Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«Владимирский государственный университет»

Румянцева, Шевченко
Касливцева, Черныш, Ласкина

ТЕКСТ ЛЕКЦИЙ

По дисциплине

«Менеджмент»

Владимир 2005 г.

Содержание

1. Введение в менеджмент. 5
2. Основные постулаты менеджмента. 6
3. Системный подход – один из важных инструментов в менеджменте. 6
4. Основные функции менеджмента. 7
5. История развития науки менеджмента. 9
5.1. Школа научного управления. 10
5.2. Классическая (административная) школа. 11
5.3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки. 12
5.4. Количественная школа. 14
5.5. Ситуационный подход. 15
6. Организация (предприятие, фирма) и ее цели. 15
7. Конкурентоспособность предприятия и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. 17
7.1. Сила позиции поставщиков. 19
7.2. Сила позиции покупателей. 19
7.3. Выявление приоритетных конкурентов и определение силы их позиций. 20
8. Влияние внешних факторов на организацию. 23
8.1.Среда прямого воздействия. 24
8.2. Среда косвенного воздействия. 25
8.3. Особенности факторов внешней среды. 25
9. Организация изнутри. 26
9.1. Понятие внутренней среды 26
9.2. Структура внутренней среды фирмы, организации, предприятия. 26
10. Организационные структуры 27
10.1. Бюрократические структуры. 28
10.2 Линейная (иерархическая) структура. 29
10.3. Функциональная структура. 30

10.4. Линейно – функциональная организационная структура. 32
10.5. Дивизиональная структура. 33
10.6. Адаптивный (органистический) тип управления. 34
10.7. Проектные структуры. 35
10.8. Матричные структура. 38
10.9. Параллельные структуры. 38
11. Научные походы к процессам менеджмента. Коммуникационные системы в управлении 40
11.1. Коммуникационная сеть. 43
11.2. Особенности межличностных коммуникаций 44
12. Мотивационные процессы в системе менеджмента 45
13. Теория справедливости 46
13.1. Модель Портера и Лоулера 47
14.Научный подход к принятию управленческий решений.
15. Конфликты в организации и способы его разрешения как этическую проблему. 47
16. Заключение 51

1. Введение в менеджмент.

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей к социально-рыночным отношениям является одной из важнейших проблем в нашей стране. Вопросы менеджмента (управление, заведование, организация) отличаются многообразием, сложностью и неоднозначностью их исследования.

Менеджмент имеет много аспектов: экономический, политический, социальный, финансовый, психологический, технический, организационный, и т.д.

Концептуально различные теории менеджмента связаны между собой целями и направлениями развития предпринимательства. В оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как способ (манера общения) с людьми, власть и искусство управления, особого рода мнение и административные навыки, орган управления, административная единица. Наиболее часто понятие менеджмент трактуется как наука управления, процесс управления, функции управления, органы или аппарат управления, а также группа людей, управляющие организацией.

Менеджмент предполагает выполнение функций, осуществляя которые, менеджеры обеспечивают условия эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих поставленным целям. Умение ставить цели, достигать их, точно знать, что и как предстоит сделать, являются основой менеджмента. Подобным искусством обязаны обладать менеджеры, чья деятельность состоит в организации и руководстве работы всего персонала, для достижения целей фирмы, поэтому менеджмент часто ассоциируется с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления.

2. Основные постулаты менеджмента.

В настоящее время менеджмент основывается на следующих постулатах:

1) внешняя среда организации (фирмы) чрезвычайно изменчива и подвижна;

2) любой сотрудник фирмы прежде всего личность со своими и многообразными и противоречивыми потребностями и лишь в последнюю очередь «инструмент для обеспечения прибыли предприятия»;

3) управление – это сложнейшая сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь.

3. Системный подход – один из важных инструментов в менеджменте.

Один из важных инструментов менеджмента – системный подход, в соответствии с которым следует искать истоки проблем возникающих в работе организации и прежде всего за ее пределами во внешней среде. Многие внутренние проблемы фирмы вызываются внешними причинами: несовершенством законодательства, ненадежностью партнеров, агрессией конкурентов и т.д. Внешняя среда заставляет искать свою нишу в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития.

Западная экономика отказалась от представлений об организации как о механизме, который создан только для добывания прибыли. По мнению зарубежных ученых, любое предприятие - это организм, который развивается по объективным законам:

1) стремление к выживанию;

2) постоянное преобразование, развитие, направленные на приспособление к внешней среде;

3) создание и совершенствование своей организационной структуры;

4) поддержание благоприятной внутренней среды;

5) отношение к сотруднику фирмы как к личности, которая может реализовать свои способности, знания, ум, талант.

4. Основные функции менеджмента.

На предприятиях трудности обеспечения эффективного взаимодействия при выполнении крупных, запутанных задач приобретают такие масштабы, что традиционные, привычные модели поведения перестают нас удовлетворять, взаимодействие становится осознанным и требует планирования.

