Министерство образования и науки Украины

# Восточноукраинский национальный Университет имени В.И.Даля

Институт последипломного и дистанционного образования

Лопатина Е.В.

Курсовая работа

# По дисциплине «Современный менеджмент»

на тему: «Разработка системы

менеджмента в организации»

Пояснительная записка

# Луганск 2002

Министерство образования и науки Украины

# Восточноукраинский национальный Университет имени В.И.Даля

Институт последипломного и дистанционного образования

«Разработка системы менеджмента в организации»

Пояснительная записка к

курсовой работе по дисциплине

«Современный менеджмент»

Студентка гр.М3-103 Лопатина Е.В.

Руководитель к.э.н. доцент Воронкова А.Э.

# Луганск 2002

Реферат

Текст: с., рис., табл., 4 источника

Менеджмент, организация, кибернетическая система, системный подход,

вход, выход, обратная связь, стратегическое планирование, миссия, дерево целей, внешняя среда, внутренняя среда, оценка, контроль, организационная структура, коммуникация, руководство, власть, влияние, лидерство.

В данной курсовой работе поставлена цель разработки системы современного менеджмента в дочернем предприятии «ОСЭ – Луганск». В процессе выполнения работы были рассмотрены: общая характеристика организации, организация как кибернетическая система миссия и цели, внешняя и внутренняя среда, сильные и слабые стороны организации, тип организационной структуры, коммуникации. Разработаны: стратегия предприятия, предложения по эффективному руководству.

Содержание

Введение

1. Общая характеристика организации.
2. Описание организации как кибернетической системы.
3. Разработка стратегии предприятия.

3.1. Описание миссии и целей организации.

3.2. Оценка и анализ внешней среды.

3.3. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации.

3.4. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия.

3.5. Планирование реализации стратегии.

1. Разработка организационной структуры управления предприятием.

4.1. Определение типа организационной структуры управления предприятием.

4.2. Описание функций звена управления.

1. Проектирование коммуникаций в организации.
2. Разработка предложений по эффективному руководству. Значение. Список использованных источников.

Заключение.

Список использованных источников.

Введение

С развитием рыночной экономики в частности в нашей стране, термины «менеджмент», «менеджер», быстро и прочно вошли в нашу жизнь и наш словарный обиход. Открываются «школы менеджеров», создаются «службы менеджеров», проводятся «Семинары менеджеров», но редко люди отдают себе отчёт в том, что же именно скрывается за этим красивым словом.

Слова «менеджер» и «менеджмент» употреблялись в английском языке ещё в прошлом столетии. Но лишь ко второй четверти XX века они постепенно начинают приобретать определённое значение, в соответствии с которым менеджером является человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами.

В литературе менеджмент определяется как управление производством, система методов, принципов, средств и форм управления, заработанных и применяемых в развитых странах для повышения эффективности производства или иной общественной деятельности.

В связи с этим возникает вопрос: есть ли для нас необходимость не только изучать, но и употреблять понятие «менеджмент», если в русском языке существует термин «управление», а проблемы производства достаточно полно раскрыты в отечественной литературе. Действительно, эти понятия кажутся идентичными, но в силу исторических, политических и ряда других причин их сущность далеко неодинакова.

«Менеджмент», «менеджер» заменили такие термины, как «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор». Хотя все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин управления имеет более широкий смысл. Вообще, «управление» – это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. Термин «менеджмент» пошел от американского «management» – управление. Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определённых намеченных целей путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Если немного раскрыть определение «менеджмента», то мы увидим, что в него входить:

* изучение рынка (спроса, потребления), т.е. маркетинг и прогнозирование;
* производство продукции с минимальными затратами и реализации её с максимальной прибылью;
* управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Ведь основная функция менеджмента – это умение достигать поставленных целей. В мелких фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных – организатор, управляющий, руководитель. С одной стороны, в связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контролировать их выполнение на более низких ступенях, к тому же, у него много других дел, более глобальных задач и проблем. С другой стороны, профессиональный менеджер решит многие проблемы зачастую лучше директора. Так что менеджер порой является важнейшим человеком на фирме. Тому один пример:

