

Менеджмент

Менеджмент

Организация, мотивирование, контролирование, регулирование как общие функции менеджмента.

- Тема 7. Организация.
- Тема 8. Мотивации.
- Тема 9. Контроль.
- Тема 10. Понятие регулирования и его место в системе управления

Тема 7. Организация.

1. Выбор структуры организации.
2. Бюрократическая структура организации.
3. Департаментализация.
4. Адаптивные структуры.

Выбор структуры организации

Эффективное выполнение

работы

делегирование
полномочий

средства для
выполнения работы,
решения проблемы

создание определенной
структуры организации

Критерием эффективности
структуры является
достижение целей
организации при
минимуме затрат ресурсов

Структура организации должна
отвечать ее *стратегии*.

Формирование
структуры

идет от общего к
частному

Структура организации включает следующие этапы

1. Выделение блоков, обеспечивающих основные направления деятельности организации в соответствии с горизонтальным и вертикальным разделением труда. На этой базе определяются линейные и штабные полномочия.

2. Определение соотношения основных полномочий, делегирование отдельных полномочий и формирование цепи команд, обеспечивающей оптимальную специализацию исполнителей.

3. Определение должностных обязанностей исполнителей.

Бюрократическая структура организации

Основными характеристиками

- высокая степень разделения труда
- развитая иерархия управления
- длинная цепь управленческих команд
- большое число норм, правил и процедур, регламентирующих деятельность исполнителей
- четкое и детальное разграничение полномочий

Критерием совершенствования бюрократической структуры

- четкость
- детальность
регламентации
деятельности
исполнителей

Негативная сторона такого процесса

- утрата организацией гибкости
- способности адаптироваться к меняющимся условиям

Сравнение характеристик бюрократической структуры

Характеристика бюрократической структуры	Позитивные моменты	Негативные моменты
Разделение труда	Предельно четкое - появление высокоспециализированных работников	Узкая специализация работников и трудности их переквалификации
Иерархия управления	Четкий контроль вышестоящих руководителей за действиями исполнителей	Длинная цепь команд; медленно принимаются важные решения, сложно осуществлять их корректировку
Найм на работу осуществляется строго в соответствии с формальными квалификационными характеристиками	Защищенность организации от неспециалистов в руководстве	Затруднена быстрая карьера
Формальная обезличенность принимаемых решений	Ограничение влияния субъективных моментов, произвола	Отсутствие ответственности исполнителей за неэффективные действия, если они регламентированы

Департаментализация

Основные факторы, влияющие на структуру организации:

- Масштаб организации
- Характер работы (узкая специализация или конгломерат)
- Позиция на рынке (лидер или аутсайдер)
- Производимая продукция (наукоемкая, традиционная и т.д.)

С учетом этих факторов
осуществляется
департаментализация, т.е. выделение
в структуре основных частей,
департаментов и блоков, отделений и
отделов, служб, бюро.

1. Функциональная организационная структура.

- Традиционно здесь выделяются функции непосредственно производства, обращения (поставки ресурсов и реализации готовой продукции, услуг), финансовая и инвестиционная сферы. Такой подход был приемлем и для структуры территориальных органов управления.

В зависимости от масштабов организации осуществляется дальнейшее выделение элементов.

- У крупного завода, университета, больницы имеется большое число специализированных подразделений.
- У сравнительно небольших организаций того же профиля число подразделений меньше, и выполняемые ими функции носят более комплексный характер.

Преимущества

- конкретность ответственности подразделений;
- стимулирование деловой активности и профессионального роста исполнителей;
- сокращение дублирования, а следовательно - рациональное использование ресурсов, улучшение координации

Достоинства

- Наглядно проявляются при ограниченном числе функций
- При расширении их спектра удлиняется цепь команд, возрастает вероятность конфликтов
- С ростом концентрации производства, его инверсификацией и интернационализацией усиливается потребность в других основаниях построения структуры

2. Продуктовая организационная структура.