Например, чтобы собрать и продать автомобиль, нужна сложная система взаимосвязей. Огромное количество специалистов самых разных отраслей должны «принести» свои знания и умения, имеющие отношение к данной проблеме, в нужное место и в нужное время. Сырье должно быть закуплено и доставлено к месту сборки. Должен быть спроектирован и построен завод. Тысячи людей с необходимыми орудиями труда и навыками должны оказаться ;под рукой». Тысячи разрозненных деталей должны быть соединены друг с другом в определенной последовательности. Когда автомобиль собран, он должен быть продан, а для этого требуется участие еще одной группы людей. Поскольку проблема сложна, вся работа должна быть тщательно спланирована. Необходимые решения приняты. Требуется пробудить участников процесса к взаимодействию, проконтролировать их действия.

Как конкретный труд, процесс управления предприятием состоит из взаимосвязанных функций: планирования, организации, принятия решений, руководства, мотивации и контроля.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

По сути своей эта функция отвечает на три вопроса:

1) Где мы находимся в настоящее время?
2) Куда мы хотим двигаться?
3) Как мы собираемся это сделать?

Планирование – один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех организации.

Планирование – процесс, требующий постоянной корректировки в силу постоянных изменений в окружающей среде, а также в виду возможных ошибок в предвидении, связанных с этими изменениями.

Сущность функции организации состоит в том, чтобы обеспечить решения с организационной стороны, то есть создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами системы. Эта функция предполагает распределение работы, конкретные знания, должностные обязанности, подбор и расстановку людей.

Каждый сотрудник фирмы должен знать, что ему надо делать в той или иной ситуации. Лишь в очень маленьких организациях менеджер может сам рассказать каждому о его обязанностях.

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса принятым решениям.

В менеджменте подчеркивается значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организации, которая служит опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики.

Основой теории менеджмента являются законы и закономерности целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Учет особенностей характеров людей, работающих в организациях и с организациями требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях.

Каждый работник – это индивид, имеющий свою систему ценностей, мотивов к труду и т.д. Поэтому менеджмент призван развивать личностные качества менеджеров и работников, их способность накапливать новые знания и применять их в практической деятельности.

5. История развития науки менеджмента.

Истоки практики управления уходят в глубину веков. Об ее эффективности в древности можно судить, представляя себе, как строились египетские пирамиды, анализируя древние письменные источники.

Полагают, что возникновение письменности в Древнем Египте объяснялось главным образом управленческими потребностями жрецов вести учет и контролировать сбор налогов.

И, хотя, само управление старо как мир, возникновение менеджмента обычно связывают с зарождением капитализма. Заводы, фабрики, массовое производство продукции вызвало потребность в научном обобщении управленческого опыта.

5.1. Школа научного управления.

В конце XIX – начале XX века предприятий стало так много, что для из руководителей, инженеров крайне актуальным стал поиск средств борьбы с конкурентами. Они обратили внимание на то, что труд малограмотных рабочих непроизводителен. Рационализация трудовых операций позволила бы сэкономить не только на затратах труда, но и других ресурсов.

Основателем и главным разработчиком идей научного управления является Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915). На его надгробном камне так и начертано: «Отец научного менеджмента».

Тейлор был практиком. Начав с рабочего, дорос до уровня главного инженера в сталелитейной компании. Он ставил перед собой задачу повышения производительности труда и видел ее решение в научной организации труда рабочего. Исходным для рационализации труда у него было изучение трудовых движений.

Тейлор начал применять свои принципы на примере переноски чугунных болванок. Он обучил рабочего, как правильно нести болванки, как правильно отдыхать. В результате производительность труда рабочего выросла в четыре раза, его заработная плата в 1,6 раза, он стал гораздо меньше уставать.

Тейлор исходил из того, что рабочие по своей природе ленивы и не хотят просто так работать. Поэтому он считал, что рационализация, приводящая к росту прибыли, будет принята рабочим только тогда, когда и его заработная плата будет также расти.

Нормы труда и задания, устанавливаемые благодаря изучению и рационализации трудовых операций, позволили также нормировать использование машин, станков, а также сырья, материалов и других ресурсов. Стало возможным научно планировать производство на будущее. Тейлор даже считал, что завод должен управляться не столько директором-распорядителем, сколько плановым отделом.

Большой вклад в развитие тейлоризма сделали американские инженеры Фрэнк и Лилиан Гилбретт. В начале 1900-х Фрэнк и его жена Лилиан начали изучать рабочие операции, используя видеокамеру.

Фрэнк Гилбретт стал создателем нормирования труда, а его жена проявила себя как ученый, психолог, обратив внимание на значимость подготовки, обучения, отбора и распределения работников, заложив основы научного направления, которое сейчас называется управлением персоналом.