В 1981 г. компания «Крайслер» пригласила на должность высшего управляющего известного профессионала-менеджера Ли Яккоку. Суть сделки состояла в том, что «Крайслер» в 1980 г. понёс убытки в размере 1,1 млрд. долл., оказавшись на грани банкротства. Ли Яккока в то время занимал 1-ое место в списке наиболее преуспевающих бизнесменов. Переговоры не ладились, т.к. Ли Яккока никак не соглашался на переход в «Крайслер» несмотря на фантастическую зарплату, предложенную ему. Разногласия состояли в правах его управления на «Крайслере». Пока эти права не были гарантированы Ли Яккока слышать не хотел о переходе. В конце концов «Крайслере» согласились с тем, что лучше дать не ограниченные права человеку, знающему, как вывести компанию из кризиса, чем потерять престиж, а затем и компанию. И что же? За три года после упадка «Крайслер» достиг наивысшего уровня производства и качества автомобилей за всю историю своего существования, а с 1985 г. от года к году стал отвоевывать дополнительную долю американского и мирового рынка.

Этот пример показывает, насколько важна профессия менеджера, и что может сделать профессионал в этом деле. Но чтобы достичь высокого уровня в управлении, надо чётко знать свои функции и что под ними подразумевается.

Область применения менеджмента практически безгранична.

Рассмотрим, как применяется система менеджмента в дочернем предприятии АОЗТ «ОСЭ».

1. Общая характеристика организации

Базой исследовательской работы является дочернее предприятие «ОСЭ - Луганск», созданное юридическим лицом по законодательству России Акционерным обществом закрытого типа «ОСЭ».

Предприятие основано на собственности учредителя.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, собственное имущество, расчётный счет в учреждения банка, круглую печать, бланки со своими реквизитами и наименованием.

Для обеспечения своей деятельности предприятие, за счёт денежного вклада учредителя, образует уставной фонд.

В штатный состав входит шесть человек. По договорам работает 10 человек.

Предметом деятельности организации является: реализация товаров народного потребления, обучение торговых представителей.

1. Описание организации как кибернетической системы

Изучаемые наукой объекты при рассмотрении их организации, функционирования, внутренних связей и взаимодействия со «средой» представляются перед исследователем как сложные системные образования. Выявить законы, управляющие поведением систем, и обеспечить социально-полезный эффект их деятельности - таково важное прикладное значение системного подхода в науке.

Система-это взаимосвязь и взаимодействие элементов, обладающих свойствами, отличными от свойств других элементов. Элементы обмениваются информацией по вертикали (прямая и обратная связь) и по горизонтали (связь координации), целевые функции элементов объединены общей целью системы, всякая сложная система состоит из менее сложных и, в то же время, входит в ещё более сложную: интегративные свойства системы не являются простой суммой свойств элементов - они качественно иные, включение в хорошо организованную систему или исключение из неё хотя бы одного существенно важного элемента влечёт перестройку связей между остальными элементами влияет на общую функцию системы.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с экономическими процессами, они называются социально-экономическими системами.

Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами.

Характеризуя понятие управления на предприятии, исходим из признаков, присущих любым процессам управления, вне зависимости от того, в рамках какой системы они развиваются. Она определяет управление как способность целостных динамических образований производить целенаправленную перестройку своих организмов сообразно с изменениями условий во внутренней и внешней среде их существования. Эта перестройка происходит путём переработки информации, циркулирующей по принципу прямой и обратной связи между управляющими устройствами и управляемой системой.

Управление имеет свой субъект и объект. Субъект управления (руководитель "ОСЭ-Луганск"-менеджер) осуществляет управленческие функции, направляя своё воздействие на объект (штат сотрудников и дистрибьюторов).

В свою очередь, дочернее предприятие " ОСЭ - Луганск " будет являться объектом управления для субъекта - учредитель АОЗТ" ОСЭ".

