Общие понятия: организация, менеджмент, управление

Организация (от позднелат. organize – сообщаю стройный вид, устраиваю) – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей в рыночных условиях путем использования материальных и трудовых ресурсов.

Управление – действие субъекта, направленное на себя или на внешние, по отношению к себе, обьекты, субьекты с целью их преобразования или изменения их свойств.

Определения и характеристики понятий «менеджер» и «руководитель». Роли руководителя по Минцбергу.

Менеджер – это человек к/й занимает постоянную должность и в его подчинении находятся люди

Руководитель – лицо, которое в силу закона, иных нормативных правовых актов или учредительных документов организации осуществляет управление этой организацией либо выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ. Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы - роли руководителя. Роль, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности».

В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, к/е были объединены в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятых вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Роли, связанные с принятием решений. Менеджер определяет направление роста организации. Роли, связанные с принятием решений как внутри организации, так и за ее пределами; разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения; контролирует разработку определенных проектов.

Информационные роли. Менеджер собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию. Распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации.

Управление как наука и искусство

Управление как наука к/я входит в разряд прикладных наук очень близко стоит к реальной эк. Практике, вооружая эту практику научными приемами и правилами, в результате чего управление пополняется новыми теоретическими положениями на основе опыта конкретных рук-й.

Управление как искусство, к/му можно научиться только через опыт и к/м в совершенстве владеют люди, имеющие к этому талант.

Этапы истории развития менеджмента

1 этап развития менеджмента начался в начале двадцатого столетия и связан с учением Ф.Тейлора после публикации его книги "Принципы научного управления", в которой он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления. Используя систему управления, разработанную Ф.Тейлором, американские фирмы и Америка в целом наглядно продемонстрировали ее практическую значимость и влияние на развитие экономики. Именно под воздействием учения Тейлора чуть позже появляются научные работы по менеджменту Френка, Гильберта, Ганита.

2 этап развития менеджмента связан с новыми подходами, на основе учения Ф.Тейлора, но с принципиально новыми подходами. Появится и апробируется на практике так называемая классическая (адмистративная) школа управления, родоначальниками которой стали А.Файоль, П.Урвик, Д.Муни, П.Слоун. В частности, А.Файоль впервые предоложили новую теорию менеджмента, раскрывающую его функции, принципы и необходимость теоретического изучения.

3 этап развития менеджмента стал называться "неоклассическим", нарождается и начинает развиваться школа "человеческих отношений", развитие которой связано с именами ученых А.Файоля, Д.Муни, П.Слоуна, Э.Мейо. На этом этапе апрбируется социологическая концепция групповых решений.

4 этап развития менеджмента относится к периоду 1940 – 1960 гг. В эти годы происходит эволюция управленческой мысли, которая направлена на развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления.

5 этап развития управленческой мысли происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Так, Д.Макгрегор впервые обосновал свою теорию и доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории "X" - утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "У" - принцип распределения объективности.

6 этап развития менеджмента можно отнести к периоду 1970 – 1980 гг. Учеными – управленцами вырабатываются новые подходы в развитии теории управления, смысл которых сводится к тому, что организация – это открытая система, приспосабливающаяся к внутренней среде (организации) нужно искать во внешней среде. Исходя из такого посыла просходили установления взаимосвязей между типами сред и различными моделями управления. К этому периоду относятся теории: "стратегического менеджмента" И.Ансоффа, "теория властных структур между организациями" Г.Саланчика, "конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов" Портера и т.д.

7 этап относится к 80-м гг., которые ознаменовались появлением новых подвидов в управлений, неожиданным для многих открытием "организационной структуры" как мощного механизма управления, особенно успешно использованного Японией и другими странами, с важнейшими по силе воздействия управленческими методами.

8 этап развития менеджмента относится к 90-м гг. На этом этапе просматриваются три основные тенденции:

• возврат к прошлому - осознание значения материальной, технической базы современного производства;

• создание социальных поведенческих элементов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участие рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций в других сферах деятельности;

• усиление международного характера управления. Переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе, организации современной деятельности.

По мнению М.Мескона и других, за всю историю эволюции систем управления человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления, т.е. воздействия на людей.

Иерархия – это организация, где основное средство воздействия отношения власть – подчинение, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Культура, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом организации, групповые ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Рынок, т.е. наличие сети равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Школа «Научного управления»

Основателем науки упр-я считается американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу Тейлор он считал труд главным источником эф-ти, основное внимание уделял поискам способов увеличения производительности труда.

Вклад в развитие менеджмента:

- научный менеджмент;

- системный подход;

- кадровый менеджмент

- необходимость кооперации м/у трудом и менеджментом

- функциональная орг-я, оценка с/с, исследование научного менеджмента.

- упор на работу менеджера, исследования, планирование, контроль

Тейдор провел два опыта: грузчика чугуна, оптимальная лопата. Он выявил, что для рационального использования процесса труда, проводил эксперименты подбирая для участия в них наиболее сильных и ловких рабочих. На основе установленных норм выработки осуществлял стимулирование труда: люди к/е производили больше, вознаграждались больше.

Предложение Тейлора по организации з/пл носили революционный хар-р:

- з/пл платить человеку, а не месту

- установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках

- расценки должны быть единообразными

- благодаря установленным расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают выше з/п

- з/п уничтожает причины медлительности в работе, пробуждает к ней интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству.

Четыре группы управляющих функций: выбор цели; выбор ср-в; подготовка средств; контроль результатов.

Франк и Лилиан Гилберт были ведущими консультантами своего времени по промышленной эф-ти.

Г. Эмерсон разработал комплексный подход и подход к организации управления. Выделил 12 принципов производительности:

1. точно поставленные цели; 2. здравый смысл; 3. компетентная консультация;

4. дисциплина; 5. справедливое отношение к персоналу; 6. оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; 7. Диспетчирование; 8. нормы и расписание;

9. нормализация условий; 10. нормирование операций; 11. описание стандартных инструкций; 12. вознаграждение за производительный труд

Концепция научного упр-я стало переломным этапом, благодаря к/му упр-е стало признаваться самостоятельной обл. научных исследований. Родилась новая наука, выявляющая методы, к/е эф-но м.б. использованы практиками для достижения целей орг-и.

Школа «Административного управления»

Французский исслед. Анри Файоль внес огромный вклад в науку упр-я в Европе. Он подчеркивал важность упр-й роли администратора. Большое значение придавал подготовке управляющего. Файоль основал школу, к/я собиралась раз в неделю для изучения административных проблем практических рук-ей. Он выдвинул теорию общего подхода к анализу де орг-и и на этой основе сформулировал принципы администрирования. Включает в себя: производственную; коммерческую, финансовую, кредитную, учебно – бухгалтерскую функции

5 элиментов администрирования: предвидение, пл-е, орг-я, координация, контроль

Линдел Урвик британский военный офицер известен как чиновник и консультант по управлению. Свел в воедино и корреляция принципов менеджмента.

Школа «Человеческих отношений»

Мери Паркер Фоллет опред мен-т как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»

Элтон Мэйо проводил эксперименты к/е открыли новое направление в теории управления, акцентирующее внимание на человеческом аспекте. Майо смог показать, что гуманное и уважительное обращение с рабочими в конце концов «окупается»

Д. Мак Грегор выдвинул два подхода к организации упр-я:

1. основан на принуждении и поощрении

2. основан на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в движении целей организации.

Рекомендации школы: создание благоприятных отношений м/у упр-ми и подчиненными, благородного морального климата в коллективе, предоставление работникам более широких возможностей общаться на работе, изучение потребностей работников, консультации с ними.

Подход с точки зрения поведения человека

Основатели: Ч. Барнад, К. Аджирис, Т. Лайкерт, Ф. Герцберг, А Маслоу.

Основной целью школы явл. повышение эф-ти орг-и за счет повышения эф-ти ее человеческих ресурсов. Большое внимание уделяли налаживанию межличностных отношений. Задачу мен-та видели в создании условий, способствующих развитию актуальных способностей человека, обеспечении активного подключения рабочих и задачам орг-и.

Количественный подход – использующий мат-ку, стат-ку, инженерные науки стали исследоваться операционные проблемы орг-и и разрабатываться мат-е проблемы.

Системный подход – положило начало новому способу мышления по отношению к орг-и и управлению. Организация – это открытая система, т.е она взаимодействует с внешней средой, к/я в значительной степени определяет выживаемость орг-и

Ситуационный подход – в центре подхода конкретная ситуация, т.е набор ситуации, с которыми сталкивается орг-я в процессе функционирования.

Школа «Научного управления»

Школа научного управления (1885—1920) связана с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Гантта. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии школы научного управления были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимлирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха. Количество времени, выделяемое для выполнение определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал эти нормы. При этом люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Признавалась важность отбора людей, которые соответствовали выполняемой работе, подчеркивалось большое значение обучения.

Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению — это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Менеджмент в России

Менеджмент - это вид деятельности человека, который имеет общие и специфические черты. Общие черты отражают этапы развития цивилизации, уровень научно-технического прогресса и описаны в различных научных подходах. Специфические черты отражают национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономических отношений, культуру. Именно поэтому существует понятие не только менеджмента вообще, но и понимание существования американской, японской, и, конечно же, российской модели менеджмента.

Процесс движения России к рыночной экономике необратим. Россия сейчас проходит тот эволюционный путь, который страны с развитой экономикой прошли полвека тому назад. В России нет продолжительного опыта управления предприятиями в условиях рыночной экономики. Именно поэтому имеют место такие "болезни", как:

спрос не изучен, непонятен. Наличие спроса определяется по факту, результатам продаж;

уверенность в том, что в нынешней ситуации в России не может быть и речи об установлении долгосрочных целей по сохранению и развитию бизнеса;

отсутствуют объективные оценки деятельности управленцев. Непонимание огромного вреда, наносимого аттестацией;

нет практики ротации руководителей внутри организаций. Не развивается школа руководящего резерва;

не используется в должной мере управленческий учет для анализа эффективности деятельности предприятий и подразделений.