О подходах к исследованию производственных операций написано очень много, особенно среди российских ученых.

Алексей Капитонович Гастев (1882-1941), уроженец г. Суздаля Владимирской области, является основателем и первым директором Центрального института труда (ЦИТ). Руководимый Гастевым институт в 1920-30-е гг. разработал концепцию научной организации (НОТ).

5.2. Классическая (административная) школа.

Возникновение этой школы связывают с именем Анри Файоля (1841-1925). Его называют отцом менеджмента. Главное внимание Файоль уделял управлению персоналом, прежде всего административными кадрами. Он писал: «Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из имеющихся в распоряжении ресурсов». Важнейшие идеи Файоля изложены в книге «Общее и промышленное управление», где заложены основы функционального управления, которые разделены на шесть групп: административная деятельность управленческого аппарата (планирование, организация, руководство, координация), коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен), технико-производственная деятельность (производство, отделка, опробование, контроль), финансовая деятельность (осуществление финансового контроля), деятельность по охране труда и технике безопасности, деятельность по учету положения дел на производстве.

Файоль разработал процессную концепцию управления, выделил шесть управленческих функций (предсказание, планирование, организация, распределение, координация, контроль).

Файоль сформировал 14 основных принципов, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления и, по его мнению, являются универсальными для любой организации: власть и ответственность, разделение труда при специализации, дисциплина, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, стабильный состав персонала, инициатива, корпоративный дух.

5.3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки.

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации.

Наибольший вклад в развитие школы человеческих отношений внесли два ученых – Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) и Элтон Мэйо (1880-1949). Они считали, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего мышления меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Основная задача менеджмента – поставить на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к групповому творчеству, основной мотив эффективной работы – обстановка в коллективе, хорошие взаимоотношения, а жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой. Руководители любого предприятия должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию – это способствует социальной стабильности общества, удовлетворенности индивида своей работой.

С 1927 по 1932 г. Элтон Мэйо провел большую серию экспериментов по изучению причин текучести и низкой производительности кадров на ряде электротехнических предприятий в г. Хоторне, которые положили начало исследованию неформальных групп. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.

Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег.

Социально-психологическим методом менеджмента во многом обязана своими успехами в 70 – 80-е гг. XX века японская промышленность. Исходным моментом системы управления на современных японских предприятиях является тщательное изучение мотивов трудовой деятельности всех работающих, создании таких условий, при которых каждый из них на всем протяжении этой деятельности был бы заинтересован в конечном результате работы предприятия. Отсюда и практика «пожизненного найма» рабочих на многих заводах, и участие персонала в прибылях предприятия, и личная ответственность за качество продукции, и продуманная система материального и морального стимулирования, включающая не только зарплату, но и получение жилья, и увеличение размера пенсий и т.д.

Среди российских ученых можно отметить работы одного из инициаторов новаторского движения 20-30-х гг. XX века Витке Николая Андреевича. Он выдвинул концепцию «человеческого фактора в управлении», высказав ряд идей, положенных в основу американской концепции человеческих отношений.

Основные идеи Н.А.Витке изложил в работе «Организация управления и индустриальное развитие» (1925).

5.4. Количественная школа.

Математика, статистика, инженерные науки внесли существенный вклад в теорию управления. Но до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Во время войны оформилась в качестве самостоятельной научной дисциплины новая ветвь прикладной математики, получившая название «методы исследования операций».

Применительно к экономической деятельности методы исследования операций дали менеджменту тот необходимый математический аппарат, который ему был необходим. У истоков этих методов стояли российские ученые. Еще в конце 30-х гг. XX века молодой ленинградский математик Леонид Витальевич Канторович (1912-1986) открыл новую область прикладной математики, которая впоследствии получила название линейного программирования. Открытие Канторовича давало возможность обосновать и наилучшим образом распределять всевозможные ресурсы, решать плановые задачи и т.д. Это открытие в дальнейшем стало одним из краеугольных камней методов исследования операций, экономико-математических методов и принесло автору Нобелевскую премию.

В середине XX века трудами ученых разных стран была создана особая наука об управлении сложными системами разной природы. Она получила название кибернетики. Выдающуюся роль в ее становлении сыграл американский математик Норберт Винер, а в России – академики А.И.Берг, А.Н. Колмогоров, В.М. Глушков и другие ученые. Заслуга кибернетики – раскрытие неразрывной связи управления с процессами целенаправленной переработки информации. Она стимулировала широкое внедрение в управление сложными системами, в том числе и производственными, электронной вычислительной техники. Применение точных математических

методов дало возможность внести в науку управления строгую обоснованность и доказательную целесообразность.

5.5. Ситуационный подход.

В основе ситуационного подхода лежит мысль о том, что управленческая деятельность – это особая профессия. В отличие от профессии инженера, к которой готовит высшая школа, деятельность менеджера – это прежде всего работа с людьми.