Являясь открытой системой, предприятие имеет такой параметр внешней среды, как вход, оказывающий влияние на состояние системы, а именно - информация: Законы и нормативные акты Украины, наличие товара на складе, его ассортимент, затраты на деятельность предприятия; капитал, получаемый в виде товара; трудовые ресурсы: штат сотрудников.

В процессе преобразования (реализация товара) организация перерабатывает эти входы в выходы. Выходом, результатом деятельности предприятия, будет получение прибыли, увеличение объёма продаж, рост организации.

Обратная связь-это снятие параметров на выходе с целью внесения изменений во входные параметры. Обратная связь осуществляется путём изменения или введение новых методов презентации товара, подбор персонала, поощрения или порицания сотрудников.

3. Разработка стратегии предприятия.

3.1.Описание миссии и целей организации.

Компания для успешной работы должна ясно осознавать концепции своего бизнеса, т. е. иметь предоставление и видах будущей деятельности и долгосрочных конкурентных позициях.

Миссия - основная общая цель организации, причина её существования. Миссия может определяться: кругом удовлетворяемых потребностей; совокупностью потребителей; выпускаемой продукцией; конкурентными преимуществами.

Миссия предприятия « ОСЭ – Луганск» заключается в содействии экономическому развитию страны на основе удовлетворения потребностей людей в товарах народного потребления, в обеспечении прибыли акционером компании и справедливого отношения к сотрудникам предприятия. Конкурентное преимущество состоит в более низких ценах на товары, за счёт бес посреднических услуг и торговых наценок; хорошей и качественной рекламе; в обученных кадрах. Организация предоставляет возможность в профессиональном росте, получении дополнительной подработки; осуществляет для своих сотрудников обучающие семинары по маркетингу, психологии; применяет систему поощрений и стимулирования.

Цели вырабатываются для осуществления миссии. Различают цели общие, разрабатываемые для фирмы в целом, и специфические, разрабатываемые по основным видам деятельности на основе общих целей.

Сформулируем "дерево целей" для дочернего предприятия на рис.1 и табл.1



Рис. 1. Схема «дерева целей» организации

Таблица 1

Наименование целей дочернего предприятия « ОСЭ – Луганск »

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер уровня | Номер цели | Наименование цели |
| 0 | 0 | Миссия |
| 1 | 1  2  3 | Рост организации.  Совершенствование маркетинговой стратегии.  Повышение экономической эффективности деятельности предприятия. |
| 2 | 1.1  1.2  2.1  2.2  2.3  3.1  3.2  3.3 | Снижение текучести кадров.  Отбор и подготовка кадров.  Увеличение рынка сбыта.  Закупка качественного товара.  Совершенствование организации сбыта.  Увеличение объёма продаж.  Снижение материальных издержек.  Повышение квалификации сотрудников. |
| 3 | 1.1.1  1.2.1  2.1.1  2.3.1  2.3.2  3.1.1  3.2.1  3.3.1  3.3.2  3.3.3 | Удовлетворение потребностей сотрудников.  Совершенствование организации подбора кадров.  Завоевание новых рынков.  Внедрение новых методов презентации товара.  Повышение качества работы с клиентами.  Расширение ассортимента товара.  Снижение транспортных доходов.  Обучение на семинарах маркетингу, психологии.  Периодическая проверка уровня квалификации сотрудников.  Участие в международных встречах по обмену опытом. |
| 4 | 1.1.1.1  1.1.1.2  1.2.1.1  3.3.1.1 | Создание благоприятной атмосферы в офисе.  Внедрение новых систем поощрения.  Использование тестов и анкет при приёме на работу.  Покупка видеосистемы для показа обучающих фильмов. |
| 5 | 1.1.1.1.1  1.1.1.1.2 | Коллективные выезды на природу.  Посещение культурно-массовых мероприятий. |

3.2 Оценка и анализ внешней среды

Внешняя среда может быть определена следующим образом: совокупность условий, возникающих вне зависимости от деятельности конкретной компании, но оказывающих воздействие на её функционирование.