Особенности российского менеджмента определяются:

чрезвычайно высокой скоростью протекания социально-экономических, политических и др. процессов, определяющих среду существования российского менеджмента;

комплексом факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России;

культурная среда, особенности общественного сознания и т. п.

Воздействие факторов внешней и внутренней среды придало российскому менеджменту специфические черты. Россия сейчас находится в положении "догоняющего" и вынуждена идти революционным путем к освоению методов современного менеджмента.

Российские менеджеры должны не только изучать науку и практику менеджмента, но и знать суть западной и восточных культур (Россия является евроазиатской страной). Без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать условия для повышения конкурентоспособности предприятия.

Методологические основы менеджмента

Методы управления - это способы осуществления функций управления, применяемые для постановки и достижения ее целей.

Системный подход Способ упорядочивания управленческих проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение.

Комплексный подход Специфическая форма конкретизации системности, заключающаяся в рассмотрении проблем управления в их связи и взаимозависимости с методами исследования других наук, изучающих те же проблемы.

Моделирование Предполагает применение моделей для решения проблем управления. Модель - это представление проблем в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы.

Экономико-математические Применяются для решения задач оптимизации, распределения ресурсов, программно-целевого планирования. Примеры: модели теории игр, очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа.

Экспериментирование Эксперимент - это научно поставленный опыт на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез. Принципы результативности эксперимента: целенаправленность, "чистота", установление границ (зоны экспериментирования), методическая разработанность вопросов выделения, фиксирования и оценки достигнутых результатов.

Конкретно-исторический подход Предполагает рассмотрение каждого явления в динамике. Любой объект управления в своем развитии проходит стадии проектирования и создания, роста, зрелости и завершения. Проблемы управления на каждой стадии отличаются, что требует выбора из всего арсенала методов, наиболее соответствующих объективным условиям. К конкретным методам управления относятся:

Методы управления функциональными подразделениями Связаны со структурой организации, выделением функциональных подразделений: производство, маркетинг, финансы, управление персоналом и др. Отражают специфику постановки целей и определения состава работ, необходимых для их выполнения.

Методы выполнения общих функций управления Отражают содержание процесса управления, применяются в различных функциональных подразделениях.

Методы планирования: экстраполяция, регрессионный анализ, построение сценариев, моделирования, мозгового штурма, экспертный, дельфийский метод, метод факторного анализа дерева проблем и решений и др.

Методы организовывания деятельности: организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические и др.

Методы мотивации: вознаграждения, принуждения, солидарности, приспособления.

Методы контроля зависят от характера учетных, аналитических и учетных операций. Характеризуются большим разнообразием, т. к. охватывают практически нее операции и процедуры, выполняемые в организации для достижения ее целей.

Методы решения проблем Методы постановки проблемы - поиск ответа на вопросы: что, где, когда, произошло, насколько изменились параметры... Используются методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, факторный анализ, сравнения, аналогии, декомпозиции, моделирования и др. Методы организации выполнения решений чаще всего связаны с составлением плана реализации решений. Широкое применение нашли методы дерева решений и др. методы планирования, организации, мотивации и контроля.

Подходы к управлению

Процессный подход Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления. Связующими процессами являются процесс коммуникаций и процесс принятия решений.

В организации протекает множество процессов. М. Портер предлагает классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта). В соответствии с этим критерием все процессы подразделяют на три группы:

основные, которые связаны непосредственно с производством продукции;

обеспечивающие процессы осуществляют поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом и ДР.);

управленческие процессы включают процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения.

Все перечисленные процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

Системный подход Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Применение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Огромный вклад в это научное направление сделали такие ученые, как Дж. Лорш, П. Лоу-ренс, Э. Г. Юдин и др.

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). Основная идея системной теории заключается в том, что любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

Ситуационный подход к управлению концентрируется на ситуационных различиях между предприятиями и внутри самих предприятий, пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности предприятия. Были сформулированы следующие внутренние переменные: цели, структура, ресурсы культура организации. Именно вариативность внутренних переменных предопределяет возможность решения проблемы гибкости и адаптивности к внешней среде.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации по применению научных концепций, принципов, методов в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней среды.

Элементы системного подхода

Системный подход — это не набор каких-либо принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Крупные составляющие сложных систем часто сами являются системами. Эти части называются подсистемами. В организации подсистемы — это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации: поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школы научного управления — техническими. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию.

Принципы менеджмента: определение, классификация

Принципы – это основополагающие идеи и правила поведения рук-й по осущ. Своих управленческих функций

Выделяют след принципы менеджмента:

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации упр-я. Завышен уровень упр-я закрепляются вопросы стратегического упр-я, а за нисшими звеньями исполнение конкретной работы

Научной обоснованности упр-я. Упр-е должно осн-ся на применении науки

Именного исп-я единоначалия и коллегиальности в упр-и каждый работник строго отвечает за свой участок работы, за принятие решения на своем уровне, а вся ответственность за работу орг-и возлагается на директора.

Принцип плановости – деятельность орг-и должна планироваться

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Работник должен отвечать только за те задачи к/е попадают в сферу предоставленных ему полномочий

Принцип демократизации упр-я. Рук-ль должен по возможности привлекать персонал орг-и к упр-ю

Общие принципы управления

Общие принципы управления это правила, которыми руководствуются при управлении объектами различной отраслевой принадлежности или специфики, т.е. они присущи всем системам управления, поэтому называются общими. Эта группа принципов отражает требования, предъявляемые к системам управления и в целом к управленческой деятельности.

Общие принципы управления человеком в организации:

принцип разделения труда, предполагающий управление специализацией работников в процессе служебной деятельности;

соблюдение дисциплины. Требования к дисциплине зависят от ее характера, места в системе общественных, производственных отношений, ее классификации. В зависимости от этого выделяют трудовую, служебную, общественную дисциплину;

принцип профессионализма и компетентности. Суть его состоит в органическом сочетании профессионализма и компетентности. Профессионализм предполагает высокий уровень подготовки кадров управления, их мастерство, творческий подход ко всем элементам служебной деятельности и т.д. Компетентность — это высшая форма проявления профессионализма;

принцип согласования личных и общественных интересов. Объединяются две группы интересов различного порядка — личных и общественных;

принцип справедливости и равенства. Под равенством понимается равенство прав и обязанностей лиц, стоящих на одной ступени служебной лестницы. А под справедливостью — соблюдение этих прав и обязанностей и осуществление системы предпочтений для тех, кто более эффективно реализует свой потенциал;

принцип устойчивости состава персонала. Высокая текучесть кадров и распад коллектива профессионалов в различных звеньях иерархии наносят очень большой вред организации;

принцип единения персонала. Заключается в способности объединять усилия для эффективного решения практических задач;

принцип адаптации к новым условиям деятельности. Требует от персонала государственных учреждении интенсификации работы, постоянного повышения знаний, переоценки накопленного опыта, преодоления устоявшихся стереотипов;

принцип эффективности работы персонала связан с соизмерением затрат и конкретного результата деятельности персонала государственных органов.

Частные принципы управления

Частные принципы управления имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы, отрасли, организации и подразделения. Каждая отрасль экономики или отдельная организация самостоятельно вырабатывают собственные принципы управления в соответствии с установившимися традициями, культурой, исторически сложившимися требованиями и т. п.

принцип подбора кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и морально-нравственными качествами, полностью соответствующими предназначенной должности. Образно говоря, место по работнику и работник по месту;

принцип планирования в использовании кадровых ресурсов. Необходим плановый подход, своего рода стратегия и тактика использования кадров с максимальной эффективностью;

принцип ротации кадров, позволяющий обеспечить преемственность в деятельности государственных и муниципальных служащих, своевременно обновлять кадровый потенциал, поддерживать квалификацию кадров;

принцип состязательности, конкурентности. Предполагает, с одной стороны, конкурсную систему отбора кадров, а с другой — создание необходимых условий для самовыражения;

принцип стимулирования высококачественной деятельности государственных и муниципальных служащих. Подъему производительности труда, как правило, способствует справедливое вознаграждение. Уравнительность снижает творческую активность работников;

принцип воспитания, связанный с формированием у служащих преданности конституционному строю, уважения к законам государства, ответственности за выполнение служебного долга.

Методы менеджмента: определение, характеристики, классификация

Методы мен-та – это совокупность приемов и способов воздействия на объект упр-я для достижения поставленных перед орг-ей целей

Организационно – административные методы – эти методы основаны на отношениях власти и подчинения эф-е администрирование предполагает четкое определение фун-й, прав и обязанностей, положение о подразделениях орг-и, трудовую дисциплину опыт рук-ей и спец-в. При невыполнении распоряжений работник привлекается к опред наказанию эти методы ориентированы на прямое принуждение людей к опред поведению и достижению конкретного результата.

Экономические методы – эти методы базируются на непосредственной зависимости мат-й обеспеченности человека от результ его де.

Социальные методы – эти методы создают равные возможности для всех членов коллектива орг-и при получении различ соц благ (улучшение усл труда и отдыха, повышение производственной ак., проведение различ праздников, конкурсов)

Психологические методы – эти методы основаны на глубоком познании психологической природы человека и структуры его потребностей, для этого рук-лю необходимо знать поведение каждого человека. Данный метод направлен на мотивацию персонала профессиональный отбор сотрудников и обучение.