Суть этого подхода в том, что руководство предприятием должно быть привязано к конкретной ситуации, возникающей на производстве, и иметь цель разрешить эту ситуацию, выйти из нее наилучшим образом. При этом рекомендуется действовать по следующей простой схеме, включающей ряд этапов:

- постановка диагноза ситуации, в котором должны быть определены главные проблемы предприятия, сформулированы управленческие цели и намечены принципиальные пути их достижения;

- изучение характеристики ситуации и выделения тех факторов, которые влияют на принятие решений;

- разработка альтернативных решений;

- оценка каждой альтернативы и выбор той, которая приводит к наилучшему результату;

- выработка конкретного плана действий в соответствии с выбранной альтернативой.

6. Организация (предприятие, фирма) и ее цели.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Эти организации могут быть:

- производственными;

- учебными;

- исследовательскими;

- государственными;

- частными;

- большими, малыми;

- временными или постоянными;

Организация обладает рядом основных характеристик. То, для чего создается и существует организация, и есть такое понятие как цель.

Цель - это конечное состояние, желаемый результат, который стремится достичь любая организация.

Поставленный менеджментом цели фирма использует для установления стандартов, для оценки эффективности организации, дает общий ориентир для деятельности организации. Цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов.

Основные ресурсы, используемые организацией – это трудовые (человеческие) ресурсы, капитал, материальные ресурсы, технологии и информация.

Для обслуживания технологий нужны человеческие ресурсы, между которыми существует разделение труда.

Разделение труда происходит по вертикали и горизонтали.

Классическим образом горизонтальное разделение труда на любом предприятии является производство, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, отдел кадров.

Так как работа разделяется на части, то необходима ее координация – вертикальное разделение труда (управляющий, главный инженер, начальник отдела, главный менеджер). Из горизонтальных и вертикальных разделений труда вытекает структура организации, которая придает ей целостность, способность выполнять те или иные задания.

Элементы структуры – департаменты, отделы, участки и т. д.

Целостность организации поддерживается общими ценностями, отношения между людьми, организационной структурой (культурой).

Ни одна организация не существует сама по себе. Она полностью зависит от окружающего мира, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении тех потребителей, для которых работает данное предприятие.

Внешняя среда вбирает в себя экономические условия, правительственные акты, потребителей, конкурентов, научно-техническую и социальную среду.

Предприятие (фирма) – это хозяйствующая организация, система, которая создана для реализации хозяйственных целей.

Какие цели ставит перед собой предприятие, например, если речь идет о бизнесе, то считается, что оно работает ради получения прибыли и увеличения своего капитала. На самом деле у предприятия ни одна цель, а совокупность целей.

Виды целей:

- монетарные
- не монетарные.

Монетарные – цели, которые измеряются в денежном выражении. Это увеличение выручки, снижение издержек, повышение рентабельности предприятия и капитала.

Не монетарные – цели, которые не могут быть представлены в денежном выражении. К ним относятся экономические и экологические цели, социальные цели, научно-технические цели, цель престижа.

7. Конкурентоспособность предприятия и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе.

Вопросы определения позиций любого предприятия в конкурентной борьбе рассматриваются с точки зрения определенных конкурентных сил, которые определяют привлекательность отрасли и позиции данной фирмы (предприятия).

На рисунке 1 изображены пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции данной фирмы (предприятия) в конкурентной борьбе данной отрасли, а именно:

1. появление новых конкурентов;
2. угроза замены данного продукта;
3. сила позиций поставщиков;
4. сила позиций покупателей;
5. конкуренция среди производителей.

Рис. 1. Концепция конкуренции

Кратко рассмотрим эти конкурентные силы.

При оценки угрозы появления новых конкурентов необходимо руководствоваться понятием «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить вход в новую отрасль (для них чем ниже барьер, тем лучше).

Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономикой масштабов.

2. Привычностью марки товара.

3. Фиксированными затратами, которые связаны со входом в новую отрасль (новые стандарты, требования дизайна и т.д.).

4. Затраты на новые основные фонды (здания, сооружения).

5. Доступ к системам товародвижения (создание своих каналов сбыта).

6. Доступ к отраслевой системе снабжения.

7. Отсутствие опыта производства данного вида продукции (себестоимость может быть выше, чем у традиционных производителей).

8. Ответные действия предприятий отрасли, которые направлены на защиту своих интересов (отказ продажи патентов, лоббирование в правительстве своих интересов, налоговые льготы).

7.1. Сила позиции поставщиков.

Сила поставщиков во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики предприятия отрасли.

Сила позиций определяется следующими факторами:

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.

2. Наличием возможности смены поставщиков.

3. Величиной затрат, необходимых для использования новых технологий, оборудования, решение организационных вопросов.

4. Величиной объемов продукции, закупаемых у поставщиков.

7.2. Сила позиции покупателей.