- Позволяет лучше решать вопросы обновления ассортимента, обеспечивает хорошую реакцию на изменение потребительского спроса и контролируемость функционирования организации.

Недостатки

- неизбежное дублирование работы и неоптимальные размеры подразделений, а следовательно - низкая загрузка имеющихся мощностей, неоптимальное использование ресурсов.

3. Организационная структура, ориентированная на потребителя.

- Примером ориентации структуры на определенную группу потребителей могут быть специализированные магазины, издательства (технической, финансовой литературы и т.д.), специализированные финансовые учреждения, гостиницы

4. Региональные организационные структуры

- В соответствии с этим критерием формируются структуры крупных сбытовых организаций, обеспечивающих и сервисное обслуживание, аудиторские организации, а также некоторые некоммерческие организации, примером здесь могут быть налоговые инспекции, органы статистики и внутренних дел, суды

В транснациональных корпорациях в зависимости от соотношения доли операций внутри страны и на международном рынке, создается

- глобальная продуктовая
- глобальная региональная структура.

Естественно, возможны комбинации различных структур.

Таким образом, существуют различные виды *дивизиональной* структуры

- Функциональная
- Продуктовая
- Ориентированная на определенный регион или группу потребителей.

Адаптивные структуры

Основными видами адаптивных, или органических, структур являются

- Проектная
- Матричная.

Проектная

- временная структура, объединяющая специалистов различных профилей для решения конкретной задачи.

Примером может быть временный трудовой коллектив, созданный для подготовки доклада; бригада врачей, выполняющая операцию; комиссия по приему вступительных экзаменов в университет, коллектив проектировщиков и т.д.

В чистой проектной структуре решения по всем вопросам принимает руководитель проекта. В сводной проектной структуре ведущую роль играет координатор проекта

Матричная структура

- конкретные исполнители имеют двойное подчинение - линейному и функциональному руководителю

Например, технологи, экономисты, механики цехов имеют двойное подчинение: линейное - начальникам соответствующих цехов и функциональное - главному технологу, главному экономисту, главному механику.

- Крупные организации часто имеют структуру конгломератного типа, в которой с учетом специфики организации переплетаются различные типы структуры.

Тема 8. Мотивации.

- Мотивация как функция управления.
- Содержательные теории мотивации.
- Процессуальные теории мотивации.

Мотивация как функция управления

- *Мотивация* - это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации

Мотивационная структура.

осуществляться на двух
уровнях

- 1. На первом уровне имеющаяся структура рассматривается как данная, т.е. известно, что побуждает человека совершать определенные действия, какие мотивы деятельности для него наиболее значимы. Управленческое воздействие направлено именно на данные мотивы для обеспечения желаемой реакции исполнителя. На этой базе строятся в основном системы материального стимулирования.

- 2. На втором уровне управленческое воздействие направлено на изменение самой мотивационной структуры. При этом развиваются одни мотивы и ослабляется влияние других. Инструментами воздействия на мотивационную структуру являются воспитание и образование. Результат мотивационного воздействия - обеспечение желательного отношения исполнителя к деятельности.

Это отношение раскрывается через ряд характеристик:

- готовность затратить определенные усилия, задействовать свой потенциал для достижения целей организации;
- старание, стремление выполнить работу добросовестно, наилучшим образом;
- настойчивость в достижении конечного результата;
- направленность на достижение своей цели или целей организации

Мотивационный процесс включает следующие этапы

- возникновение у человека потребности, т.е. ощущения необходимости чего-либо;
- поиск путей устранения потребности - ее удовлетворения, подавления или игнорирования. Для удовлетворения потребности необходимо выполнить определенные действия;
- определение целей (направления) деятельности. Здесь оценивается объем предстоящей деятельности, величина ее результата, размер вознаграждения за достижения результата и степень удовлетворения потребности ожидаемым вознаграждением;
- деятельность по достижению целей;
- получение вознаграждения;
- устранение потребности (ее полное, частичное удовлетворение либо отсутствие удовлетворения).