Анализ внешней среды даёт компании время для прогнозирования, составления плана возможностей и плана на случай непредвиденных обстоятельств, для предотвращения угроз. Угрозы и возможности можно определить так: политические, экономические, технологические, социальные, конкурентные, международные.

Правовое обеспечение деятельности дочернего предприятия представлено: Законом Украины «О собственности», «О предприятиях в Украине», «О предпринимательстве», а также многочисленными нормативными актами.

Некоторые факторы в экономической окружающей среде предприятием постоянно диагностируется и оценивается. Среди них уровень занятости, темпы инфляции, стабильность доллара США, налоговая ставка. Например, повышение курса доллара приведёт к повышению цен, что скажется на покупательной способности клиентов, но в то же время рост безработицы послужит привлечению работников на предприятие.

Предприятие «ОСЭ - Луганск» не имеет дело непосредственно с производством и технологией. Преобразования касаются лишь системы управления: вводятся прогрессивные методы работы с клиентами.

Влияние социокультурных факторов очень хорошо прослеживается в работе предприятия. Шесть лет назад, когда «ОСЭ – Луганск» только открылось, было много негативного отношения к дистрибьюторам, сетевому маркетингу вследствие старого мышления, страха, недоверия, закомплексованности.

В рыночных факторах, непосредственно влияющих на эффективность функционирования организации, выделяют: поставщиков, покупателей, конкурентов.

Зависимость между организацией и поставщиками - один из самых ярких примеров прямого воздействия среды на успешность деятельности организации. Поставщиком является само акционерное предприятие «ОСЭ», имеющее свои заводы-изготовители, и оно считается монополистом в поставке товара.

Значение потребителей для бизнеса очевидно. Выживание и оправдание существования организации «ОСЭ – Луганск» зависит от способности дистрибьюторов находить покупателей и делать из них потребителей нашей компании.

Конкуренция на рынке данной продукции очень велика. Конкурентами являются продавцы некоторых аналогичных товаров, имеющих стационарные места на рынках; и огромная сеть самостоятельных групп торговых агентов.

При рассмотрении факторов конкуренции, проанализируем компоненты конкуренции по М. Портеру. Конкуренты не удовлетворены своим нынешним положением, т. к. они не имеёт никакой правовой основы и защиты, нет возможности снижения цены ниже закупочной, плохая подготовка дистрибьюторов, нет контроля над деятельностью.

Подводя итого вышеперечисленному, сделаем выводы, что опасности (пункты 1-5) и возможности (п.6-8) предприятия «ОСЭ – Луганск» заключаются:

1. В действующем законодательстве Украины отсутствует понятие «дочернее предприятие» и, соответственно, особенности создания и работы таких предприятий. Необходим закон, который придал бы законную силу эффективной практике дистрибьюторской деятельности.
2. В изменение валютного курса и политических решений в стране.
3. В низкой платежеспособности населения.
4. В экономической нестабильности.
5. В монополии на поставку товара.
6. В дальнейшем завоевании доли рыка.
7. В повышении имиджа предприятия.
8. В перспективе профессионального роста.

3.3 Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации.

Внутренняя среда включает переменные (сильные и слабые стороны), находящиеся внутри предприятия и поддающиеся контролю со стороны руководителя.

Анализ внутреннего состояния компании основан на комплексном обследовании её различных функциональных зон.

Одной из сильных сторон «ОСЭ – Луганск» является его маркетинговая политика. За счёт прямого канала сбыта (производитель потребитель) устанавливаются цены производителя; есть возможность чётко реагировать на спрос и предложение, стимулировать постоянных клиентов.

Самым эффективным является компетентная группа дистребьютеров и творческая реклама товара, что служит хорошим дополнением к периодически меняющемуся ассортименту товара. При такой системе сбыта обеспечивается максимальный охват рынка.

Но, следует признать, что новое поступление товара осуществляется с задержками, что сказывается на объёмах продаж.

