План

Введение……………………………………………………........3

1. Виды структур

1.1 Линейная……………………………………………..4

1.2 Дивизиональная……………………………………..5

1.3 Проектная……………………………………………6

1.4 Матричная……………………………………….6 - 7

2.Расширенное понятие матричной структуры………….7 - 12

3.Теория справедливости и ожидания

3.1Теория справедливости С. Адамса ……………12 - 14

3.2 Мотивационная теория ожиданий……………..15 - 16

Таблицы…………………………………………………………17

Заключение……………………………………………………...18

Список литературы ………………………………………….....19

Введение.

Актуальностью моей работы стало пошаговое исследование различных структур управления, а именно матричной структуры управления и Мотивационная теория ожиданий В. Врума и теория справедливости

Целью исследования стало более глубокое изучения предмет и осознание таких вещей как матричная структура, её плюсы и минусы, применение в тои или иной сфере управления и производства. Так же мной в этой работе были раскрыты теории справедливости и ожидания.

Задачей данной контрольной работы было показать значимость матричной структуры, дать понятия что она из себя представляет, какова её цель в менеджменте раскрыть сущность и довести до понятного нам языка что это такое. Так же я попытался более или меняя раскрыть две теории: теория ожидания и теория справедливость что и было описано даллие в моей работе.

Эти работы были описаны в такой литературе как «Менеджмент в России и за рубежом, №5, 1998 год Владимирова И.Г.» , «Мотивационная теория ожиданий В. Врума», а так же интернет ресурсы: организационная структура управления государством. <http://www.zakaz.prompter.ru>

К большому сожалению эта литература получила маленькое распространение в России, из-за своего юного возраста и малой заинтересованности народа. Найти более конкретное описание того или иного материла приходиться искать в журнала и других интернет источниках таких как так, зарубежные интернет сайты. Потому что эта наука только начинает приживаться в России более раскрытую литературу можно будет найти в недалеком будущем, а пока для нас это будут оставаться различные журнальные вырезки и другие статьи может ещё две три пары книг.

1. Виды структур их сущность, применения, преимущества и недостатки.

1.1 Линейная

Сущность управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем

Применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и так даллия.

Преимущества:

\*проста в применении

Недостатки:

\*жесткость, \*негибкость, \*неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия \*ориентирована на большой объем информации, \*передаваемой от одного уровня управления к другому ограничение инициативы у работников низших уровней \*управления предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными

1.2 Дивизиональная

Сущность структуризация организации по отделениям производится обычно по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Применяется в достаточно специфичных областях, например, в сфере образования, где в последнее время наряду с традиционными общеобразовательными программами возникли специальные отделения для обучения взрослых, повышения квалификации

Преимущества

\*позволяет легко справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей, \*позволяет более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки \*позволяет ускорить реакцию предприятия на изменения, происходящие во внешней среде

Недостатки

\*сложна в разработке

1.3 Проектная

Сущность руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

Применяется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п

Преимущества \*четкое выделение проблемы

Недостатки \*на руководителе лежит ответственность за многие стороны проекта

1.4 Матричная

Сущность представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством

Применяется руководителями проекта взаимодействуя с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

Преимущества \*позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами. В матричных структурах можно гибко перераспределять кадры в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур.

Недостатки \*сложность, а иногда и непонятность ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам и к трудностям в принятии решений. При использовании матричной структуры наблюдается более сильная, чем в традиционных структурах, зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.

2.Расширенное понятие матричной структуры

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается матричная структура. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное - управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Учитывая вышеизложенное, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, которая наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов - функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход с продуктовым или функциональным. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в челом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того. чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

1.интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

2.получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;

3.значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

4.вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;

5.сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

6.усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;

7.достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

8.преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Недостатками матричной структуры являются:

1. сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

2. структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;

3. она является трудной и порой непонятной формой организации; в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;

4. в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами; для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;

5. для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций; мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;

6.при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

7. отмечается конформизм в принятии групповых решений;

8. нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

9. в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;

10.структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

3.Теория справедливости и ожидания

3.1Теория справедливости С. Адамса

Эта теория также дает объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей. В качестве постулата теория справедливости принимает тот факт, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость при получении вознаграждения, т.е. работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате для повышения мотивации к труду у этого работника, необходимо снять возникшее напряжение и для восстановления справедливости устранить возникший дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости путем изменения уровня затрачиваемых на работу усилий, или, пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники организации, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, либо начинают работать менее интенсивно, либо стремятся повысить свое вознаграждение, добиваясь этого у администрации предприятия или через профсоюзы. Другие же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее, так как они менее склонны изменять свое поведение и свою деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практической мотивации трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. При этом, следует отметить, что восприятие и оценка справедливости работниками носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками той же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Так как производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение, как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, нужно объективно объяснить им, почему существует такая разница. Например, следует пояснить работнику, что его более высокооплачиваемый коллега получает больше, так как обладает большим опытом, позволяющим ему делать свой труд более производительным. Если разница в вознаграждении обусловлена эффективностью труда, то сотрудникам, получающим меньшее вознаграждение, нужно пояснить, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они станут получать такое же повышенное вознаграждение.