Создание эффективной системы управления мотивационным процессом затрудняют следующие факторы:

- неочевидность методов, действующих в конкретной ситуации;
- сложность и противоречивость системы потребностей;
- различие мотивационных структур отдельных моделей;
- неадекватная оценка (недооценка либо переоценка) людей - участников мотивационного процесса.

Развитие методов мотивации

простое
обобщение
практического
о опыта



сложное
обоснование
все более
сложных
теорий

Усложнение методов мотивации обусловлено:

- усложнением организаций и их внешней среды (рост размеров организаций, дифференциация экономики и т.д.)
- усложнением субъектов мотивации (повышением уровня образования, расширением спектра потребностей, изменением системы ценностей)
- усилением воздействия государства, общественности на деятельность организаций и жизнедеятельность исполнителей

Эти и другие факторы затрудняют объективный анализ субъектов мотивации, что приводит к двум крайностям.

- Первая крайность проявляется в недооценке реальных исполнителей, что затрудняет полное использование их потенциала.
- Другая крайность - их переоценка, когда уже имеющиеся материальные и другие возможности для достижения целей организации используются в полной мере.

Требование к организации МОТИВАЦИИ

- *единства двух мотивов* - поощрения исполнителей за эффективную деятельность и обеспечение их ответственности за использование возможностей для достижения целей организации

Современные теории МОТИВАЦИИ

содержательн
ые

процессуальн
ые

В *содержательных* теориях анализируется содержание таких категорий, как потребности и вознаграждения, а также их воздействие на поведение исполнителей

В *процессуальных* теориях анализируется поведение людей с учетом как потребностей и вознаграждений, так и других факторов

Содержательные теории мотивации

- В данной группе наиболее известными являются теории Маслоу, Герцберга, Альдерфера и Мак-Клеланда.

Основное внимание уделяют группировке

- классификации потребностей
- выяснению мотивирующего влияния различных групп потребностей

Потребность в наиболее общей форме - это ощущение индивидом необходимости чего-либо

Многообразие потребностей, их значимость в жизни общества не только предполагают, но и требуют различных критериев их

классификации

Вклад *Маслоу* в
развитие теории
МОТИВАЦИИ

- во-первых, сведение многообразия потребностей в многоуровневую систему из пяти групп:



Во-вторых



В-третьих

- Развитие человеческой личности означает развитие его творческих возможностей, поэтому высшие потребности, особенно в самовыражении, не могут быть удовлетворены в полной мере.