Сила позиции покупателей определяется следующими факторами:

1. Возможностью переключиться на использование других продуктов (услуг).

2. Объемом закупаемых продуктов.

3. Возможность выбора другого производителя или продавца.

7.3. Выявление приоритетных конкурентов и определение силы их позиций.

Для каждого рынка должны быть выявлены наиболее опасные конкуренты.

Первый шаг в определении конкурентов обычно осуществляется исходя из определенной концепции. Так в зависимости от роли в конкурентной борьбе, организации могут быть разделены на 4 группы.

1. Рыночный лидер.
2. Рыночный претендент.
3. Рыночный последователь (организация, которая предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рисковых решений).
4. Организации, действующие в рыночной нише (те, которые обслуживают маленькие рыночные сегменты), организации конкуренты в этом случае или не замечают или на берутся в расчет.

Исследования конкурентоспособности продуктов (услуг) и эффективности маркетинговой деятельности является достаточно сложной задачей, в таких случаях используется ряд методов с привлечением статистических исследований.

При изучении конкурентоспособности продуктов используется такой метод, в котором применяется многомерное шкалирование.

Также при оценке конкурентоспособности отдельных видов продуктов фирм-конкурентов собираемую информацию целесообразно представить в виде таблицы 1.

В качестве оценочных критериев в данном случае предлагается использовать следующие показатели качества:

1. Назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде и т. п.).
2. Надежность.

3. Экономное использование материальных, энергетических, человеческих ресурсов.

4. Эргономические (удобство и простота эксплуатации).

5. Эстетические.

6. Экологические.

7. Безопасность.

8. Стандартизация и унификация.

9. Технологичность ремонта.

10. Транспортабельность.

11. Вторичное использование или утилизация.

12. Послепродажное обслуживание.

Таблица 1. Данные для сравнительного анализа эффективности маркетинговой деятельности конкурента.

Переменные маркетинга.	**Фирма**	**Конкурент №1**	**Конкурент №2**	**Конкурент №3**
Продукт				
Цена				
Доведение продукта до потребителя				
Продвижение продукта				

Важным направлением исследования конкурентоспособности продукта является оценка конкурентной позиции отдельных продуктов на разных рынках, осуществляемая по двум показателям:

- цена
- качество

Такую оценку рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

1.Оцениваются продукты данной фирмы и ее главных конкурентов на исследуемом рынке по двум критериям: - интегральному (комплексному показателю качества), - цена.

2. Исследуемые продукты наносятся на поле матрицы: - качество

- цена.

3. Для всей совокупности анализируемых продуктов определяется среднее значение показателя качества и цены.

4. Подобная оценка проводится для всех важнейших рынков.

5. По степени концентрации продуктов фирм-конкурентов определяется острота конкурентной борьбы на отдельных рынках, а также на совокупном рынке.

6. Исходя их принципа предпочтительностей деятельности га рынках корректируется производительно сбытовая политика с точки зрения качества, цены выпускаемой продукции и рынка сбыта.

При сравнительной оценки эффективности маркетинговой деятельности фирмы-конкурента можно использовать следующие критерии, которые целесообразно сгруппировать по следующим элементам **комплекса маркетинга.**

1. Продукт - марка продукта,
   - разнообразие номенклатуры, ассортимента,
   - уровень качества продукта,
   - качество упаковки,
   - уровень предпродажной подготовки,
   - рыночная доля,
2. Цена. -уровень цен,
   - гибкость ценовой политики,
   - назначение цены на новые товары.
3. Доведение продукта до потребителя

- объем реализации по разным каналам сбыта (КС),
- численный состав сотрудников сбытовых служб,
- уровень их квалификации,
- эффективность работы КС,
- использование прямого маркетинга.

4. продвижение продукта (маркетинговые коммуникации)
- уровень рекламной деятельности,
- качество рекламы,
- уровень и методы стимулирования сбыта, лотереи,
- ценовые скидки, наценки, премии,
- предоставление бесплатных образцов,
- использование персональной продажи,
- использование инструментов связей с общественностью (наличие специальных сотрудников),
- оплата и премирование труда, презентации и т. д.

8. Влияние внешних факторов на организацию.

Содержание деятельности менеджера включает в себя следующие направления:

1. Управление хозяйственными отношениями внутри фирмы,
2. управление внешними хозяйственными отношениями.

Первое обычно выражается понятием **управлять внутренней средой фирмы.** Второе – **управлять внешней средой**.

Под внешней средой понимается действие факторов, находящихся вне организации, т. к. организация – открытая система. Эти факторы называются **внешними переменными.**

Трудно сказать что сложнее: управлять внешней или внутренней средой.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами (материальными, финансовыми, трудовыми) на должностном

уровне. Но ресурсы внешней среды небезграничны, и на них претендуют другие организации, находящиеся в этой внешней среде. Для России умение менеджера работать с внешней средой, обеспечивая адаптацию фирмы к быстроменяющимся условиям внешней среды.