Самое ценное на данном предприятии – это человеческий потенциал. В данной сфере бизнеса, в основном, преобладают люди со средним и низким достатком. На нашем предприятии их привлекает возможность «встать на ноги», научиться общаться с людьми.

Во главе фирме стоит очень достойный и уважаемый в коллективе человек. Не имел специального образования, он прошёл все ступени профессионального роста от дистрибьютора до директора.

Менеджеров корпорации с ведущими дистрибьюторами собирают на организационных собраниях, где их консультируют по правовым вопросам, обмениваются опытом о новых находках в работе с товаром, рекламой.

На предприятии существует система оценки качества работы дистрибьюторов, выражающаяся в конце дня, недели, в поездках на сборы и международные встречи.

Из нетрадиционных факторов, влияющих на успешную деятельность, выделим культуру и образ организации.

Даже в нынешних сложных экономических и культурных условиях, руководство ориентируется на добросовестность, порядочность своих работников. Менеджер препятствует грубости в коллективе, агрессивному поведению и натиску с клиентами. Сильные стороны «ОСЭ – Луганск» - это демократичный стиль руководителя, наличие определённых символов, проведение ритуалов, способствующих сплочению коллектива.

Имидж определяется общественным мнением, которое сложилось не в нашу пользу. Несколько лет работы фирм сетевого маркетинга привело к тому, что сочетание «сетевой маркетинг» олицетворяется с пустой тратой времени и денег.

Таблица 2

Оценка сильных и слабых сторон «ОСЭ – Луганск»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функциональная зона | Слабая | | Средняя | | Сильная |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Маркетинг  Расширение ассортимента товара  Позиция на рынке  Научно – технический потенциал  Исследовательский потенциал  Финансы  Задолженность  Уровень запасов |  |  | Х  х | Х  Х | Х |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал  Стимулирование  Талантливые работники  Организация  Гибкость структуры Чёткость распределения Организационная культура Система ценностей Наличие традиций, символов, ритуалов  Имидж |  |  | Х | Х  Х  Х | Х  Х    Х |

3.4. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации достижение её целей.

Таких стратегий может быть великое множество, но выделяют четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а так же этих трёх стратегий.

1. Ограниченный рост. Характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции.
2. Рост. Осуществляется путём ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.
3. Сокращение. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

На данный период предприятие «ОСЭ - Луганск», осуществляя свою деятельность, использует стратегию сочетания. Предприятие применяет стратегию роста и в некоторых случаях ограниченного роста. При удовлетворительном финансовом положении предприятия руководитель ограничивает рост уровня продаж, т.к. по своей специфики деятельности главными рычагами увеличения продаж является персонал фирмы. Поэтому руководителю следует произвести некий рост человеческого фактора. Необходимо пересмотреть методы работы с покупателями, межличностные отношения внутри группы; внедрить новые методы мотивации сотрудников.

3.5. Планирование реализации стратегии

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. На рис. 2 представлена последовательность реализации стратегии.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Реализация стратегии |  | Тактика |  | Политика |  | Процедура |  | Правила |

Рис. 2. Последовательность реализации стратегии

Разработка кратковременных планов, согласующихся с общими долгосрочными планами руководства, называются тактикой. Тактикой для предприятия «ОСЭ - Луганск» будет создание эффективной команды для открытия регионального офиса.

Политика - конкретизируемая тактика. В данном случае политикой является: увеличение объёма продаж, повышение профессионального уровня дистрибьюторов.

Для детализации политических действий разрабатываются процедуры: улучшение сервиса по обслуживанию клиентов, проведение обучающих собраний по маркетингу, психологии.

Чтобы решить небольшие, но важные проблемы, когда для достижение целей требуется высокая степень подчинения, руководитель использует правила. На предприятии существует обязательные требования: быть пунктуальным, работать с отдачей все восемь часов, активно использовать невербальные способы общения с клиентами, возраст приёма на работу от 18 до 28 лет.

Для выполнения выбранной стратегии методами контроля будут:

* прибыльность предприятия;
* рост или уменьшения объёма продаж.

Объёмы реализации товара рассмотрены в таблице. 3.

