## Федеральное агентство по образованию

## Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

## Кубанский государственный технологический университет

# Контрольная работа

Дисциплина: «Менеджмент»

**Выполнил:** студент 4 курса

Синченко Илья Александрович

Специальность: 080111 (маркетинг)

Шифр: 08-ЭКЗВ-РЕ-003

Факультет: МИППС (второе высшее)

Телефон: 8-918-935-35-37

**Рецензент:** Алуян Вячеслав Саидович

## Краснодар

2010 г.

Содержание

1. Критериальная основа поведения человека в организацию
2. Принципы организационных конфликтов. Типы и методы управления.
3. Типы организационных отношений и организационных структур.
4. **Критериальная основа поведения человека в организации**

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют предпочтения при принятии решений человеком по поводу его поведения. Естественно, на данного рода решения оказывают большое влияние цели, которые преследует человек, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами.

Критериальная основа поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии. Однако, несмотря на сильную взаимозависимость, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в установлении нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Одно и то же явление или действие, имеющее совершенно одинаковое проявление и оказывающее одинаковое влияние на людей, может вызвать различную реакцию в силу того, что у людей существует различное расположение к этому явлению или действию. Отражая чувства человека по отношению к определенному объекту, расположение делает его решения и действия индивидуальными. Обычно человек имеет определенное расположение к каждому объекту или явлению, с которым ему приходится сталкиваться в жизни.

В общем виде расположение можно определишь как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе являются три типа расположения: удовлетворенность работой, увлеченность работой, приверженность организации.

Удовлетворенность работой оказывает очень сильное влияние на чувства человека по отношению к работе, поэтому ее можно отнести скорее к взаимодействующей компоненте расположения. Степень удовлетворенности работой зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к человеку. Однако при большом разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяются восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой: характер и содержание работы, объем выполняемой работы, состояние рабочего места и его окружения (шум, освещенность, комфортность, температура воздуха и т.п.), сослуживцы, руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении), оплата труда (все формы компенсации), возможности продвижения по работе, распорядок, правила поведения и т. п.

Перечисленные характеристики носят достаточно общий характер. Применительно к каждой отдельной реальной работе они могут быть уточнены либо же дополнены в зависимости от характера деятельности организации, особенностей трудового коллектива и т.п.

Практика показывает также, что приоритетность этих характеристик может существенно различаться как у отдельных членов внутри организации, так и в различных организациях. И наконец, во времени в связи со стабильной удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние на удовлетворенность работой могут начинать оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики работы. Поэтому для успешного управления и создания положительного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить исследования с целью выяснения степени удовлетворенности работников своей работой.

Длительное время стандартизация и специализация работы рассматривались и на практике выступали очень сильным источником повышения производительности труда. Чем выше стандартизация и специализация, тем выше производительность труда. Однако зависимость между удовлетворенностью работой и ее стандартизацией и специализацией носит иной характер. Если работа абсолютно не стандартизирована, то удовлетворенность работой находится ,на низком уровне. По мере увеличения специализации и стандартизации она начинает расти, но до определенного момента, после которого она начинает быстро снижаться. При полной стандартизации удовлетворенность падает до такого же низкого уровня, как если бы работа была абсолютно не стандартизирована.

Увлеченность работой является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в процессе совместной трудовой деятельности. Различается два типа увлеченности работой. Один тип - это любовь работать вообще, практически без учета того, чем конкретно занимается человек. Такой тип людей называется трудоголиками, т.е. людьми, работающими, любящими работать и стремящимися работать. Данный тип расположения формируется воспитанием с детства, хотя и в более позднем возрасте наблюдаются случаи развития этого расположения. Второй тип - это любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации. Оба этих типа не обязательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

Приверженность организации является расположением, существенно более широким, чем увлеченность работой или же удовлетворенность работой. В современных условиях, с расширением стратегического подхода к управлению людьми, когда все больше и больше организаций пытаются смотреть на человека не как на работника, выполняющего конкретную работу, а как на члена организации, стремящегося совместно с остальными ее членами привести организацию к достижению ею своих целей, значимость данного расположения становится исключительно высокой.

Приверженность организации складывается из следующих составляющих. Во-первых, член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности. Во-вторых, член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно. В-третьих, член организации готов не только стараться для организации, но и, если это надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Верования. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений, но поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в верования. В общем виде верования можно определишь как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии.

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах повеления, ограничениях, табу устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей.

Принципы формируются ни основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения.

Люди необязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом оправданности и причин следования этим принципам. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

**2. Принципы организационных конфликтов. Типы и методы управления**

Чтобы эффективно управлять организационным конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают и как их можно разрешать.