К. Альдерфер

Во-первых

Он выделяет *три группы*

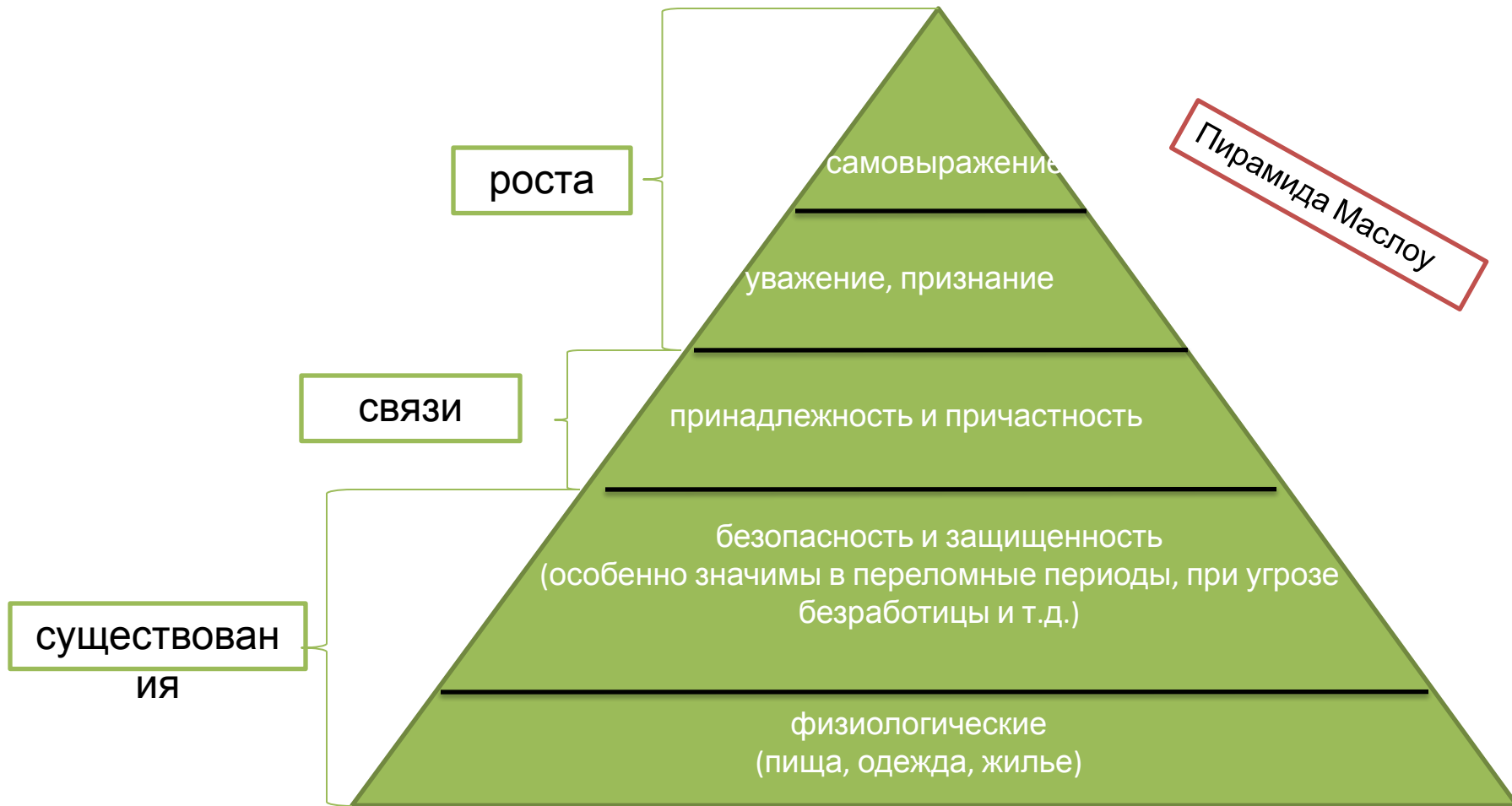
потребностей:

роста

СВЯЗИ

существования

Сравнение с Маслоу



Во-вторых

- Альдерфер считает, что удовлетворение потребностей идет не только по восходящей - от низшего уровня к высшему, но и сверху вниз.
- При неудовлетворении потребности *высшего* уровня активизируется значимость потребностей более *низкого* уровня.

П. Мак-Клеланда

теории приобретенных потребностей

Упор, как и в теории К. Альдерфера, делается на потребности высших уровней.

Выделяет потребности

- *Достижения*
- *Соучастия*
- *Властвования.*

Все эти потребности приобретены человеком под влиянием обучения, производственного опыта, жизненных обстоятельств.

- Потребности достижения побуждают человека охотно принимать решения, брать ответственность за решение умеренно сложных задач, дающих ощутимый результат в сравнительно короткие сроки. Постоянное самостоятельное получение даже не выдающихся результатов мотивирует таких исполнителей много и охотно работать для достижения целей организации.

- В содержательных теориях мотивации рассматривалось влияние удовлетворения потребностей работника на результаты его деятельности.
- Это позволило обосновать вывод о том, что *удовлетворенный исполнитель работает лучше.*

*Процессуальные теории
мотивации*

В рамках *процессуальных* теорий анализируется влияние на удовлетворенность работника различных факторов, и в первую очередь - результатов деятельности.