Таблица 3

Динамика реализации товара на предприятии «ОСЭ - Луганск»

|  |  |
| --- | --- |
| Периоды | Объём реализации, штук |
| 7.01.02 – 12.01.02  14.01.02 – 19.01.02  21.01.02 – 26.01.02  28.01.02 – 2.02.02  4.02.02 – 9.02.02  11.02.02 – 16.02.02  18.02.02 – 23.02.02  25.02.02 – 2.03.02 | 600  545  367  363  392  340  516  300 |

Данные таблицы показывают, что значительного изменения в объёме реализованного товара не наблюдается. Среднее стабильные объёмы продаж позволяют судить, что руководитель не ставится целью увеличить доход всеми возможными и невозможными средствами.

Следует отметить, что с начала года его дистрибьюторская сеть увеличилась до десяти человек. Поэтому менеджер с инструкторами активно работают с новыми дистрибьюторами, обучая их премудростям этого бизнеса.

1. Разработка организационной структуры управления предприятием

4.1. Определение типа организационной структуры управления предприятием.

Организационная структура - это одновременно способ и форма объединение людей для осуществления общих для них производственных и управленческих целей.

Основными элементами структуры управления являются звенья и ступени, или уровни. Управление в «ОСЭ – Луганск» осуществляется по горизонтали. В свою очередь, сеть дистрибьюторов определяется вертикальным управлением, т.к. делится на несколько команд во главе с ведущими дистрибьюторами – инструкторами.

Менеджер, как руководитель, имеющий линейные полномочия, имеет узаконенную власть (назначается на должность решением учредителем).

Важным аспектом функции организация является установление взаимоотношений между членами организации в рамках её структуры.

Делегирование – передача полномочий с высших эшелонов власти к низшим. Инструктором делегированы некоторые полномочия, а именно: распределение товара между дистрибьюторами, ведения складских операций, проведение собраний по обучению персонала, тестирование товара, премирование или увольнение сотрудников.

На предприятии, вследствие её малочисленного состава, превалирует централизованное управление.

Построим схему организационной структуры предприятия на рис. 3.

|  |
| --- |
| Руководитель |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бухгалтер | Секретарь | Технический персонал | Дистрибьюторы |

Рис.3. Организационная структура предприятия «ОСЭ – Луганск»

Проектируемая организация имеет линейно – функциональную структуру управления.

Линейно-функциональная структура – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою чётко определённую, конкретную задачу и обязанности.

4.2. Описание функции звена управления

В табл. 4 представлены функции звена управления предприятии

Таблица 4

Численность и функции должностных лиц предприятия «ОСЭ – Луганск»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность работника | Численность, человек | Основные функции работника |
| Менеджер | 1 | Обеспечение и контроль за работой организации в целом. |
| Бухгалтер | 1 | Готовить документацию на текущие платежи (платёжные поручения, кассовые чеки, отчёты). |
| Секретарь | 1 | Печатает исходящую корреспонденцию, работает с входящей документацией и информацией |
| Дистрибьютор | 10 | Осуществляют реализацию товара |

Как пример, рассмотрим должностные обязанности секретаря:

* печатает платёжные ведомости;
* приём телефонных сообщений для сотрудников;
* оформление приёма и увольнение работников;
* распечатка обучающих памяток, листовок;
* передача отчётов по реализации товара в центральный офис компании;
* приём рейтингов офисов по факсу;
* приём и передача телефонных сообщений из других региональных офисов;
* собеседование по телефону о приёме на работу;
* организация встреч с рекламодателями, инспекторами государственными служб.

5. Проектирование коммуникации в организации

Коммуникация, общение – это обмен информацией и смыслом информации с двумя и более людьми.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникацией называют связующими процессами.

Все коммуникации можно разделить на внешние и внутренние. Внешние – это обмен информацией с вышестоящим аппаратом управления – учредителем и банками, потребителями государственными службами. В каждом случае информация является как входящей, так и исходящей.

Внутренние – это обмен информацией в организации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями, которые могут быть межуровневыми или вертикальными коммуникациями.