С точки зрения причин организационного конфликта, выделяются:

1. Конфликт целей, характеризуется тем, что участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние или результат деятельности в будущем.
2. Конфликт познания состоит в том, что участники конфликта имеют несовместимые (альтернативные) взгляды, идеи по решаемой проблеме.
3. Чувственный конфликт имеет место тогда, когда у участников конфликта различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Такие конфликты наиболее трудно разрешаются, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

С точки зрения содержания конфликтной ситуации различают:

1. Адаптационный конфликт связан чаще всего с переходом на новое место работы. Он является результатом резкого качественного изменения системного окружения, новых требований.
2. Конфликт взаимоотношений руководитель-подчиненный. Этот тип конфликта связан с личностными особенностями их участников.
3. Конфликты, связанные с ошибками. Такой тип конфликтов отмечен в 15% случаев от общего количества конфликтов в организациях. Конфликты, определяемые такими ошибками, выполняют функции получения эмоционально окрашенной информации о системном окружении. Например, изменение отношения к людям происходит на основе установления в ходе конфликта закономерности: «со временем люди изменяются» Интересно также и то, что 6% конфликтов связано с ошибками других людей, а 9% - с собственными.1
4. Конфликт-противостояние. Данный тип конфликтов связан с противопоставлением мнения одного человека групповому воздействию. Противостояние может касаться разных вопросов. Иллюстрацией этого положения служит конфликтная ситуация, до некоторой степени курьезная. Директор завода зашел в комнату мастеров одного из цехов и, беседуя с одним из них, съел два яблока, лежащих на столе. Вернувшийся из цехов мастер возмутился поведением директора, который съел его яблоки. Через некоторое время мастер был повышен в должности. Он впервые за шесть лет возразил и, по его словам, первый раз понял, «чтобы тебя замечали, надо быть настойчивым, твердым и иметь чувство собственного достоинства.

С точки зрения участников организационного конфликта различают:

1. Межличностный конфликт вовлекает двух и более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, ценностей или поведения.
2. Внутригрупповой конфликт связан со столкновением между частями и всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы или организации в целом.
3. Межгрупповой конфликт - столкновение двух и более групп в организации.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают:

1. Горизонтальный конфликт может иметь место между равными по статусу частями организации и чаще всего выступают как конфликты целей, оценки вклада или оценки значимости.
2. Вертикальный конфликт - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение в организации может быть обусловлено тем, что влияет на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, распределение функций и доходов, коммуникации, культура и т. п.

С точки зрения возникших последствий организационные конфликты делятся:

1. При конструктивном (функциональном) разрешении конфликта создаются предпосылки для нормализации эмоционального фона: смягчается враждебность, настороженность, уменьшается чувство несправедливости, формируются установки на сотрудничество, социальную активность.
2. При деструктивном развитии конфликта возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, возникают установки конфликтного взаимодействия, препятствующие в дальнейшем рациональному поведению в подобных ситуациях.

Все виды конфликтов имеют не только негативную окрашенность, но порой даже желательны в некоторых ситуациях, потому что, во-первых, дают информацию о проблемах, во-вторых, улучшают взаимопонимание, сотрудничество, в-третьих, обеспечивают разрядку психологической напряженности, в-четвертых, стимулируют появление новых идей, инициируют обновление.

Методы управления организационными конфликтами.

Методы управления конфликтами - это приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия. Эти методы делятся на две группы: структурные и персональные методы.

Структурные методы предполагают воздействие через организационные факторы и направлены на предотвращение формирования либо устранение конфликтной среды, почвы, на ликвидацию источников конфликта. К структурным методам относятся:

1. Четкое распределение и разъяснение прав и обязанностей. Очень часто конфликты возникают именно из-за несоответствия прав и обязанностей, из-за отсутствия четкого распределения ответственности в организации.
2. Разработка и реализация общих комплексных целей. Общая цель организации объединяет всех работников, все структурные подразделения. Они выступают коллективным смыслообразующим и мотивирующим фактором, ориентируют людей на сотрудничество.
3. Интеграционно-ориентирующая структура санкций, вознаграждений и наказаний. Такая структура означает, что система вознаграждений и по возможности наказаний должна стимулировать вклад в достижение общеорганизационных целей. Люди, заботящиеся о делах организации, помогающие другим, болеющие за общее дело, должны получать премии, благодарности, повышаться по службе. И наоборот, равнодушные к общему делу, нерадивые работники должны ощущать дискомфорт.

Персональные методы управления:

1. Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта.
2. Изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами.
3. Убеждение участников конфликта. Оно включает педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы.
4. Изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнение или побуждение к добровольном уходу.

