимопонимания.

Попытки ввести в действие план структурных преобразований могут лишний раз подтвердить, что никакие организационные изменения нельзя провести сразу.

Вероятно, их внедрение придется разделить на фазы, чтобы можно было вводить изменения постепенно, дав людям возможность усвоить, что конкретно от них ожидается, и предоставив при этом им нужное обучение.

**Стратегия развития**

***Главная задача стратегии на корпоративном уровне – наиболее выгодным образом вписаться в окружающую экономическую среду и соответствовать ей***.

Стратегия определяет, куда организация хочет идти, чтобы достичь своей цели и выполнить свою миссию. Она создаёт ограничители, отражающие особенности и направление деятельности организации, и задаёт границы выбора. Выбор относится к таким моментам, как продукты или услуги, производимые организацией, их объём, номенклатура, рынки сбыта и получения ресурсов, возможности роста, оборот капитала, размещение средств. Следовательно, стратегия- это декларация о намерениях, она определяет, чем организация хочет стать на предстоящий длительный период времени.

Стратегия создаёт основу для стратегического управления и формулирует стратегические планы.

# **Стратегическое управление**

***Стратегическое управление***- это процесс выработки стратегий и управления организацией для успешной её реализации.

Организации и руководители, мыслящие стратегически, смотрят вперёд и определяют направление, в котором они хотят двигаться. Несмотря на свою убеждённость, что бизнес, как и руководители, должен работать хорошо прямо сейчас, чтобы преуспевать в будущем, их интересует более широкий спектр проблем, с которыми они сталкиваются, и общее направление, в котором они должны идти, чтобы справляться с этими проблемами.

Стратегическое управление осуществляется в контексте миссии организации, и его фундаментальная задача состоит в том, чтобы обеспечить взаимосвязь миссии с основными целями организации в условиях меняющейся экономической среды. Стратегическое управление касается и целей, и средств. В плоскости цели оно рисует общие контуры будущего организации; в качестве средств- показывает, как, предположительно, эта цель должна достигаться. Следовательно, стратегическое управление- это прогнозное управление, связанное с выработкой и концептуализацией представлений о том, куда идёт организация. Стратегическое управление должно совмещаться с практикой текущего управления. Всегда необходимо помнить, что стратегия- это средство для создания дополнительной стоимости.

У стратегически мыслящих руководителей должно быть широкое и долгосрочное видение перспектив движения. Но они должны также осознавать, за что именно они отвечают; во- первых, за планирование размещения средства способом, наиболее благоприятным для внедрения стратегии и, во-вторых, за то, чтобы управление строилось, добавляя значительную стоимость к результатам, получаемым организацией.

**Ключевые концепции стратегического управления**

Ключевые концепции, используемые в стратегическом управлении, таковы:

* *Отчётливое представление о компетенции*- выработка видения того, в чём данная организация сильнее всего и что особенного или уникального таится в её возможностях.
* *Сосредоточение*- выявление ключевых стратегических моментов развития и сосредоточение на них.
* *Устойчивые преимущества в конкуренции*- концепция, сформулированная Майклом Портером, гласит, что для достижения конкурентоспособного положения фирма должна создавать товары и услуги, значимые для клиентов , выбирать рынки, где они могут выделяться, и представлять движущуюся мишень для своих конкурентов путём постоянного улучшения своего положения. Три самых важных фактора достижения этого-инновации, качество и снижение цены. *Синергизм*- развитие продуктово-рыночного положения в сочетании с производительностью, что больше, чем простое суммирование данных факторов.
* *Анализ окружающей среды* - анализ внешних факторов, с которыми сталкивается фирма. Это позволяет убедиться, что руководство фирмы полностью осведомлено о сильных и слабых сторонах фирмы, об угрозах и благоприятных возможностях, которыми она располагает.
* *Размещение ресурсов* - понимание стратегических потребностей в человеческих, финансовых и материальных ресурсах, обеспечение их получения и оптимального использования.

## Формулирование стратегии

Как показал Генри Минтцберг, формулирование стратегии, - это не обязательно рациональный и непрерывный процесс. Он утверждает, что, поскольку большую часть времени управление придерживается заданной стратегической линии, изменения стратегии, когда они происходят, подобны коротким квантовым выбросам. На практике «реализованная стратегия может возникнуть в ответ на изменяющуюся ситуацию».

Лестер Дигнам также уверен, что составление стратегии - это не всегда рациональный и постепенный процесс. Он полагает, что большая часть стратегических решений управляется событиями, а не программируется. Они проявляются в виде предпочтений, а не упражнений в прикладной логике. Формулировка стратегий по Дигнаму - это нечто вроде корректного принятия решений, а не разработки детальных планов. Наиболее эффективные стратеги- это , как правило, творческие, обладающие интуицией люди, использующие адаптивные и гибкие процессы управления.

В том, что говорит Дигнам, много правды, но, тем не менее есть сильные аргументы в пользу применения системного подхода к формулированию стратегических планов, как это описано ниже.

**Стратегическое планирование.** *Стратегическое планирование*- это системный, аналитический подход, который анализирует бизнес и окружающую его обстановку как единое целое. Его цель:

* Выработать координированное, интегрированное и последовательное видение пути, которым организация хочет следовать.
* Облегчить адаптацию организации к изменениям окружающей экономической среды.

**Цель стратегического планирования** - создать жизнедеятельное звено между целями и ресурсами организации и благоприятными возможностями окружающей её обстановки.

## Формулирование стратегических планов

Системный подход к формулированию стратегических планов включает следующую последовательность действий:

* Определить миссию организации - её главные задачи.
* Поставить задачи промежуточных этапов - определить, что должна сделать организация, чтобы выполнить свою миссию.
* Провести анализ окружающей обстановки: *внутренней* - оценка сильных и слабых сторон организации и *внешней* - оценка благоприятных возможностей и угрожающих ситуаций, которые могут возникнуть перед организацией.
* Проанализировать существующие стратегии - определить их взаимосвязи в свете данных анализа окружающей обстановки. Сюда может входить анализ разрывов для выявления того, до какой степени факторы рабочей обстановки могут привести к разрыву между тем, что выполняется сейчас, и чего можно достичь, если внести изменения в существующую стратегию. В корпорации, имеющей несколько отдельных дел, можно выполнить анализ жизнеспособности каждой стратегической единицы бизнеса (анализ дела) для установления стратегии будущего для каждой единицы.
* Определить стратегические проблемы - в свете анализа окружающей обстановки, анализа разрывов, анализа дел.
* Разработать новые или переработать старые стратегии и внести поправки в цели в свете анализа стратегических проблем.
* Принять решение относительно критических факторов успеха в достижении цели и внедрении стратегии.
* Подготовить рабочие планы, планы ресурсов и проектов, позволяющие выполнить стратегии и удовлетворяющие требованиям критических факторов успеха.
* Осуществить планы.
* Отслеживать результаты и сравнивать их с планами и текущей информацией, которую можно использовать для изменения стратегий и планов.

**Литература**

1. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998.- 512 с.