В рамках вертикальной коммуникацией информация перемещается с уровня на уровень. При этом информация может передаваться по нисходящей и по восходящей вертикали.

Кроме того, существует неформальная информация, проходящая на межличностном уровне, не всегда являющаяся достоверной.

Основные виды коммуникации представлены в табл.5.

Таблица 5

Коммуникации в организации «ОСЭ – Луганск»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды коммуникаций | Характеристика конкретных видов документов | Пример использования информации при разных видах коммуникаций | Пример применения документов при осуществлении разных видов коммуникаций |
| Внешние  -организация  -государство  -потребители  Внутренние  -по нисходящей  -по восходящей | Отчёты, переговоры  Отчёты  Реклама, речь  Распоряжение, указания  Предложения, тестирования | Информация используется для распределения товара между офисами  Используется для определения платёжеспособности предприятия  Используется для привлечения большого числа потребителей  Информация о нормах продажи  Информация о более эффективном методе презентации товара | Обеспечивает контроль над реализацией товара, задолженность перед акционером  Контроль над деятельностью предприятия  Для увеличения объёма продаж  Прояснение задач организации, ожидаемых результатов  Получение сведений об идеях, усовершенствованиях в работе дистрибьютора |
| Неформальные | Беседа, рассказ | Слухи о грядущих перемещениях | Стимулирование работников, выявление возможной реакции людей на решения руководителя |

Основными элементами коммуникационного процесса являются: отправитель, сообщения, канал и получатель, которые графически изображены на рис.4.

Формирование Кодирование и Передача по Декодирование

идеи выбор канала каналу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отправитель |  | Сообщение |  | Получатель |  | Оценка уровня понимания идеи |

Обратная связь

Рис.4. Графическая модель коммуникационного процесса

1) Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее её. В данном случае отправитель-это бухгалтер «ОСЭ – Луганск».

1. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов. Сообщением будет служить отчёт о реализации товара за прошедшую неделю.
2. Канал, средство передачи информации. Каналом является: факсимильная связь, компьютерная сеть «Интернет».
3. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её. Получателем отчёта будет бухгалтерский отдел центрального офиса АОЗТ «ОСЭ».

При обмене информацией отправитель и получатель проходят четыре взаимосвязанных этапа:

1. Зарождение идеи. Отправитель решает, какую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.
2. Кодирование и выбор канала. Отправитель с помощью символов кодирует идею, использовав слова, интонацию.
3. Декодирование-перевод символов отправителя в мысли получателя.
4. Обратная связь-реакция получателя, показывающая, понята или нет переданная информация. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникационными решениями.

Графическая модель коммуникационного процесса в дочернем предприятии «ОСЭ – Луганск» представлена на рис.5

Уведомление Подсчёт количества Телефакс, Сверка данных

акционеров реализованного «Интернет»

о финансово- товара, на какую

хозяйственной сумму и по какой

деятельности цене за каждый

предприятия вид

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| «ОСЭ – Луганск» в лице бухгалтера |  | Отчёт о реализации товара за неделю |  | Бухгалтерский отдел АОЗТ «ОСЭ» |  | Внесение информации в базу данных |

шум

(плохая телефонная связь)

Составление рейтинга офиса.

Рекомендации президента компании по дальнейшей

деятельности предприятия.

Рис.5. Графическая модель коммуникационного процесса на предприятии «ОСЭ – Луганск»

6. Разработка предложений по эффективному руководству

Руководитель организации человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчинёнными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижения целей организации.

Влияние – любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.

Власть – это возможность влиять на поведение других. Френч и Рэйвен разработали пять основных форм власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; эталонная власть; законная власть.

Охарактеризуем менеджера «ОСЭ – Луганск». Являясь единственным управленцем на предприятии, менеджер в своем лице обладает всеми формами власти.

Прежде всего, наличие законной власти, при которой работники верят, что влияющий имеет право выдвигать свои условия, и что их долг их выполнять.