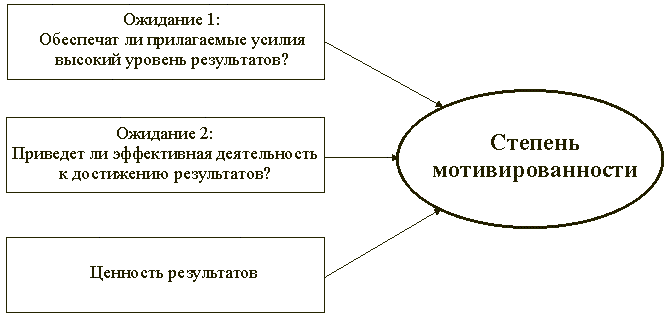
В нашей стране эта проблема стоит особенно остро на государственных предприятиях, где сотрудники знают, какую зарплату получают их коллеги, так как все расписываются в одной платежной ведомости. Зачастую это приводит к затяжным конфликтам, мешающим нормальному функционированию организации в процессе выполнения поставленных целей.

В некоторых организациях (коммерческих, где вознаграждение выплачивается «черным налом») пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Однако, часто это заставляет сотрудников подозревать несправедливость и там, где ее нет на самом деле, руководствуясь какими-либо косвенными признаками улучшения благополучия своих коллег. Кроме того, если сохранять размеры заработков в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие на своих сотрудников, связанное с ростом заработной платы при продвижении по службе, как это следует из теории ожидания.

3.2 Мотивационная теория ожиданий

Мотивационная теория ожиданий, большой вклад в развитие которой внес В. Врум, является одной из наиболее известных теорий процесса мотивации. Согласно мотивационной теории ожиданий, мотивационный эффект оказывают не сами потребности людей, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения. Теория ожиданий утверждает зависимость усилий, которые предпринимает индивид, от осознания им реальности достижения поставленной цели и желательности ее достижения.

Классический пример: студент университета готовится к сдаче экзамена. Допустим, это последний экзамен, все предыдущие были сданы на “отлично”, и студент знает о том, что в случае сдачи на “отлично” и этого экзамена, весь следующий семестр он будет получать повышенную стипендию. На мотивацию студента влияют:



вера в свои силы, то есть в реальность получения оценки “отлично” на предстоящем экзамене, ведь все предыдущие он смог сдать с желаемым результатом; \*желательность получения повышенной стипендии.

Если бы студент не был уверен в том, что он способен получить “отлично” на экзамене или в том, что отличная оценка принесет ему повышенную стипендию, у него не было бы мотивации добросовестно готовиться к предстоящему экзамену.

Итак, мотивационная теория ожиданий рассматривает два типа ожиданий индивида, влияющих на эффективность его деятельности: \*первый тип ожиданий связан с вопросом: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения рабочих заданий? Для того чтобы ожидания оправдались, индивид должен обладать соответствующими способностями, опытом аналогичной деятельности, а также необходимыми инструментами, оборудованием и возможностями для выполнения работы. В приведенном примере со студентом, ожидание этого типа будет достаточно велико, если он будет уверен, что усиленная подготовка позволит ему получить на последнем экзамене оценку “отлично”. Если же студент считает, что он не имеет ни соответствующих способностей, ни возможностей для подготовки, он вряд ли будет стремиться к отличной оценке;

\*второй тип ожиданий связан с ответом на вопрос: приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам? Например, человек хочет получить какую-то связанную с его работой выгоду. Для того чтобы получить желаемое вознаграждение, он должен добиться определенного уровня исполнения рабочих заданий. Если это ожидание велико, индивид будет мотивирован к упорному труду. Если же он уверен, что работа пусть до “седьмого пота” не позволит ему заполучить желаемые выгоды, мотивация будет гораздо ниже.

Таблицы:



Таблица1. Укрупненная схема матричной структуры управления

Заключение.

В заключении я хочу опять напомнить об актуальности данной темы о важности её осмысления не только как профилирующего предмета, но и как обязательной науки. Пошаговое исследование различных структур управления, а именно матричной структуры управления её плюсы и минусы, сферы применения и сущность. Так же необходимо вспомнить, что каждый день дома, на работе, за рулём и на отдыхе мы сталкиваемся с такими вещами как мотивационная теория ожиданий в историю развития которой внёс огромный вклад такой превосходный учёный как В. Врума и теория справедливости С. Адамса.

Итак подводя к концу свою работу я хочу дать несколько выводов сделанных мною в ходе выполнения данной работы:

1. Все четыре вышеприведенные структуры являются в одно время и схожими и, в тоже совершенно противоположенными. Все имеют свои недостатки и плюсы, по ходу изучения моей работы я чётко дал понять, почему именно матричная структура является более сложной но и более удобной в плен руководства хоть и имеет за собой солидный список недостатков.
2. Нетрудно разобраться и понять мотивационную теорию ожидания на примере, приведённом выше: «наглядный пример со студентом» и теорию справедливости С. Адамса.

В ходе работы так же всплывали вопросы: почему не выдвигаются новые структуры на основе прежних, он менее простые и содержащие меньшее количество минусов? Так же я, как и во введении задаюсь вопросом поему такой предмет как менеджмент получил такое незначительное распространение в России и почему так мало литературы?

Список литературы:

1. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.
2. Балабанов И.Т. Основы организации и мотивации - М.: Финансы и статистика, 1999
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Издательство «Питер», 2000.
4. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект Пресс, 1999.
5. Владимирова И.Г. Менеджмент в России и за рубежом, №5, 1998 год
6. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления –ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
7. <http://www.zakaz.prompter.ru>