Принято разделять факторы внешней среды на две основные группы:

- среда прямого воздействия,
- среда косвенного воздействия.

8.1.Среда прямого воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые влияют на деятельность фирмы (Рис. 2): поставщики, потребители, государственные органы, конкуренты.

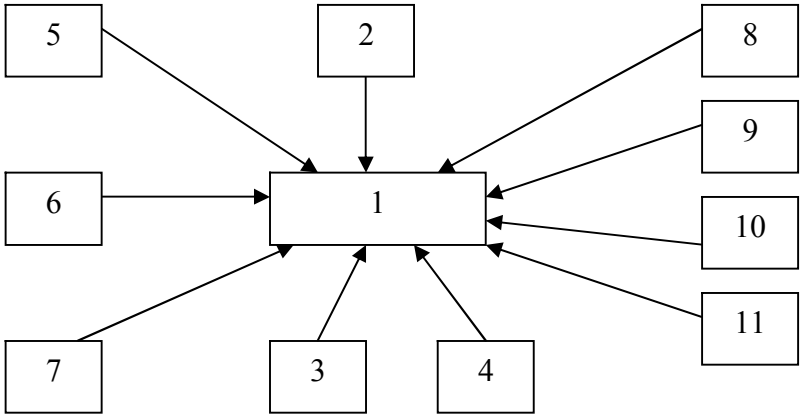


Рис 2. Среда прямого воздействия

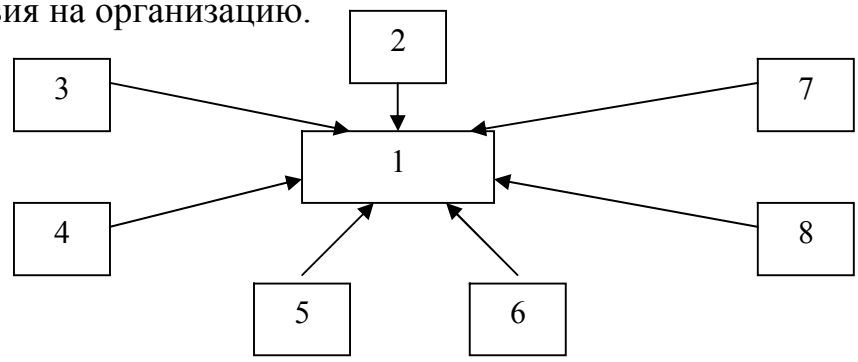
1- фирма
2- потребители
3- гос. органы власти
4- муниципальные органы власти
5- поставщики ресурсов
6- профсоюзы
7- общественные организации
8- конкуренты
9- законодательство

10- хоз. рын. Инфраструктура

11- маркетологи

8.2. Среда косвенного воздействия.

Факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию.



1- Фирма 5- теневая экономика

2- Политика 6- социальное состояние среды

3- общее состояние экономики 7- технология НТП

4- информационная среда 8- культура

Важно понимать, что то или иное изменение состояния экономики может оказать положительное влияние на один объект и отрицательно на другой.

8.3. Особенности факторов внешней среды.

Изучая среду фирмы, факторы внешней среды можно выделить основные особенности:

1. Взаимосвязь факторов внешней среды,

2. Сложность внешней среды определяется тем, что много факторов влияет на организацию,

3. Динамизм (подвижность),

4. Неопределенность внешней среды (чем неопределенней внешнее окружение, тем сложнее принимать эффективное решение).

9. Организация изнутри.

9.1. Понятие внутренней среды

Внутренняя среда фирмы - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации (внутренние переменные)

Внутренние перемены среды – это трудовые ресурсы, финансовые ресурсы, материальные ресурсы, информационные ресурсы.

Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование фирмы. Информация о внутренней среде необходима, чтобы определить внутренние возможности, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения целей. Важно, то, что помимо производства, оказания услуг, организация обеспечивает нормальное существование своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

9.2. Структура внутренней среды фирмы, организации, предприятия.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает в набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых определяет потенциал данной фирмы.

Производство изучается по следующим показателям: объем, структура, темпы роста, снабжения и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка и т.д. Цель производственного управления –это поддержание непрерывности технологического процесса при снижении затрат.

Маркетинговый срез охватывает те процессы, которые связаны с наминизацией продукта в установленные цены, выборе рынков сбыта, продвижение продукции, реклама.

Инновационный срез охватывает те процессы, которые связаны с исследованиями, с разработкой новых изделий, с их модификаций и т.д. Цель инновационного среза состоит в поддержании конкурентоспособности фирмы и внедрения нововведений.

Финансовый срез включает в себя процессы связанные с денежными потоками, осуществлением инвестиционных потоков, управляющих активов (собственного предприятия). Цель финансового управления – это организация эффективного движения денежных потоков.