Эталонная власть (власть примера) или харизматическое влияние. Такие личные качества и способности как: независимость характера, достойная и уверенная манера держаться, хорошие риторические способности, внушительная внешность, настолько привлекательны для дистрибьюторов, что они хотят быть такими же, как он.

Экспертная власть, при которой исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В данном случае дистрибьюторы осведомлены, что их руководитель имеет большой опыт работы: прошёл все этапы от дистрибьютора до менеджера и поэтому обладает экспертными знаниями в области реализации, рекламы и т. д.

Сильный управляющий – лидер в своей организации. Учёные – бихевиористы применили три подхода к лидерству: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя (подход с позиции личных качеств), а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым.

По теории Лайкерта на предприятии «ОСЭ – Луганск» следует применить четвёртую систему – основанную на участии, при которой руководитель поощряет участие работников управлении. Кроме того, она ориентирована на человека. Этот стиль будет способствовать дальнейшему профессиональному росту дистрибьюторов до менеджеров, где они используют свои управленческие навыки.

Характеристика параметров руководителя представлена в табл.6.

Таблица 6

Характеристика параметров руководителя «ОСЭ – Луганск»

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры руководителя | Обоснование параметров |
| Формы власти | Законная, эталонная, экспертная |
| Способы влияния | Влияние через традиции, через положительное подкрепление, через харизму |
| Подходы к лидерству  -с позиции личных качеств  -с позиций поведения  -ситуационный | Высокий уровень знаний, уверенность в себе, коммуникабельность, надёжность, здравый смысл  Демократичный, основанный на участии, ориентированный на человека  Адаптивный, ориентированный на реальность (по Аджирису) |

Пример оценки профессиональных качеств руководителя приведён в табл.7.

Таблица 7

Результаты оценки профессиональных качеств руководителя предприятия «ОСЭ – Луганск»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы, которые отражают профессиональные качества руководителя | Руководитель (менеджер)  Оценка в баллах |
| Знание и опыт  Творческая активность  Авторитет  Целеустремлённость  Коммуникабельность  Требовательность  Трудолюбие  Восприимчивость к критике  Ответственность | 5  5  5  5  5  4  5  4  5 |

По результатам оценки профессиональных качеств менеджера можно сделать вывод: являясь целеустремлённым квалифицированным руководителем с опытом работы в торгом бизнесе, необходимо проявлять твёрдую позицию по отношению к своим подчинённым, адекватно реагировать на критику в свой адрес.

## Заключение

В данной курсовой работе была разработана система менеджмента в дочернем предприятии «ОСЭ – Луганск».

Была дана характеристика организации и организации как кибернетической системы, рассмотрены основные системные термины: вход, выход, процесс, обратная связь, субъект, объект, объект управления.

После изучения существующих стратегий, была разработана стратегия для проектируемого предприятия на основе: миссии и целей организации, оценки и анализа внутренней и внешней среды.

После реализации стратегии построена схема управления и определён тип организационной системы на предприятии.

Ознакомившись с основными видами коммуникаций, была сформирована графическая модель процесса коммуникаций.

В процессе анализа всей деятельности предприятия была дана характеристика руководителю с позиции влияния и власти в коллективе, подхода к лидерству. Рекомендованы стили поведения руководителя, произведена оценка профессиональных качеств.

Работая над проектом, закреплены теоретические навыки. Повторив все функции управления, ещё раз была доказана эффективность работы менеджера и необходимость его деятельности в новых экономических условиях.

Список использованных источников

1. Воронкова А. Э., Осыка А. П. «Менеджмент в производственной сфере». - Луганск: ВУГУ, 1996.
2. Козаченко А. В., Воронкова А. Э., Коренев Э. Н. «Основы корпоративного управления».Учебное пособие. – Луганск: Изд–во ВНУ, 2001.
3. Лекции по дисциплине «современный менеджмент».
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента».

М: Дело,1997.

Пришлите мне сообщение если Вам пригодиться моя курсовая, на E-mail: talk2000@mail.ru буду Вам очень признателен.