Теории ожидания

- Усилия работника и ожидаемые результаты

Фактические результаты, как правило, отличаются от ожидаемых, поскольку испытывают влияние и других факторов. К числу внешних факторов относятся условия труда, качество материалов и оборудования и т.д. К внутренним факторам относятся квалификация исполнителя, его настроение, состояние здоровья и т.д.

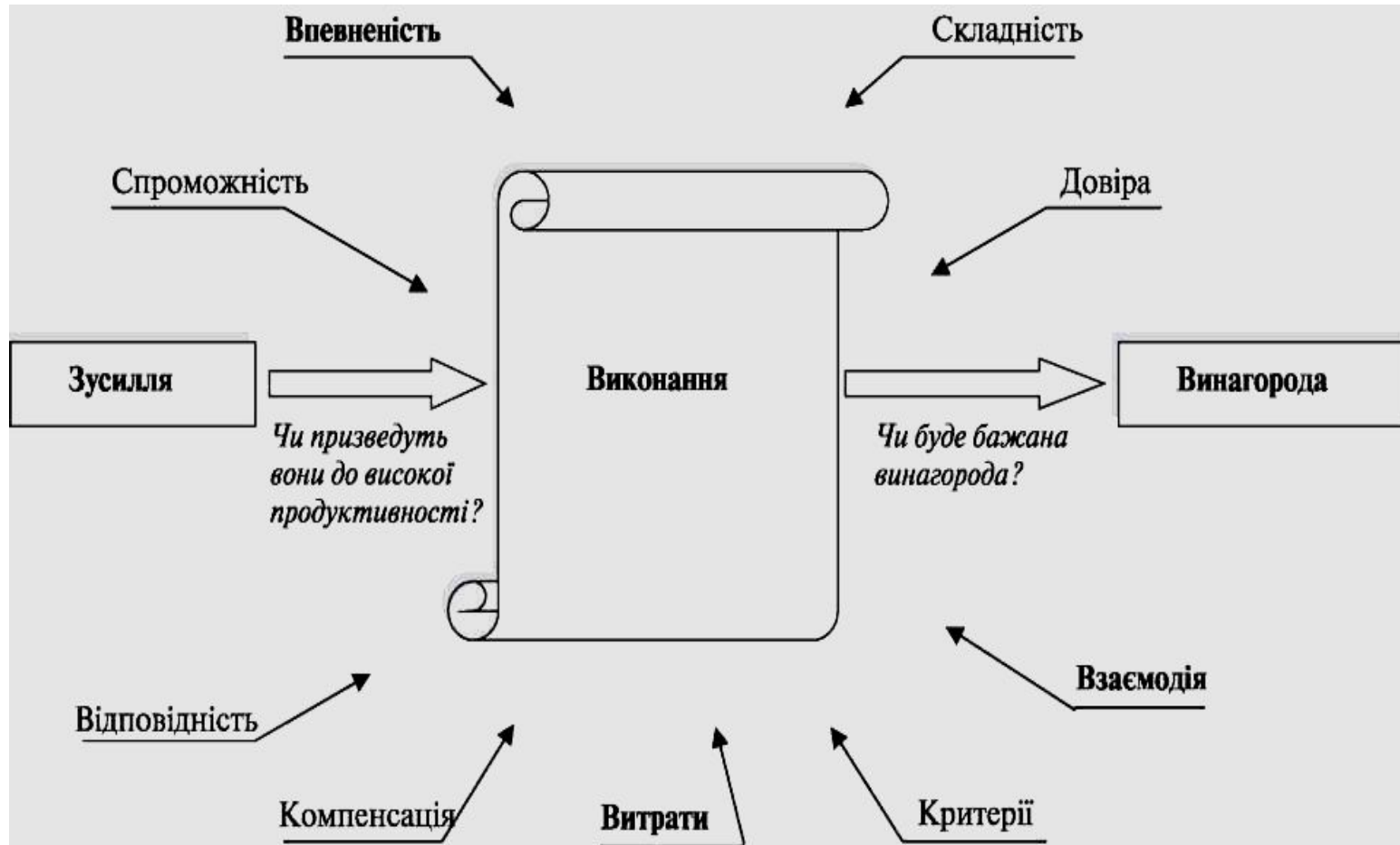
**- Достигнутые результаты и
ожидаемое вознаграждение**