Бухгалтерский срез - связь с учетом, регистрацией сделок и других хозяйственных операций, совершаемых на предприятии. Его цель – это юридически грамотное отнесение затрат на себестоимость и минимизацию налога, выплачиваемых предприятием.

Кадровый срез – охватывает те процессы, как взаимодействующих менеджеров и рабочих, наем, обучение, продвижение кадров, оценка результата труда, стимулирование. Цель кадрового управления заключается в организации эффективной работы персонала. Административно-управленческий срез включает в себя коммуникационные процессы, нормы, правила, процедуры, распределение прав и обязанностей, иерархию подчинения.

10. Организационные структуры

Организационные структуры – это внутреннее строение любой производственно - хозяйственной системы, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

Различают формальные и неформальные организационные структуры. В свою очередь формальные организационные структуры разделяют на механистические и органистические.

Механические организации жесткие, им свойственна слабая связь с окружающей средой, эти организации бюрократизированы. К данным структурам относятся - линейные, функциональные, функционально-линейные, дивиреональные и т.д.

Органистические структуры - гибкие, открытые к изменениям внешней среды, ориентируют персонал на самостоятельность и творчество. К органистическим относятся матричные, сетевые, модульные, виртуальные и т.д.

10.1. Бюрократические структуры.

Бюрократические (механистические) организационные структуры разработал в начале 20 столетия немецкий социолог Макс Вебер, он предлагал такую модель рациональной бюрократии которая координальным образом меняет действующие ранее организационные структуры. Цель бюрократической модели – создание рационально организованных предприятий, предъявляющих жесткие требования как к людям, которые работают на этих предприятиях, так и к тем подструктурам, которые существуют в данной системе.

Основные положения этой системы:

1. Четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов.
2. Иерархия управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим.
3. Наличие формальных правил и норм, обеспечивающих выполнение менеджерами своих задач и обязанностей.
4. Дух формальной обеспеченности, характерной для выполнение официальными лицами своих обязанностей.
5. Осуществление найма на работу в соответствии с квалифицированными требованиями к данной работе, должности.

Главное понятие бюрократического типа структуры управления - это рациональность, ответственность, соблюдение иерархии.

Макс Вебер рекомендовал четко разграничивать такие понятия как «человек и должность», т.к. состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, работающих в ней. Четко сформулированное предписание по каждой работе не оставляли места для проявления субъективизма и индивидуализма.

Бюрократические структуры показали свою объективность, а особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную работу коллектива, работающих за единую цель.

Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и труд людей при разрешении сложных проектов в массовом и крупносерийном производстве. Бюрократическая структура имеет право на существование при относительно стабильных внешних условиях.

10.2 Линейная (иерархическая) структура.

Линейная структура представляет собой многоуровневую схему, где между элементами существует одноканальное взаимодействие. В линейной структуре каждый подчиненный имеет только одного руководителя и в каждом звене выполняется весь комплекс работ, связанный с руководством конкретным объектом.

Управление при линейной структуре осуществляется в виде следующей схемы:

Директор - начальник – мастер – исполнитель. Преимущество линейной структуры - четкость и простота взаимоотношений, оперативность принятия решений, отсутствие параллельного исполнения работы.

К недостаткам относят: большой объем информации, передаваемый от одного уровня к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления, высокие требования к квалификации руководителей и их компетентности по всем вопросам производства, управления.

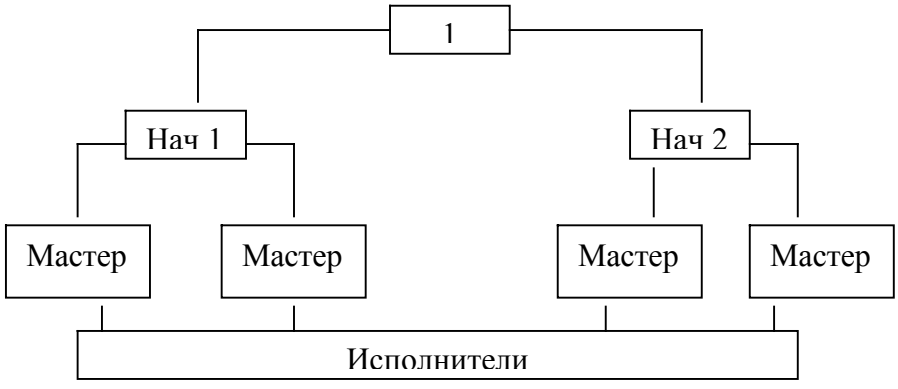


Рис 4. Линейная структура управления организацией.

10.3. Функциональная структура.

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процессов управления. Особенность функциональной структуры заключается в то, что по отдельным функциям управления формировался специальный подраздел, сотрудники которых обладали знаниями и навыками работы.