Организация: определение, условия образования, ЖЦО

Орг-я – это институцианализированная гр. людей (физ и юр лиц), взаимодействующих с помощью мат-х, эк-х, правовых и иных усл для достижения поставленных целей

Жизнедеятельность орг-и сост из 3 основополагающих процессов:

Получение сырья или ресурсов из внешнего окруж.

Изгот-е продук

Передача продукции во внешнюю среду

Организовать это значит создать некую структуру одним из элементов к/е нужно структурировать, явл работа конкретное задание орг-и

Общие требования к современной струк упр-я орг-и таковы что методика их проектирования основана на научных принципай упр-я, с др стороны учит личные качества и опыт рук-ля знающего возможности орг-и и требования к/е регламентируют подразделения орг-и (фун-и и отв-ть). Правовое сочетание полномочий и отв-ти, четкая регламентация де. рук-ля и исполнителей в орг-и это непременное усл-е эф-го развития хоз-го механизма

Жизненный цикл организаций – определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени.

Период функционирования предприятия на рынке образует жизненный цикл, состоящий из пяти этапов.

- Зарождение включает в себя принятие решения о создании фирмы, разработку и утверждение соответствующей документации, регистрацию фирмы и создание условий для ее деятельности.

- Рост фирмы - увеличение доли ее продукции на рынке.

- Развитие - это поиск новых направлений и форм деятельности параллельно с развитием уже существующих.

- Зрелость - это устойчивое существование предприятия без расширения и совершенствования деятельности.

- Завершение деятельности может быть связано с разорением фирмы или достижением поставленных перед ней целей.

Общие характеристики организации

Любой организации для достижения намеченных целей необходимы ресурсы, подлежащие преобразованию в процессе производственной деятельности. Основные ресурсы, используемые организацией, — это люди (человеческие ресурсы), основной и оборотный капитал, технология и информация. Главная задача организации в области использования ресурсов — достижение целей при: минимуме затрат и максимуме эффективности.

Организации полностью зависимы от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. Термин «внешняя среда» вбирает в себя экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, технику и технологию.

Разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса — горизонтальное разделение труда. Работа распределяется по профессиональному признаку. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления. Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям: - общее руководство;

- технологическое руководство;

- экономическое руководство;

- оперативное управление;

- управление персоналом.

Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение).

Структура организации — совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Элементы организации получили названия департаментов, управлений, отделов. Структурные подразделения организации представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Управленческий труд в ходе длительной эволюции выделился в особую категорию общественного труда.

Внешняя и внутренняя среда организации

Внешняя среда орг-и – это комплекс факторов оказывающих непосредственное влияние на произ-ю и финансово-хоз-ю де. орг-и

На любую орг-ю м/т влиять след. факторы: поставщики мат-х ресурсов; поставщики технологий и техники; поставщики персонала; поставщики финансов; профсоюзы; общие экономические факторы; политические факторы; международные факторы; гос-е органы упр-я; налоговая система; соц. факторы; факторы образования; религиозные факторы; конкуренты; конкурентная среда; НТП; культурные факторы; барьеры входа на рынок; покупатели.

Различают среду:

прямого воздействия – это факторы к/е непосредственно влияют на де орг-и (поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, зак-во)

косвенное воздействие – это факторы к/е м/т не оказывать влияния на орг-ю, но сказывается на его де и орг-я должна их учитывать пл-я свою де (НТП; эк-ка; соц-но-культурные и политические изменения)

Внешняя среда хар-ся:

- сложностью – опред. числом факторов на к/е орг-я обязана реагировать

- подвижностью – опред. скоростью происходящих в окруж. среде изменений

- неопределенностью – внеш.среда зависит от качества инф-и и ее достоверности

Внутренняя среда орг-и

Внутренними переменами орг-и явл.:

Цели – это конкретное конечное состояние или желаемый результат к/го стремится добиться орг-я. Вне зависимости от типа орг-и главными целями явл: выживание; получение прибыли; перспектива развития.

Структура – это взаимоотношение уравней упр-я и функциональных подразделений, к/е наиболее эф-но позволяют достичь целей орг-и

Задачи – это предписанная работа, к/я должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность включает ряд задач как необходимый вклад в достижении целей орг-и , их делят на 3 категории: работа с людьми; работа с предметами труда; работа с информацией.

Технология – это средство преобразования сырья в продукты и услуги.

Люди.

Формальная и неформальная организация

Формальные организации – зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Неформальная организация – незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

признаки, характеризующие неформальные организации:

социальный контроль. речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение.

сопротивление переменам, наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

неформальные лидеры. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Разделение труда в организации

Разделение труда — исторически сложившийся процесс обособления, видоизменения, закрепления отдельных видов трудовой деятельности, который протекает в общественных формах дифференциации и осуществления разнообразных видов трудовой деятельности.

Рассматривая разделение труда внутри предприятия, следует выделить следующие основные его виды:

1) функциональное разделение труда между различными категориями работников предприятия;

2) разделение труда между группами рабочих по признаку технологической однородности выполняемых ими работ — профессиональное разделение труда;

3) разделение труда между группами рабочих в зависимости от сложности выполняемых ими работ — квалификационное разделение труда.

Следует отметить, что разделение труда, означая одновременное сосуществование различных видов трудовой деятельности, играет важную роль в развитии организации производства и труда: во-первых, оно является необходимой предпосылкой процесса производства и условием повышения производительности труда; во-вторых, позволяет организовать последовательную и одновременную обработку предмета труда во всех фазах производства; в-третьих, способствует специализации производственных процессов и совершенствованию трудовых навыков участвующих в них работников.

Делегирование полномочий: определение основных понятий

Делегирование – это передача задач и обязанностей лицу, к/е принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование представляет собой ср-во при помощи к/го рук-во распред. задачи к/е д.б выполнены для достижение цели всей орг-и.

При делегировании полномочий должны соблюдаться 3 взаимосвязанных правила для того что бы этот процесс был успешным: 1. Перед к/м исполнителем ставится комплекс задач с учетом его квалификации знаний и опыта

Опред. конкретные обязанности

Исполнители наделяются необходимыми правами

Исполнители не несут отв-ти за работу на выполнение к/й им не даны полномочия отсутствие конкретно поставленных задач, полномочий и отв-ти приводит к ослаблению исполнительной де. и затруднено в реализации обязанностей. Делегирование полномочий играет важную роль когда возрастает значение человеческого фактора в решении произв-х и упр-х задач. Эта роль м.б опред-на след образом:

Делегирование освобождает рук-ля от выполнения несвойственных операций высвобождая время для решения важных вопросов

Делегирование явл. целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует исп-ю их проф-х знаний и опыта

Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников помогая раскрыться их способностям проявиться инициативе и самостоятельности.

Для эф-го делегирования необходимо придерживаться след правил:

Делегируйте заблаговременно, решение о том что и кому вы хотите поручить принимайте сразу после сост рабочего плана

Делегируйте в соотв-и со способностями и возможностями своих подчин-х

Делегируйте с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников

Делегируйте задачу или работу по возмож целиком

Объясняйте сотруднику о чем идет речь

Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же работнику

Передавайте сотруднику вместе с задачей полномочия и компетенцию необходимые для выполнения

Объясняйте смысл и цель задачи

Крупные и важные задачи поручайте приказным путем и если необходимо в письменной форме

Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения порученных задач

Обеспечить сотруднику доступу к любой необходимой инф-и

Избегайте того что бы без всяких причин вмешиваться в работу подчин

Предайте сотруднику уверенность в том что в случ возник трудности и проблем он всегда попросит у вас совета и поддержки

Контролируйте конечные результаты порученного дела

Позвольте сотруднику представлять работу в высших институтах или быть соучастником в ее представлении на высшем уровне.

Виды полномочий: определение основных понятий

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (фактически командовать людьми).

Полномочия бывают двух типов:

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

Штабные полномочия - это полномочия, основанные на выполнении определенной функции.

Штабной аппарат может быть:

• Консультативным (консультирование линейного руководителя);

• Обслуживающий аппарат (маркетинг, кадровые службы, снабжение и сбыт и т.д.)

• Личный аппарат линейного руководителя (секретарь, личный помощник).

Делегирование как термин означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации.

Имеются две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия:

1.Согласно классической концепции полномочия передаются от высших к низшим уровням организации.

2.Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит.

Полномочия и власть часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Существует пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия: 1. Заблуждение - "Я сделаю лучше". 2. Отсутствие способности руководить. 3. Отсутствие доверия к подчиненным. 4. Боязнь риска. 5. Отсутствие выборочного контроля

Классификация организационных структур

Под структурой упр-я орг-ией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи упр-я. С этой позиции организационная структура – это форма разделения и кооперирования управленческой деятельности, в рамках которой протекает процесс упр-я направленный на достижение целей орг-ии. Отсюда структура упр-я включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

Элементы структуры упр-я. Работник упр-я – человек, выполняющий определенную функцию упр-я. Орган упр-я – группа работников связанных определенными отношениями состоящая из первичных групп. Первичная группа – коллектив работников упр-я с руководителем, но без подчиненных. Звенья упр-я – это структурные подразделения, а также отдельные специалисты выполняющие соответствующие функции упр-я или их часть. Уровень упр-я – совокупность звеньев упр-я занимающих определенную ступень в системе упр-я орг-ией.

Структура упр-я характеризуется наличием связей между ее элементами. Вертикальные связи – связи подчинения, при наличии нескольких уровней упр-я. Линейные – по всем вопросам упр-я. Функциональные – по определенной группе проблем функциональному руководителю. Горизонтальные связи – между отделами, согласование, как правило, одноуровневые.

Принципы формирования организационных структур. Структура упр-я должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной пр-ву и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников упр-я, которые определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и рассматриваются как правило в направлении более высоких уровней упр-я. Полномочия руководителя ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Соответствие между функциями и полномочиями и квалификацией и уровнем культуры.