В общем плане эффективность применения различных методов управления конфликтами зависит от конкретной ситуации, специфики организации, ее структуры и культуры и ряда других факторов.

1. **Типы организационных отношений и организационных структур**

Типы организационных структур управления. Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

1. Линейные (административное подчинение).
2. Функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения).
3. Межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная, множественная.

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единона­чальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Поскольку в линейной структуре управления решения пере­даются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, на­чальник цеха, директор предприятия). В данном случае дей­ствует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отда­вать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой - начальник "моего" начальника.

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл.1).

*Таблица 1*

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1) единство и четкость распорядительства;  2) согласованность дей­ствий исполнителей;  3) простота управления (один канал связи);  4) четко выраженная ответственность;  5) оперативность в принятии решений;  6) личная ответствен­ность руководителя за ко­нечные результаты дея­тельности своего подраз­деления. | 1) высокие требования к руководи­телю, который должен быть подготов­лен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;  2) отсутствие звеньев по планирова­нию и подготовке решений;  3) перегрузка информацией, множе­ство контактов с подчиненными, выше­стоящими и сменными структурами;  4) затруднительные связи между ин­станциями;  5) концентрация власти в управ­ляющей верхушке. |

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного уп­равления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на вы­полнении отдельных видов деятельности.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей. Такая функциональная специализация аппарата управ­ления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл.2).

*Таблица 2*

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;  2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;  3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;  4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;  5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. | 1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;  2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;  3) появление тенденций чрезмерной централизации;  4) длительная процедура принятия решения;  5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения. |

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-фун­кциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура уп­равления. При такой структуре управления всю пол­ноту власти берет на себя линейный руководитель, возглав­ляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих реше­ний, программ, планов помогает специальный аппарат, со­стоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

В данном случае функциональные структуры подразделе­ния находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руко­водителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредствен­но через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура вклю­чает в себя специальные подразделения при линейных руково­дителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои по­ложительные моменты и недостатки (табл. 3).

*Таблица 3*

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;  2) освобождение главного ли­нейного менеджера от глубокого анализа проблем;  3) возможность привлечения консультантов и экспертов. | 1) отсутствие тесных взаи­мосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделе­ниями;  2) недостаточно четкая от­ветственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации;  3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрез­мерной централизации. |

Дивизиональная организационная структура управления. Дивизиональная, или отделенческая (от англ. division — отделе­ние), структура управления — наиболее распространенная форма орга­низации управления современной промышленной фирмы. Смысл ее со­стоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятель­ные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на опре­деленных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления).

Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию при­были и завоевание позиций на рынке, чем при функциональной системе управления.

Опыт показывает, что там, где важен фактор техники и технологии, дивизионально-продуктовая форма управления имеет безусловные преимущества, но здесь есть свои недостатки (табл.4).

*Таблица 4*

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1) Повышение самостоятель­ности и ответственности от­делений в вопросах макси­мизации прибыли и завое­вания позиций на рынке. | 1) Рост управленческого аппарата.  2) Возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения ресурсов. |

Матричная организационная структура управления. Матричная структура управления представляет собой решетчатую организационную схему, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функциональных подразделе­ний, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными разработками, проведения специальных работ.

Матричная структура управления сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ и создает предпосылки для наиболее квалифициро­ванного выполнения отдельных функций. Структура обладает значитель­ной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ.

Матричная форма организации управления в наибольшей степени обеспечивает усло­вия для согласованной деятельности руководителей и проявления ин­дивидуальных способностей членов группы, не нарушая при этом прин­цип централизованного руководства.

Создание матричной организационной структуры управления счита­ется целесообразным в случае, если существует необходимость освое­ния ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологи­ческих нововведений и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Тем не менее она используется в ряде отраслей промышленности, в частности, в химической, электронной, в производстве вычислительной техники, а также в банках, системе страхования, правительственных учреждениях.

*Таблица 5*

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;  2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функ­циональными структурами;  3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудо­вой деятельности;  4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;  5) усиление контроля за отдельными зада­чами проекта;  6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;  7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов. | 1) ложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и рас­пределением времени на их выполнение;  2) присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ;  3) необходимость посто­янного контроля за "соот­ношением" сил между зада­чами управления по целям;  4) трудность в приобре­тении навыков, необходи­мых для работы по новой программе. |

Список использованных источников

1. Виханский О. С., Наумов А.И., Менеджмент. М., 2001.
2. Анцупов А.Я, Шипилов А.И. Конфликтология. - М., 2001.
3. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2005.
4. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами, Спб.: «Питер», 2003
5. Минаев Э.С. и др. Основы теории менеджмента. М, 2004.