Уровень вознаграждения определяется не только результатами, но и другими факторами объективного и субъективного характера

**- Полученное вознаграждение -
ожидаемая его ценность, степень
удовлетворения активной потребности**

Фактическая ценность полученного вознаграждения может отличаться от ожидаемой по ряду причин: изменение актуальной потребности, изменение системы ценностей исполнителя, индивидуальные особенности отдельных работников и т.д.

Теорія очіджаний



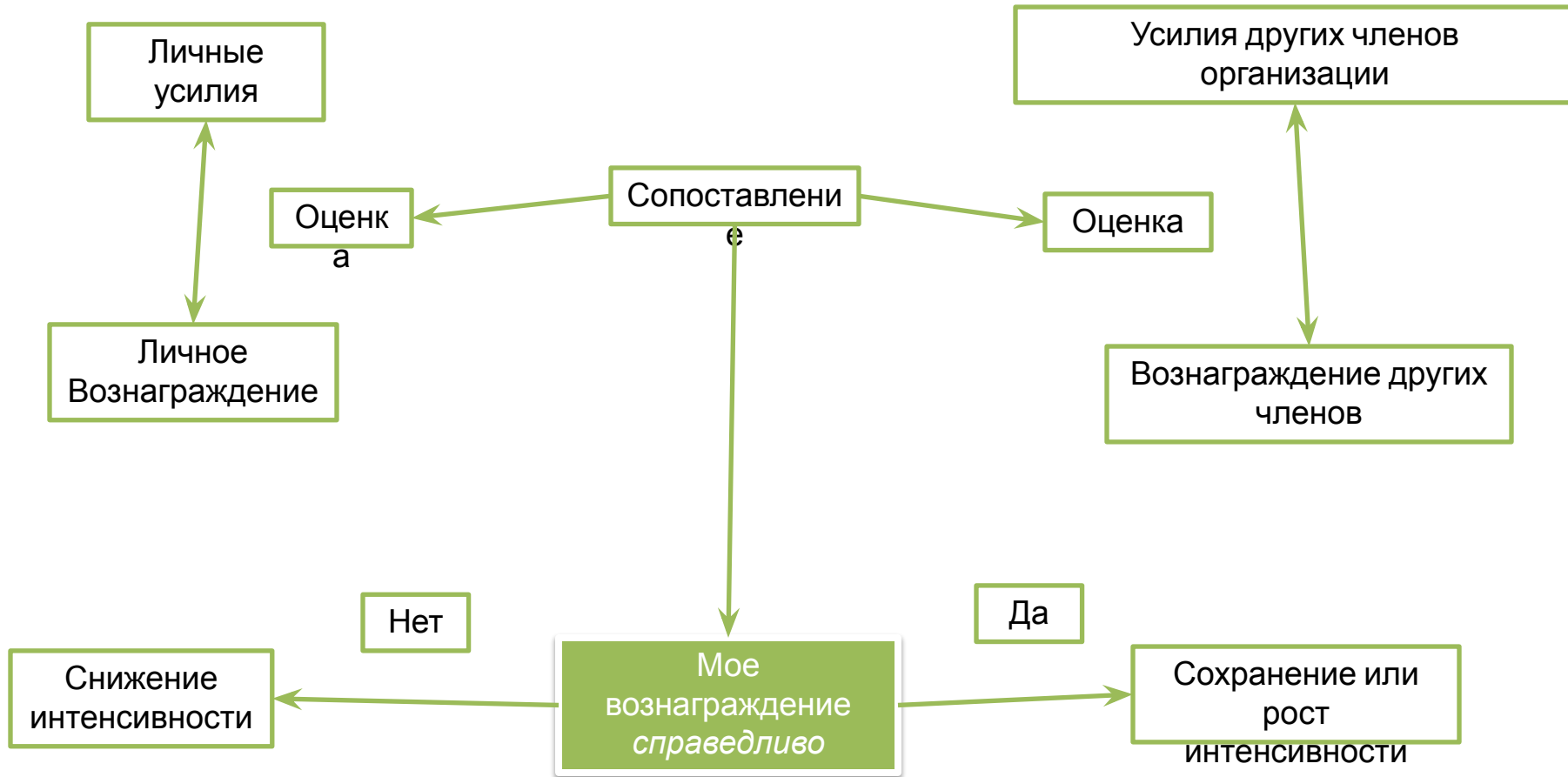
Мотивация Л. Портера и Э. Лоулера

Анализируется взаимосвязь между затраченными усилиями и степенью удовлетворенности исполнителя.

Здесь выделяются следующие этапы.

1. Усилия, затрачиваемые исполнителем, зависят от ценности вознаграждения и оценки исполнителем тесноты связи между усилиями и вознаграждениями.
2. Результаты работы зависят от усилий, индивидуальных особенностей работника (его квалификации, физических данных, опыта, отношения к работе) и оценки исполнителем своей роли в процессе производства.
3. Вознаграждения (включая внутреннее и внешнее).
4. Оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого.

Модель теории справедливости



Контроль

- Необходимость контроля.
- Виды контроля.
- Процесс контроля.

- *Контроль* - это процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и сопоставление ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.

Основными *стадиями* процесса контроля являются:

- задание нормативной траектории или базы для сравнения, а также основных временных этапов (периодичности контроля);
- выявление фактических значений измеряемых параметров (характеристик);
- сравнение фактических значений контролируемых параметров с базовыми (плановыми) значениями; анализ масштабов и причин отклонений;
- обоснование необходимости корректировок плановой траектории (базы сравнения);
- осуществление мероприятий, обеспечивающих обоснованные корректировки.