Требования к организационной структуре. Оптимальность – рациональные связи при наименьшем числе ступеней упр-я. Оперативность – без изменений от принятия до реализации. Надежность – достоверность передачи информации, без искажений, бесперебойность связи. Экономичность – нужный эффект при наименьших затратах; критерий – соотношение затрат к результату. Гибкость – способность изменятся вместе со внешней средой. Устойчивость – неизменность ее основных свойств при внешнем воздействии, целостность функционирования.

Организационная структура должна. Обеспечивать максимальную свободу и инициативу каждого служащего в соответствии с его опытом и профессиональной подготовкой. Создавать творческую обстановку, стимулировать выдвижение новых идей, технологий. Система справедливых и щедрых вознаграждений сотрудников. Учитывать личную ответственность руководителя и характер вертикальных коммуникаций между руководителем и трудовым коллективом. Способствовать развитию горизонтальных коммуникаций. Ограничить рост непроизводительных расходов и управленческого аппарата.

Баланс централизация – децентрализация в проектировании организационных структур управления (определения централизованных и децентрализованных структур)

Централизация – тенденция отсутствия делегирования полномочий на нижний уровень.

Преимущества централизации:

экономичность (экономия на заработной плате, на технических средствах, экономия от масштабов деятельности;

возможность координации и распределения ресурсов в соответствии с целями и приоритетами;

Недостатки централизации:

чем выше уровень централизации, тем больше времени на принятие решение, согласование решений, доведение их до места;

невозможность учитывать потребности клиентов;

разочарование отсутствием самостоятельности управляющими местных отделений.

Децентрализация - делегирование ответственности за ряд ключевых решений, передача соответствующих этой ответственности прав на нижний уровень.

В качестве элементов ОСУ выступают: должность, отдел, служба, подразделения, лаборатория и т.д. Звенья различаются по величине, функциям, полномочиям, но наиболее важное различие – сочетание полномочий и функций управления, закрепленных за каждым звеном. По этому критерию выделяют:

- линейное звено управления (объем полномочий = объем функций)

- функциональное звено (объем полномочий меньше объема функций)

- линейно функциональное звено

- функционально-линейное звено.

Отношения между звеньями поддерживаются благодаря связям. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вертикальные связи – многоуровневые, носят характер подчинения.

Связи могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение инфо между линейными руководителями. Функциональные отражают движение инфо по тем или иным функциям управления.

Типичные бюрократические структуры управления

Макс Вебер сформулировал представление об организации, которое стало традиционным для ученых, исследующих общественные отношения, но которое в меньшей степени поддерживается специалистами, рассматривающими все с точки зрения управления организацией. Вебер считал, что бюрократическая форма организации является наиболее эффективной в современном ему обществе. Он хотел создать основы идеальной организации, которая обеспечила бы максимум разумности поведения человека. Это его представление явно отличается от принятого понимания термина “бюрократическая организация”, употребляемого нередко для обозначения больших и громоздких правительственных учреждений или частных предприятий, которые, как правило, в своей деятельности не учитывают индивидуальные запросы людей. Говоря о технических преимуществах бюрократической системы, Вебер писал: “Решающее преимущество бюрократической организации перед любым другим видом организации состоит в том, что она всегда обладает чисто техническим превосходством. Совершенный механизм бюрократической организации по сравнению со всеми другими видами организации дает такие же преимущества, как и машина по сравнению с немеханизированными способами производства. Точность, скорость, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций и сокращение затрат труда и материалов- все это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации, и особенно в той форме, где строго проводится единоначалие”. По мнению Вебера, другим преимуществом бюрократической организации является ее универсальность. Он считал, что такая организационная форма способствует увеличению эффективности самых разнообразных организаций- как промышленных предприятий, так и правительственных учреждений, воинских подразделений и профессиональных объединений. По Веберу, основными чертами “идеальной” бюрократической организации являются: 1) разделение труда на основе функциональной специализации; 2) четкая иерархия власти; 3) система правил, определяющих права и обязанности каждого члена организации; 4) система процедур, определяющих порядок действия во всех ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации; 5) игнорирование личных качеств во взаимоотношениях между сотрудниками организации; 6) отбор и выдвижение работников по их квалификации.

Он укрепил модель своего бюрократического механизма с помощью введения особой установленной власти общества, т.е. какой-то силы, которая узаконена обществом и “заставляет человека иногда делать то, что он не хочет делать”. В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления.

Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Преимуществами такой структуры можно назвать:

- простое построение

- однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности

- жесткое руководство органами управления

- оперативность и точность управленческих решений

Недостатки:

- затруднительные связи между инстанциями

- концентрация власти в управляющей верхушке

- сильная загрузка средних уровней управления

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями. Руководитель данного вида структурного управления имеет несколько подчинённых. Функциональные структуры

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. действует принцип многократной подчинённости. Поэтому такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

- сокращение звеньев согласования

- уменьшение дублирования работ

- укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

К недостаткам:

- неоднозначное распределение ответственности

- затруднённая коммуникация

- длительная процедура принятия решений

Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место.

Линейно-функциональные структуры

Функционально-линейная структура представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения, которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Эти штабы могут:

- ограничиваться центральными уровнями управления;

- находиться в нескольких уровнях управления;

- образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

\* Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников

\* Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров)

\* Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса

Недостатки:

\* Затрудняет горизонтальное согласование

\* С трудом реагирует на изменение

Линейно-штабные структуры

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной

Достоинства линейно - штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;

- некоторая разгрузка высших руководителей;

- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

При наделении функциональных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

тенденции к чрезмерной централизации управления;

Вывод: линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

Девизиональные структуры

Первые разработки концепции и начало внедрения дивизиональных структур управления относятся к 20-м гг., а пик их промышленного использования приходится на 60-70-е гг. Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставляя им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.п. Поэтому данный тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при) сохранении координации и контроля). Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие (менеджеры), возглавляющие производственные отделения.

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).

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному лицу, которое является ответственным за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.

Некоторые предприятия производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные, или специфические, потребности. Если два или более таких элемента становятся особенно важными для предприятия, оно может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей.

Данный тип организационной структуры находит применение 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 и т.д. Примером активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, являются коммерческие банки. Основные группы потребителей, пользующихся их услугами, индивидуальные клиенты (частные лица), пенсионные фонды, трастовые фирмы, международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых форм, торгующих оптом и в розницу.

Если деятельность предприятия охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной организационная структура по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь предприятия с клиентами, а также связь между его подразделениями.

Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые подразделения крупных предприятий. Среди них зачастите можно встретить подразделения, деятельность которых обхватывает весьма обширные географические зоны, которые в свою очередь делятся на более мелкие подразделения, поделенные на еще более мелкие блоки.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одну и ту же цель - обеспечить более эффективную реакцию предприятия на тот или иной фактор окружающей среды.

Продуктовая структура позволяет легко справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей. Региональная структура позволяет более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения рыночных зон. Что касается структуры, ориентированной на потребителя, то она дает возможность наиболее эффективно учитывать запросы тех потребителей, от которых предприятие более всего зависит. Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из этих факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов предприятия и достижения его целей.

Органические структуры (кроме «новых»): название, отношения полномочий, схема достоинства и недостатки

ОСУ – это особая форма к/ю принимают в орг-и как распред функций м/у подразделениями и отдельными работниками

В мен-те выделяют след типы ОСУ:

Линейная

Исполнители Исполнители

+: 1. Исполнитель не должен соглашать распоряженияк/е исходят от разных органов упр-я и м/т вступать в противоречия друг с другом

Персональная отв-ть рук-ля за результаты принимаемых реш

Обеспеч. исп-ля необходимыми ресурсами для выполнения распоряжений

- : 1. Рук-лю выдвизаются слишком высокие требования, т.к упр-е подразделением предполагает высокую компетентность в тех сферах де к/ми занимаются подчин.

2. линейная струк на больших п/ях приводит к перезагруженности рук-й высшего звена, т.к они имеют дело с большим объемом инф-и и работы с большим кол-вои людей

2. функциональная струк упр-я

Исполнители

+ : 1. Высокая компетентность спец-та отвечает за осуществление конкретных фун-й

Принятие реш. в к/й из областей де возлагается на спец-в к/е компетентны в этой обл.

Лин-е рук-ли освобождаются от принятия реш и м/т сосредоточиться исключ на упр-и произ-ом

- : 1. Очень трудно координировать реш принимаемые фун-ми подразд-ми, т.к эти реш м/т противоречить др. др.

2. мотивация работников сниж-ся т.к к/й из них подчин-ся одновременно нескольким фун-ям рук-ям и появл. возможность избежать отв-ти т.к рук-ль не всегда м/т проконтролировать действия подчин.

3. процедура принятия реш оказывается более длительным.

3. Линейно - функциональная:

Исполнители

+ : 1. Лин-й рук-ль явл единственным рук-ем для к/го из раб-ов

Лин-й рук-ль контролирует всю де что исключает разногласие в реш и распоряжениях

Уровень компетенции реш сохр-е на том же уровне что и при фун-й струк

- : 1. Излишнее усложнение вертикальных отношений в орг-и, а на горизонтальном уровне отношения развиты слишком слабо, т.к реш принимает лин-й рук-ль

2. Лин-й рук-ль оказ-ся перезагруженным из-за необходимости упр-я всей де

3. Каждое подразделение стремится к реш стоящих перед ними задач, а не к достижению стоящих перед орг-ей в целом

4. Такая струк не эф-на на больших п/ях т.к лин-й рук-ль не может в должной степени координировать де подчин.

Линейно – штабная

+ : 1. Лин-е рук-ли освобождаются от нагрузки что позволяет им качественнее осущ упр-е

Орг-я не нуждается в спец-ах широкого профиля т.к в штабных подразделениях раб-ют спец-ты в конкретных областях

- : 1. У лин-го рук-ля появл слишком много властных полномочий

2. отсутствие четкой отв-ти, т.к спец-т подготовивший реш не занимается его реализацией поэтому м/т возникнуть проблемы с возникновением этих реш

5. Матричная

+ : 1. Текущее упр-е, оказ-ся более эф-м

Повышается возможность гибкого исп-я ресурсов в соот-и с задачами стоящих перед орг-ей

Имеется лицо к/е отвечает за реализ-ю конкретной программы

Более быстро осущ реализ на треб-я заказчика

- : 1. Возможно возникновение конфликтов м/у п/ми фун-х подразделений и рук-ми проектных групп

2. Из-за отсутствия координации каждая группа пытается взять верх над др

3. Отрыв сотрудников от работы коллектива приводит к отсутствию сплоченности и навыков необходимых для работы в группе к плохому знанию работником правил и стандартов принятых в фун-х подраз-ях

6. Дивизионная структура

+ : 1. подразделения фун-ют как небольшие п/я что повышает их конкретные качества

2. подраз-я обладают способностью быстро реагировать на изменение ситуации и ориентированы на потребителя

3. более высокая координированность внутри подраз-я достигается за счет того что они подчин-ся одному лицу

- : 1. одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу т.к горизонтальные связи сущ только внутри подразделения отвечающего за производство продукта от начального процесса до его завершения

2. вертикаль упр-я иногда оказывается слишком сложным

3. рук-ль подразделения вынужден планировать процесс произ-ва от нач до конца

Дивизионная структура управления: актуальность, виды, отношения полномочий, схема, достоинства и недостатки

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.

Во главе этой структуры стоит мен-р рук-й подразд-я в его подчинении находится помощники к/е выполняют функцию координации отдельных фун-х служб. Рук/ли фун-х подразд.зависят от менеджеров рук-го подразд-я и отчитываются перед ними.

+ : 1. подразделения фун-ют как небольшие п/я что повышает их конкретные качества

2. подраз-я обладают способностью быстро реагировать на изменение ситуации и ориентированы на потребителя

3. более высокая координированность внутри подраз-я достигается за счет того что они подчин-ся одному лицу

- : 1. одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу т.к горизонтальные связи сущ только внутри подразделения отвечающего за производство продукта от начального процесса до его завершения

2. вертикаль упр-я иногда оказывается слишком сложным

3. рук-ль подразделения вынужден планировать процесс произ-ва от нач до конца

Планирование как основная функция управления: определение, сущность, виды, элементы, принципы планирования

ПЛАНИРОВАНИЕ - Это функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей

Виды план-я:

По степени охвата: а) общее пл-е, охватываетвсю сферу де орг-и

б) частное пл-е, охватывает опред сферы де

2. по содержанию пл-я: а) стратегическая – это поиск новых возможностей

б) тактическое – это создание опред-х предпосылок развития

в) оперативное – это реализ возможностей

3. по срокам: а) краткосрочное пл-е (до года)

б) среднесрочное (от 1-5лет)

в) долгосрочное пл-е (свыше 5 лет)

4. по возможности изменения планов: а) жесткое

б) гибкое

5. по предмету планирования: а) целеуое пл-е - опред целей

б) пл-е ср-в

в) программное пл-е

6. по сферам функционирования: а) пл-е производства

б) пл-е сбыта

в) пл-е персонала

7. с точки зрения струк. упр-я: а) пл-е сфер де.

б) пл-е работы подразделений

в) общее пл-е пр-я

Принципы планирования.

Принцип единства. Поскольку организация это целостная система, то составные её части должны развиваться в едином направлении. Это означает, что планы каждого подразделения должны быть связаны с планами всей организации.

Принцип участия. Означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е. процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает. Планирование основанное на принципе участия называется "парситипативным".

Принцип непрерывности. Означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно. Это необходимо в силу того, что внешняя среда организации неопределенна и изменчива, поэтому фирма должна корректировать и уточнять планы с учетом этих изменений.

Принцип гибкости. Он заключается в обеспечении возможности изменять направленности планов, в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Принцип точности. Любой план должен быть составлен с такой степенью точности какая только возможна.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – это процесс подготовки к будущему путем рассмотрения вариантов выбора.

Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии:

Разработки стратегии фирмы.

Определение тактики.

Разработки стратегии фирмы. Перед началом организации процесса необходимо убедиться в готовности организации к стратегическому планированию. Стратегическое планирование дает лучший эффект при соблюдении следующих условий:

1. В организации отлажена система управления.

2. Организация имеет отработанные каналы коммуникаций.

Организация открыта для новых идей.

В организации отсутствует господство бюрократии.

Определение тактики Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными, и облегчающее их достижение, оно также разрабатывает краткосрочные планы для достижения этих целей, поддерживающие долгосрочные планы организации. Такие краткосрочные планы называются тактиками.

Характеристики тактических планов:

- Тактика разрабатывается в развитие стратегии.

- Тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена, тогда как стратеги почти всегда вырабатывается на высших уровнях руководства.

- Тактика рассчитана на более короткие интервалы времени, чем стратегия.

- Тактические результаты, как правило, легко соотносятся с конкретными действиями и быстро проявляются, тогда, как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет.

Модель процесса стратегического планирования

Стратегическое планирование заключается в определении главных целей фирмы и конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей. Стратегическое планирование может включать следующие мероприятия:

Разработка новых возможностей фирмы;

Расширение производственной мощности;

Изменение профиля фирмы - "диверсификация"

Радикальное изменение технологий.

Таким образом стратегическое планирование служит для установления целей организации. Планирование как функция управления представляет собой процесс. Процесс стратегического планирования состоит из различных элементов (этапов), которые можно представить в виде модели.

Бизнес-план: определение, содержание, структура

Любая предлагаемая форма дает лишь общее представление. Любой бизнес имеет свои особенности, следовательно, не может существовать некоего "стандартного" плана, приемлемого во всех случаях. Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана: он всегда должен быть кратким.

Правда, иногда, чтобы адекватно раскрыть суть проблемы, его делают достаточно пространным, но в то же время, чтобы у читающего не ослабевал интерес, не следует его чрезмерно перегружать. Большинство проектов должны быть ограничены 10-20 страницами. Представленное содержание бизнес-плана является не более, чем схемой, поэтому Вы можете использовать его при составлении своего бизнес-плана по своему усмотрению. Тем не менее, оно содержит все главные моменты, которые необходимо предусмотреть, поэтому отнеситесь к нему с достаточным вниманием.

Резюме

Цель плана

Потребность в финансах, их предназначение и для для каких целей они необходимы

Краткое описание бизнеса и его целевого клиента

Что делает Ваш бизнес непохожим на бизнес ваших конкурентов

Что именно должно вызывать доверие к вашему бизнесу (отчетные материалы, квалифицированность руководителя группы и т.д.)

Выдержки из основных финансовых предложений

Цели и задачи

Анализ идеи

Основные направления и цели деятельности

Характеристика отрасли промышленности

Продукт (услуга)

Описание продукции/ услуги и их применение

Отличительные качества или уникальность

Технология и квалификация, необходимые в вашем бизнесе

Лицензии/патентные права

Будущий потенциал

Анализ рынка

Покупатели

Конкуренты (их сильные и слабые стороны)

Сегменты рынка

Размер рынка и его рост

Оценочная доля на рынке

Состав Вашей клиентуры

Влияние конкуренции

План маркетинга

Маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентноспособности продукции/услуг) - основные характеристики продукции, услуг в сравнении с конкурирующими

Ценообразование

Схема распространения товаров

Методы стимулирования продаж

План производства

Расположение помещений

Оборудование

Источники поставки основных материалов и оборудования

Использование субподрядчиков

Управленческий персонал

Основной руководящий состав

Вознаграждение руководящего состава

Краткие выводы по планированию количества и состава персонала

Источники и объем требуемых средств

Объем требуемых средств

Откуда намечается получить эти деньги, в какой форме и к каким срокам

Сроки возврата средств

Основные пункты финансового плана и оценка риска

Объем продаж, прибыль, себестоимость и т.д.

Риск и каким образом его можно избежать

Детальный финансовый план (бюджет)

Прогноз объемов продаж

Оценки прибыли и убытков

Анлиз движения наличности (ежемесячно на первый год, а затем поквартально)

Годовую балансовую ведомость

Мотивация как основная структура управления

Мотивация – это задача ее заключение в том что бы члены орг-и выполняли делегированные им обяз-ва и сообразуясь с планом

Основные критерии орг-и:

Потребность – это осознанное отсутствие чего либо, вызывающее побуждение к действию

Потребности работников различают в зависимости от их возраста, вида труд. де, уровня образования, профессиональной подготовки, природно-климматич. Усл., обычаев, традиций, привычек, семейного положения

Выделяют: - первичные потребности или физиологические заложены генетически (пища, отдых, тепло)

- вторичные потребности носят психологический хар-рвозникает в ходе познания и приобретения жизненного опыта (успех, уважение, власть, принадлежность к чему либо или к кому либо)

Потребность можно удовлетворить вознаграждениями

Вознаграждение – это то что считает для себя ценным человек

Рук-ли исп-т внешние вознаграждения, к/е даются орг-и (продвижение по службе, денеж выплаты) и внутр получение посредством самой работы (чувство успеха при достижении цели, чувство значимости выполняемой работы)

Мотив – это пробуждение к выполнению опред. де или поступков в осн к/х лежат потребности человека

Система мотивов образует мотивацию поведения чел-ка

Чтобы эф-но выполнять фун-ю мотивации рук-ли должны понимать существующую теорию трудовой мотивации

Классификация теорий мотивации

Теории мотивации персонала основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения.