- Контроль начинается с *формулировки миссии* организации, определения ее целей, структуры

Причины отклонения фактической траектории от плановой

Включают:

- изменения во внешней среде (например, появление новых приоритетов - производство общественных товаров, учет требований экологии, новых центров роста);
- изменения во внутренней среде (изменение технологии, структуры организации и т.д.);
- влияние субъективного фактора: различие людей обуславливает их различную реакцию на определенные события, что затрудняет прогноз результатов.

Виды контроля

- предварительны
й
- текущий
- заключительный.

Предварительный контроль

- осуществляется на стадии разработки планов и формирования организационной структуры.
Контролируется точность выполнения определенных правил, процедур, инструкций по разработке планов, формированию структуры организации.

Объектами предварительного КОНТРОЛЯ являются

- а) человеческие ресурсы, включая анализ квалификационного, возрастного, профессионального и творческого потенциала исполнителей; отбор специалистов определенных требований (документы, характеристики, например, стаж работы, возраст, образование и т.д.), а также с использованием тестов, собеседования; обучение отобранных;
- б) материальные ресурсы, включая выбор поставщиков, потребителей; проверку закупленной продукции на ее соответствие требованиям по качеству; создание запасов, исключающих ажиотаж при закупке;
- в) финансовые ресурсы, в первую очередь бюджет, представляющий собой сводку основных источников поступлений и основных направлений расходования средств, гарантирующий хорошую финансовую обеспеченность организации;
- г) фактор времени.

Текущий контроль

- включает проверку руководителем результатов работы его непосредственных подчиненных.
 - Главная задача такого контроля - своевременное выявление отклонений фактической траектории (состояния) от плановой (абсолютные и относительные значения) и обеспечение обратной связи.