Существуют след теории мотивации:

Теория ожиданий. Основная мысль теории ожиданий состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет, к удовлетворению его потребностей.

Ожидание — оценка личностью вероятности данного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей (и соответствующих им ожиданий):

- затраты труда — результаты;

- результаты — вознаграждение;

- вознаграждение — валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Теория справедливости постулирует, 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, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания своей роли в процессе труда. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения. Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия).

Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Один из наиболее важных выводов — результативный труд ведет к удовлетворению.

Процессуальные теории мотивации: названия, суть

В основе этих теорий лежит концепция И. Павлова о том, что любое поведение человека - это результат воздействия стимула. Поэтому поведение человека подвержено влиянию посредством перестраивания (изменения) среды или процесса, в котором работает человек. Так же поведение человека определяется и результатом (последствиями) выбранного в данной ситуации типа поведения.

К наиболее популярным процессуальным теориям можно отнести:

теорию ожидания Виктора Врума;

В соответствии с теорией ожидания мотивация рассматривается как функция трех видов ожиданий:

- ожидаемого результата работы;

- ожидаемого вознаграждения от этого результата;

- ожидаемой ценности вознаграждения.

Величина усилий, прилагаемых человеком для реализации, поставленной перед ним задачи, будет непосредственно зависеть от того, какова оценка вероятности успеха при выполнении поставленной задачи, а также вероятность получения за приложенные усилия ценного для него вознаграждения.

Чем выше степень соответствия фактических событий ожидаемым, тем больше вероятность повторения данного типа поведения.

Ниже перечислены важные практические выводы.

- Руководитель при постановке задач и должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии оценки результата.

- Для повышения вероятности достижения цели, руководитель должен обеспечить условия (организационные и ресурсные) для успешной реализации задачи.

- Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками.

- Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей.

- Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. Аванс не является мотивирующим фактором.

теорию справедливости С. Адамса;

Теория справедливости исходит из того, что человек субъективно оценивает результаты труда и полученное вознаграждение, сравнивая их с результатами и вознаграждением других сотрудников. При этом субъективной оценке подвергаются и затраченные усилия.

Если вознаграждение воспринимается как справедливое, производственное поведение повторяется, если нет - то возможны следующие реакции человека:

- сокращение затрат собственных сил ("Я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату");

- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, шантаж);

- переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе);

- попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников;

- выбор другого объекта сравнения ("Мне с ними не равняться");

- попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

комплексную теорию Портера-Лоулера. Модель мотивации Портера-Лоулера рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое-несправедливое), степень удовлетворения. Результаты труда зависят от затраченных усилий и способностей человека к выполнению конкретной работы.В свою очередь усилия, затрачиваемые работником для достижения результата, будут зависеть от оценки вероятности получения вознаграждения и его ценности для работника. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот. Степень удовлетворенности есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения. Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения.

Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработанной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т. п. Внутреннее вознаграждение, исходит от самой работы, реализует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенности (значимости, признания, самовыражения).

Важный вывод: результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать.

Содержательные теории мотивации: названия, суть

Базируются па удовлетворении потребностей и побуждении человека к действиям. Наиболее популярными содержательными теориями являются:

1. Абрхам Маслоу выделяет 5 иерархических уровней потребностей. Удовлетворение потребностей нижнего уровня приводит к активизации потребностей более высокого уровня. Так, например, у сытого человека, который ощущает себя в безопасности, появляются социальные потребности (потребность в общении, любви и т. п.). Удовлетворение потребностей в общении с желаемой социальной группой расширяет возможности появления и нахождения способов удовлетворения потребности в уважении и т. д. Поэтому процесс мотивации через потребности является бесконечным.

Способы удовлетворения первичных потребностей очевидны и, как правило, связаны с организацией (созданием) системы материального стимулирования. Чем выше и разнообразнее, по Л. Маслоу, уровень потребностей у сотрудников (их мотивационная структура), тем сложнее подобрать способы их удовлетворения.

От руководителя требуется особый подход к управлению творческими людьми, что предполагает нестандартные и разнообразные решения в области мотивации.

Нужно помнить, что возможность воздействия па сотрудника со стороны руководства определяется тем, насколько руководитель в глазах работников воспринимается как источник удовлетворения их потребностей.

2. Теория двух факторов Герберга:

1. Гигиенические, к/е снимают неудовлетворенность работой:

- достаточная з/п

- уважительное отношение начальника

- нормальные взаимоотношения в коллективе

2. факторы мотивации: - ощущение успеха

- признание со стороны окружающих

- возможность делового и творческого роста.

3 Концепция потребностей МакКлелланда

Эта концепция связана с изучениеми описанием влияния потребностей достижения и властвования.

- потребность власти — желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании» надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

- потребность успеха. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения;

- потребность в причастности. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Классификация потребностей. Теория мотивации Маслоу

Потребность – это осознанное отсутствие чего либо, вызывающее побуждение к действию

Потребности работников различают в зависимости от их возраста, вида труд. де, уровня образования, профессиональной подготовки, природно-климматич. Усл., обычаев, традиций, привычек, семейного положения

Выделяют: - первичные потребности или физиологические заложены генетически (пища, отдых, тепло)

- вторичные потребности носят психологический хар-рвозникает в ходе познания и приобретения жизненного опыта (успех, уважение, власть, принадлежность к чему либо или к кому либо)

Теория иерархии потребностей Маслоу

Эта теория предложенная в 40е годы психологом Маслоу утверждает, что 5 основных типов потребностей образуют иерархическую структуру к/я опред. поведение человека

Модель (теория) Портера – Лоулера

Модель мотивации Портера-Лоулера рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое-несправедливое), степень удовлетворения. Результаты труда зависят от затраченных усилий и способностей человека к выполнению конкретной работы.В свою очередь усилия, затрачиваемые работником для достижения результата, будут зависеть от оценки вероятности получения вознаграждения и его ценности для работника. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот. Степень удовлетворенности есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения. Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения.

Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработанной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т. п. Внутреннее вознаграждение, исходит от самой работы, реализует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенности (значимости, признания, самовыражения).

Важный вывод: результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать.

Теория Герберга

Теория двух факторов Герберга:

1. Гигиенические, к/е снимают неудовлетворенность работой:

- достаточная з/п

- уважительное отношение начальника

- нормальные взаимоотношения в коллективе

2. факторы мотивации: - ощущение успеха

- признание со стороны окружающих

- возможность делового и творческого роста.

Теория справедливости

Теория справедливости постулирует, 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, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания своей роли в процессе труда. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения. Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия).

Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Один из наиболее важных выводов — результативный труд ведет к удовлетворению.

Теория В. Врума

В соответствии с теорией ожидания мотивация рассматривается как функция трех видов ожиданий:

- ожидаемого результата работы;

- ожидаемого вознаграждения от этого результата;

- ожидаемой ценности вознаграждения.

Величина усилий, прилагаемых человеком для реализации, поставленной перед ним задачи, будет непосредственно зависеть от того, какова оценка вероятности успеха при выполнении поставленной задачи, а также вероятность получения за приложенные усилия ценного для него вознаграждения.

Чем выше степень соответствия фактических событий ожидаемым, тем больше вероятность повторения данного типа поведения.

Ниже перечислены важные практические выводы.

- Руководитель при постановке задач и должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии оценки результата.

- Для повышения вероятности достижения цели, руководитель должен обеспечить условия (организационные и ресурсные) для успешной реализации задачи.

- Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками.

- Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей.

- Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. Аванс не является мотивирующим фактором.

Теории Альдельфера и МакКлелланда

Теория существования, связи и роста Альдерфера.

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Потребности существования по Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи по Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. По Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности служебного роста, у него опять "включаются" потребности связи. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и определяет обратный ход сверху вниз.

Концепция потребностей МакКлелланда

Эта концепция связана с изучениеми описанием влияния потребностей достижения и властвования.

- потребность власти — желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании» надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

- потребность успеха. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения;

- потребность в причастности. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Контроль: определение, цели, задачи, виды

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Существует три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

- измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

- подготовка необходимых корректирующих действий.

Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Выделяют следующие виды контроля:

- предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

- текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

- заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Управленческие решения. Определение. Признаки. Классификация

Упр-е реш – это выбор альтернативы, акт направленный на разрешение проблемной ситуации

Упр-е реш – это основной вид упр-го труда совокупнойсть взаимных, целенаправленных и логически последовательных упр-х действий обеспечивающих реализ упр-х задач.

Упр-е реш классифицируются:

По сроку действия: долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные

2. по частоте принятия: одноразовые или случайные; повторяющиеся

3. по широте обхвата: общие; узко-специализированные

4. по форме подготовки: единоличные; групповые; коллективные

5. по сложности: простые; сложные

6. по жесткости регламентации:

- контурные реш – представляют схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осущ-я

- структурированные реш – предполагают жесткое регламентирование де подчиненных

- алгометрические реш – предельно жестко регламентируют де подчиненных и исключ их инициативу

7. организ-е реш – это выбор к/й должен сделать рук-ль что бы выполнить обяз-ти предусм. занимаемой должностью

- запрограммированные реш – это реш при к/х число возможных альтернатив ограничено и выбор д.б сделана в пределах направлений заданных орг-ей

- незапрограммированные реш – это реш требующие новых ситуаций внутренне не структурированных или связанны с неизвестными факторами

Методы выработки управленческих решений

Методы, используемые на этапе постановки проблемы, обеспечивают ее достоверное и наиболее полное описание. В их составе выделяют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, факторного анализа, сравнения, моделирования. Набор методов зависит от характера и содержания проблемы, сроков и средств, которые выделяются на этапе постановки

На этапе разработки вариантов решений также используются методы сбора информации, но в отличие от первого этапа, на котором осуществляется поиск ответов на вопросы типа «что произошло?» и «по каким причинам?»» здесь уясняют, «как можно решить проблему, с помощью каких управленческих действий?».