Схема текущего контроля



Текущий контроль

Механические
системы с обратной
связью

как правило, *замкнуты*,
работают в автоматическом
режиме (например,
холодильник =)

Организационные
системы

являются
открытыми

Здесь отклонения возникают под
воздействием внешней среды
или управляющей подсистемы

Жесткие
меры

Адаптивные
меры

способны ослабить
неблагоприятные изменения либо
использовать благоприятные
ВОЗМОЖНОСТИ

Заключительный контроль

- При *заклучительном* контроле обратная связь используется после выполнения работ, то есть передается информация о конечном результате.
 - Информация, полученная в ходе *заклучительного* контроля используется в будущих периодах - при повторении сходной ситуации и решаемых задач. При изменении ситуации, решении новых задач также необходимо учитывать уже накопленный опыт. Указанная информация должна быть учтена в организации мотивации исполнителей.

Процесс контроля

Процесс контроля включает *три основные стадии*:

- установление стандартов, или базы сравнения;
- сопоставление фактических данных с базой;
- действия по итогам сопоставления

Основное требование к стандартам

- определенность по величине (уровню) и времени. При длительном процессе стандарты целесообразно устанавливать с разбивкой по временным периодам

- В процессе контроля используется *непосредственная* (прямая) и *косвенная* оценки. В последнем случае **возможны искажения**.
 - Например, в структуре потребления населением продовольственных товаров возрастает доля картофеля и хлеба относительно мясных продуктов. Это не всегда обусловлено снижением цен на хлеб и картофель либо любовью населения к этим продуктам. Напротив, цены на картофель и хлеб могут даже возрастать, однако медленнее, чем цены на мясные продукты. Происходит замещение дорогих продуктов более дешевыми. Или другой пример - снижение текучести работников. Что является причиной - улучшение социально-психологического климата в коллективе, повышение степени удовлетворенности работой? Или общий спад в производстве, рост безработицы и страх потерять работу?

- *Объектами* контроля на стадии сопоставления могут быть текущие результаты и задел на будущее. Часто эти моменты противоречивы.
 - Например, курс акций определяется по текущим результатам в зависимости от величины выплачиваемых дивидендов. В то же время известно, что акция является свидетельством права собственности акционера на определенную долю имущества организации. И увеличение текущих выплат приводит к замедлению роста стоимости этого имущества.

- По результатам оценки и сопоставления необходимо принять решение: что более значимо - ущерб от выявленных отклонений и неиспользованных возможностей или затраты на реакцию по выявленным отклонениям? Поэтому целесообразно оставление определенного “коридора свободы” для контролируемых параметров и реакции на отклонения, выходящие за границы такого “коридора”.

- Например, общее собрание акционеров вправе принять решение, что всякий ущерб, независимо от его масштабов, является поводом для чрезвычайного собрания акционеров. Однако затраты на проведение собраний могут многократно превышать возможный ущерб.

- *Эффективность* контроля может быть определена как отношение эффекта (результата) контроля к затратам на его проведение. Общие затраты включают расходы на измерение, сравнение фактических данных с базовыми и реакцию на выявленные отклонения. Поэтому тотальный контроль, особенно при устаревшем оборудовании, низкой культуре труда, слабой его мотивации будет иметь низкую эффективность.

- Например, при широкой номенклатуре используемых сырья и материалов затраты на входной контроль очень высоки. Поэтому проводится в основном выборочный контроль качества сырья, материалов и полуфабрикатов. Количественные параметры контролируются на основе текущего учета, инвентаризации.

- Полученная на этой фазе информация должна быть доведена до ее потребителей. Ими могут быть руководители, сами работники, аналитические службы, собрания акционеров, налоговые органы, система статистического учета.

Тема 10. Понятие регулирования и его место в системе управления

- Рассмотреть самостоятельно =)