Менеджеры и специалисты не только собирают и обрабатывают необходимые данные, но и используют свой творческий потенциал, знания и умения для разработки вариантов решений. При групповой работе раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют метод номинальной групповой техники, метод Делъфи и метод мозговой атаки.

На этапе выбора решения необходимо определить методы формирования критериев выбора. Наиболее полно они разработаны для хорошо структурированных решений, где возможно использование методов количественного анализа и электронной обработки данных. К решению управленческих проблем часто применяют экономико-математические методы, которые позволяют использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать. Такой выбор называют оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев являются: максимум прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака.

Для оценки вариантов слабо структурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Часто используется модель, позволяющая принимать не оптимальное, а удовлетворительное решение, которое считается «достаточно хорошим», так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации

Методом доведения принятого решения до исполнителей чаще всего является составление плана реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, указание) используются методы материального стимулирования, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведениям, на повышение заинтересованности работников в получении запланированного результата. Большое значение имеет использование методов контроля выполнения работ, связанных с реализацией решения.

Процесс принятия управленческих решений

При решении относительно несложных проблем часто используется интуитивный подход, который характеризуется следующими чертами:

субъект решения держит всю проблему в голове;

по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться;

возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов;

может не соблюдаться последовательность этапов;

качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего решение.

Интуитивный подход не дает хороших результатов, когда опыт менеджера небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой. Также на качество интуитивных решений может оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации.

Если проблемная ситуация не так очевидна, ее решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение. Процесс принятия решений можно представить в виде следующих этапов, каждому из которых соответствуют определенные процедуры:

постановка проблемы: возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации, описание проблемной ситуации;

разработка вариантов решений: формулирование требований-ограничений, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решений;

выбор решения: определение критериев выбора; отбор решений, отвечающих критериям, оценка возможных последствий, выбор предпочтительного решения;

организация выполнения решения и его оценка: план реализации выбранного решения; контроль за ходом реализации решения; оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации.

Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера. Представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

Теория лидерства К. Левина

Исследования Курта Левина. Различие между политическими системами США и Германии перед Второй мировой войной послужило причиной исследования лидерства, проведенного в лабораторных условиях известным американским ученым Куртом Левиным. Изучение заключалось в сравнении эффекта от использования трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и либерального.

Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти; руководитель определяет все стратегии группы, никаких полномочий группе не делегируется. Руководитель категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении. Ответственность распределяется. Руководитель стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен.

Либеральный руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива. Работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Руководитель обычно вежлив, готов отменить ранее принятое решение, особенно если это угрожает его популярности. Основное место – уговоры и просьбы. Боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Результаты этого исследования привели в удивление ученых, ожидавших наивысшей удовлетворенности и производительности от демократического стиля руководства. Курт Левин эмигрировал в США из Германии непосредственно перед началом войны и верил в то, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество. Он ожидал, что результаты более чем четырехмесячного эксперимента в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами, подтвердят его гипотезу. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве.

Более поздние исследования также подтвердили факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным. И, в конечном счете, так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством.

Теория МакГрегора (ХУ)

Дуглас МакГрегор назвал предпосылки автократичного руководства «ТЕОРИЕЙ Х»:

Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают ее;

У людей нет честолюбия и они стараются избежать ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили (больше всего люди желают личного спокойствия);

Людей следует принуждать к труду, контролировать, руководить ими, угрожать им наказаниями.

Представления демократичного руководителя о работниках МакГрегор назвал «ТЕОРИЕЙ У»:

Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе.

Если люди приобщены к организационным целям, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Теория лидерства Лайкерта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры лидерства | Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
| Уверенность в подчиненных и доверие к ним | Не уверен в подчиненных и не доверяет им | Снисходительное доверие к подчиненным и уверенность в них, как в своих слугах | Значительная, но не полная уверенность и доверие с желанием контролировать принятие и выполнение решений | Полная уверенность и доверие во всем |
| Характер используемой мотивации | Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения | Вознаграждения и в определенной мере наказания | Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении | Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении |
| Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними | Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии | Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения починенных; страх и осторожность у подчиненных | Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним | Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним |

Стили лидерства Блэйка – Моутона

Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям. Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, то есть оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей.

1,1 – ослабленное управление. Со стороны руководителя требуется минимум усилий, чтобы добиться качества работы, позволяющего избежать увольнения.

1,9 – управление людьми («дом отдыха»). Руководитель сосредоточен на хороших человеческих отношениях, но мало заботится об эффективности выполнения задания.

9,1 – управление работой. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5,5 – стиль «середины дороги». Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9,9 – управление участием. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения.

Рассмотренные концепции еще раз достаточно ясно свидетельствуют о том, что лидерами становятся, а не рождаются. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные лидерские навыки и умения.

Теория лидерства Фидлера

Модель Фидлера. Модель, разработанная Фредом Фидлером, сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя.

Отношения между руководителем и членами коллектива (лояльность, доверие к руководителю, его привлекательность для подчиненных). Отношение «лидер-подчиненный» представляет собой наиболее существенный и единственный элемент, определяющий влияние лидера в небольшой группе. Если лидеры пользуются уважением со стороны подчиненных, то нет необходимости в высоком служебном положении, чтобы заставить подчиненных активно работать.

Структурированность задачи (привычность, четкость формулировки и структуризация). Структурированное задание расписывает шаг за шагом действия работника, оно легко предсказуемо, и во многих случаях его можно заранее запрограммировать. Неструктурированное задание существует, например, у хирурга. Его деятельность запрограммировать невозможно. У лидеров групп со структурированными заданиями работа проще. Она не требует, власти вытекающей из служебного положения, т.к. обычно обусловлена инструкцией.

Должностные полномочия (объем законной власти, которое позволяет ему использовать вознаграждения, а так же уровень поддержки). Отношения лидера с членами группы в значительной степени определяется властью, которую он осуществляет над своими подчиненными. Власть, вытекающая только из служебного положения, не оказывает непосредственного влияния на производительность.

Для определения наиболее эффективного стиля лидерства для каждой из 8 ситуаций, Фидлер классифицировал лидеров на основе их поведения по отношению к наименее предпочтительному сотруднику (НПС или НПК).

Шкала НПС представляет собой мотивационную систему поведенческих предпочтений руководителя и состоит из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Если руководитель, описывая наименее предпочтительного сотрудника, использует прилагательные с положительным значением, считается, что он ориентирован на человеческие отношения. И наоборот, если лидер использует преимущественно отрицательные определения, принято считать, что он уделяет основное внимание рабочим задачам.

Основной результат этой модели: лидеры, ориентированные на задачи, лучше всего работают в крайне благоприятных или крайне неблагоприятных ситуациях, лидеры, ориентированные на человека, получают наилучшие результаты в промежуточных или умеренно благоприятных (неблагоприятных) ситуациях.

Теория лидерства Харсея – Бланшарда

Модель ситуационного лидерства (или жизненного цикла) предложили Пол Херсей и Кеннет Бланчард. Данная модель делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие:

профессиональная зрелость – это знания, умения и навыки, способности, опыт в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях.

психологическая зрелость соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению к работе, так как люди уже внутренне замотовированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо не компетентны, либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководство.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы.

Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении. Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: указывающий, убеждающий, участвующий и делегирующий

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства зрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Модель предприятия решений Врума – Йеттона – Яго

В этой модели рассматривается только один аспект лидерского поведения — привлечение подчиненных к принятию решений. Исследователи разработали специальное «дерево вопросов», с помощью которого можно выбрать тот или иной стиль поведения руководителя (по принципу «низкий (Н)—высокий (В)). Оценка эффективности решения в данной модели определяется на основе уравнения:

Рэфф=Ркач+Робяз+Рвремя

где Ркач — качество решения (высокое, низкое по баллам); Робяз — уровень обязательств по выполнению решений (высокий или низкий); Рвремя — степень срочности решения (высокая, низкая по баллам). Полная оценка решения определяется:

Э = Рэфф – ОСПВ + ОВГР,

где ОСПР — оценка стоимости потерянного времени на принятие решения; ОВГР — оценка выигрыша от группового решения по сравнению с единоличным; А1 — руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию; А2 — руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение; работники привлекаются только на этапе сбора информации, выработку решения и его принятие осуществляет руководитель; К1 — руководитель делится соображениями с каждым из подчиненных, получая от них идеи и предложения, не собирая их в группу; затем он сам принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад; К2 — то же, что и К1, только в группе; Г — руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Все вместе пытаются найти консенсус относительно решения. Роль руководителя сводится к роли председателя собрания. Он не пытается влиять на группу, а проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

Новые концепции в теориях лидерства пытаются соединить традиционный (личностный и поведенческий) и ситуационные подходы.

К ним относятся:

• концепция атрибутивного лидерства;

• концепция харизматического лидерства;

• концепция преобразующего лидерства.

КОНЦЕПЦИЯ АТРИБУТИВНОГО ЛИДЕРСТВА. Суть концепции: атрибутивные помехи (приписывание внутренних причин плохой работы подчиненного и недостоверная информация о нем, например лень, низкая ответственность, низкие способности) часто искажают восприятие руководителя и заставляют его быть непоследовательным в своем поведении. В результате не только лидер воздействует на подчиненных, а отношения «лидер—подчиненные» влияют на лидера. Эти отношения могут привести к увольнению работника или к уходу руководителя. Если отношения адекватны ситуации (взгляды и поведение руководителя в работе с подчиненными принимаются ими), то организация функционирует эффективно и происходит обогащение отношений. В обратном случае имеет место обеднение отношении и, как следствие, конфликты. Адекватность отношении и ситуации может достигаться:

• если подчиненный извлекает уроки из поведения руководителя;

• если руководитель извлекает уроки из поведения подчиненных.

КОНЦЕПЦИЯ ХАРИЗМАТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА. Харизматическое влияние — это влияние, основанное не на логике в действиях, а на личных качествах лидера его внешней и внутренней привлекательности, имиджа, манеры и стиля поведения (речь, жесты, позы) и т.д. Харизма дает преимущества лидеру вести за собой людей.

Харизма — это источник лидерской власти над подчиненными, власть примера. У харизмы есть позитивная этическая (Сахаров, Мартин Лютер Кинг) и негативная (Сталин, Гитлер) стороны.

КОНЦЕПЦИЯ ПРЕОБРАЗУЮЩЕГО (РЕФОРМАТОРСКОГО) ЛИДЕРСТВА. Способности лидера переводить новые видения решения проблем в действия последователей, вызывать их энтузиазм — основа преобразующего лидерства. Лидер-преобразователь вдохновляет не харизмой, а творческим подходом к делу, подкрепленным реальными прошлыми достижениями, а не мифами. Отношения с подчиненными строятся не по принципу «люблю/ненавижу», а по принципу «уважаю/рассчитываю». Последователи при этом вдохновляются не краткосрочными целями (заработок, быстрейшее исполнение работы), а долгосрочной — измениться группой через развитие. К отличительным особенностям лидера-преобразователя относятся:

• умение привлекать подчиненных к управлению и активно участвовать в деятельности группы;

• умение постоянно балансировать между соглашательством с группой и подхалимством со стороны подчиненных.

Теория лидерства Митчела и Хауса

Эта модель разработана Теренсом Митчеллом и Робертом Хаусом. Она во многом аналогична модели Фидлера и имеет много общего с теорией ожидания. Важнейшим моментом этой теории является проблема того, как поступки лидера влияют на восприятие подчиненными целей своей работы, личных целей и путем достижения этих целей.

В модели рассматриваются четыре стиля руководства:

Поддерживающий стиль (ориентированный на человека).

Директивный стиль (ориентированный на задачу или работу).

Стиль, поощряющий участие. Руководитель делится имеющийся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцент на консультации.

Стиль, ориентированный на достижения. Он характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей.

Рис. – Модель «путь-цель» Митчелла и Хауса

Модель «путь-цель» предполагает, что на практике эти различные стили могут использоваться одним и тем же лидером в различных ситуациях.

Основные выделенные ситуационные факторы: личные качества подчиненных и требования и воздействия со стороны окружающей среды.

Поведение лидера будет приемлемо для подчиненных при условии, что последние рассматривают такое поведение как непосредственный источник удовлетворения или инструмент для будущего удовлетворения.

Поведение лидера будет мотивировать, если оно:

1) ставит удовлетворение потребности подчиненных в зависимость от эффективности их деятельности;

2) дополняет среду, окружающую подчиненных, обеспечивая им наставничество, рекомендации, поддержку и поощрение, необходимые дл эффективной деятельности, которых может недоставать у подчиненных или в окружающей среде.

Стиль 1. Потребность в самоуважении и принадлежности. Для неоднозначных, но структурированных задач. Если задание не вполне удовлетворяет работника.

Стиль 2. Потребность в автономии и самовыражении. Характер задачи не однозначен. Если задание с самого начала приносит удовлетворение. Если работники считают, что они слабо воздействуют на окружение.

Стиль 3. Если работники верят, что они на самом деле влияют на окружение. Подчиненные стремятся участвовать в управлении.

Стиль 4. Подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня.

Конфликт: определение, классификация, причины возникновения

Конфликт – это противоречие возникающие м/у людьми из-за несовпадения взглядов, интересов, стремлений

Виды:

Орг-е конфликты (возникают из-за разногласия формальных орг-ых началах и реального поведения членов орг-и)

Произ-е – возник в резулютате низкого уровня орг-и труда и упр-я. Причинами такого конфликта м.б морально устаревшее оборудование, плохое помещение для работы, необоснованные нормы выработки, неквалифицированные упр-е решщ, низкая квалификация работников

Межличностные конфликты происходят из-за несовпадения ценностей, норм поведения, личная неприязнь друг к др

Внутриличностный конфликт возникает внутри человека в результате разногласий м-у принципами личности и сложившейся ситуации

Междугрупповой конфликт возникающий м/у отдельными струк-ми подразделениями рук-ми разных уровней

По направленности к4офликты бывают:

- горизонтальные, в к/х задействованы лица не находящиеся в подчинении др др

- вертикальные, в к/х участвуют лица находящиеся в подчин др др

- смешанные – состоят из горизонтальных и вертикальных конфликтов

Методы и стили управления конфликтом

Существуют две методологии управления конфликтом: структурные и межличностные.

В структурных методах выделяют четыре способа разрешения конфликта:

Разъяснение требований к работе. Руководитель должен разъяснить, каких результатов он ожидает от подчиненных, а также четко определить политику, процедуру и правила достижения результатов.

Координационные и интеграционные механизмы. Самый распространенный механизм - это построение цепи команд. Такое управление конфликтной ситуацией облегчает реализацию принципа единоначалия, так как подчиненный точно знает, кому он подчиняется. Основные механизмы интеграции - это управленческая иерархия, использование служб, которые осуществляют связь между отделами, межфункциональные и целевые группы, межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели. Это подход основан на направлении усилий всех участников конфликта на достижение общей цели, заданной и контролируемой вышестоящим руководителем.

Структура системы вознаграждений. Этот метод предполагает поощрение тех людей, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей.

В межличностных методах выделяют пять техник разрешения конфликтов:

Уклонение от конфликта, то есть руководитель избегает таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.

Сглаживание. Руководитель стремится показать, что причина конфликта не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он обращается к солидарности, сплоченности, стремится погасить конфликт. Хотя конфликт сглаживается, проблема все равно остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать "взрыв".

Принуждение. Руководитель, который пользуется этим методом, не интересуется мнением персонала, пытается заставить других принять свою точку зрения. Он подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге вызывает возмущение.

Компромисс. Этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы.

Решение проблемы. Руководитель старается найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.

Методы оценки эффективности системы управления

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы. Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей организации и ее интегрального показателя - прибыли.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

В обществе на управление затрачиваются значительная часть трудовых ресурсов, причем наиболее активной их составляющей и профессионально подготовленной для выполнения такой сложной работы. Это положение объективно обуславливает необходимость повышать уровень рациональности использования ресурсов, всемерно сокращать затраты на них.

В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную.

Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам.

Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги.

Исходя из этого, справедливо говорить об экономической и социальной эффективности управления.

Оценка эффективности управления предполагает наличие двух сторон эффективности: внешняя и внутренняя.

Внутренняя эффективность показывает, каким образом определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников.

Внешняя эффективность управления показывает, насколько организация соответствует требованиям ограничения внешней среды.

В практике управления складываются ситуации, когда требуется сравнить его эффективность с предшествующим периодом и родственными организациями с целью выявления динамики роста или падения эффективности и на ее основе принятия соответствующих мер по развитию основной деятельности или улучшению собственно управленческой. В этих случаях пользуются критериями и показателями эффективности управления.

Критерий (греч. — средство для суждения) — это качественный признак, на основе которого производится оценка; показатель — это конкретные количественные свойства или признаки, характеризующие эффективность управления.

Важнейшими критериями выступают показатели достижения запланированных результатов основной деятельности фирм и прибыли. Оценка эффективности управления должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития фирм, достижения производственных, экономических и социальных целей.

Алгоритм процесса оценки эффективности управления представляет собой последовательный ряд следующих действий:

вырабатываются цели оценки;

обосновываются критерии оценки;

определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки;

вырабатываются требования к критериям оценки;

выбираются методы расчета критериев;

проводится расчет количественной величины критериев, т.е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.

Традиционно экономическая эффективность управления определяется следующими показателями.

Показатель эффективности управления:

ЭУ = П / ЗУ,

- где П – прибыль организации;

- ЗУ – затраты на управление.

Коэффициент численности управленческих работников:

КЧ = ЧУ / Ч,

- где ЧУ – численность работников управления;

- Ч - численность работников организации.

Коэффициент затрат на управление:

КЗ = ЗУ / З,

- где З - общие затраты на управление.

Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции:

КЗП = ЗУ / К,

- где К – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления:

КЭ = Эг / Зу,

где Эг — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

- Зу — затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле:

Эг = С - Зу \* ЕН,

где С — годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

- ЕН - отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности КЭ (близкий по своему смыслу к КЭ - коэффициенту эффективности совершенствования управления):

КЭ = ЭО / ЗУ,

где ЭО — общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

- ЗУ — общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и закреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Экономическая эффективность от совершенствования научной организации управленческого труда (НОУТ) рассчитывается: на этапе анализа - с целью определения целесообразности перестройки организации труда; на этапе оптимизации - с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность); на этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия).

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

Годовой экономический эффект (Эг) можно рассчитать по формуле:

Эг = (С1 - С2) \* В2 - ЕН \* ЗЕД,

где С1, С2 — стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;

- В2 — годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;

- ЕН — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости ТН); ЕН для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15; ТН = 6,7 года;

- ЗЕД - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

В связи с этим специалисты рекомендуют использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

Э = ЭВ + ЭДС + ЭТ - З,

где Э — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

- ЭВ — экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

- ЭДС — экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах;

- ЭТ — экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

- З — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.