Функциональные структуры включают в себя отделы и службы, которые подчиняются дирекции предприятий. В условиях рынка – это отдел маркетинга, отдел сбыта, и т.д. Преимущества функциональной системы - чрезмерно глубокая специализация, благодаря выполнению однообразных операций, что дает возможность эффективно использовать высокопроизводительные технологические средства, оперативно и качественно обрабатывать информацию и эффективно принимать решения. Недостатки этой структуры в том, что работа узко специализированная и недостаточно гибкая для подготовки или выпуска новых изделий продукции.

10.4. Линейно – функциональная организационная структура.

Линейно – функциональная организационная структура - это такая организация, которая непосредственно связана с производством товаров и услуг, а также с выполнением таких задач, которые связаны с созданием условий для нормальной работы и контроля за деятельностью организации.

Все функциональные задачи делятся на 2 подгруппы:

- общее обеспечение производственного процесса, когда административные структуры не вмешиваются в его содержание – это отдел кадров, отдел маркетинга, отдел снабжения, столовая и т.д.
- административные службы которые непосредственно связаны с выполнением производственного процесса (плановый отдел, отдел контроля и качества, отдел труда и зарплаты, отдел профессиональной подготовки работников и т.д.)

Разделение между функциональной и линейной службой выглядит следующим образом. Функциональные рекомендуют в некоторых случаях, а линейные принимают решения и их выполняют.

Пример линейно-функциональных структур показан на рисунке 5.

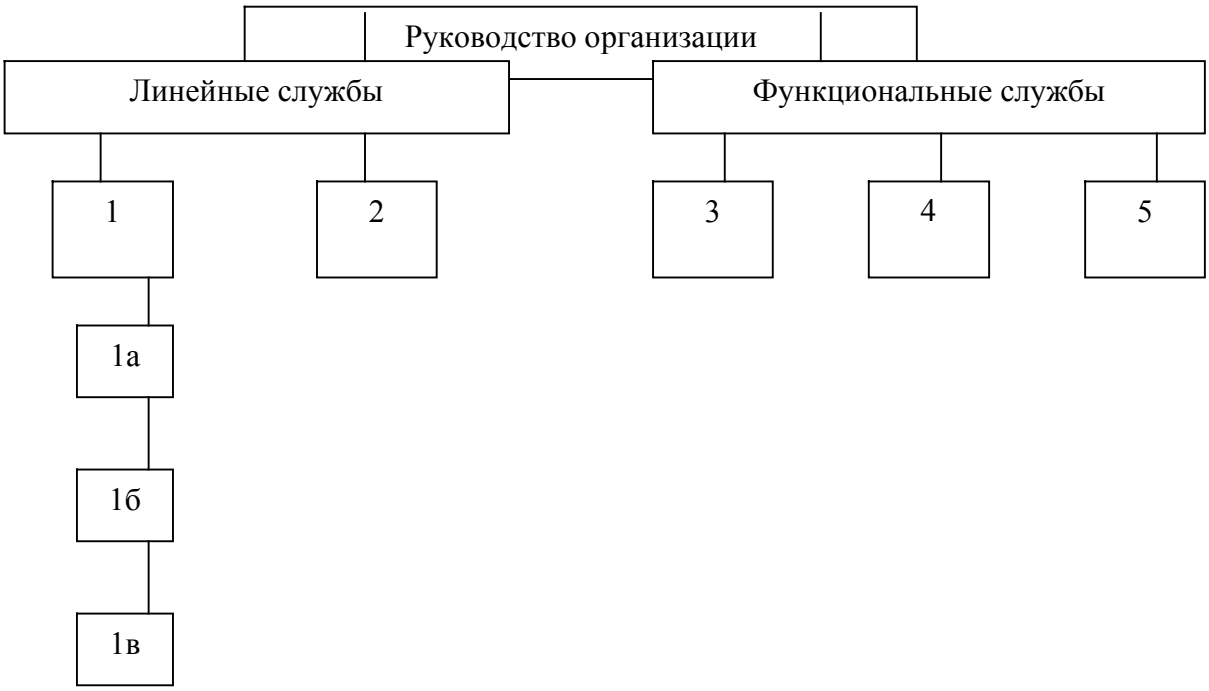


Рис 5. Линейно-функциональная структура

1. Производственные службы

1а. Цеха

1б. Участки

1в. Бригады

2. Отдел маркетинга

3. Планово-финансовый отдел

4. Бухгалтерия

5. Отдел кадров

10.5. Дивизиональная структура.

Дивизиональная структура стала завоевывать популярность в многих развитых странах в середине XX века. Западные фирмы интенсивно переключались на децентрализованную систему управления, предоставляя оперативно-хозяйственную самостоятельность в производственных единицах. При дивизионных структурах производственное отделение кроме линейных структур получает еще и автономную функциональную структуру (планирование, маркетинг, финансы), которое позволяет взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт продукции в результате верхний эшелон управления организации высвобождается для решения стратегических задач.

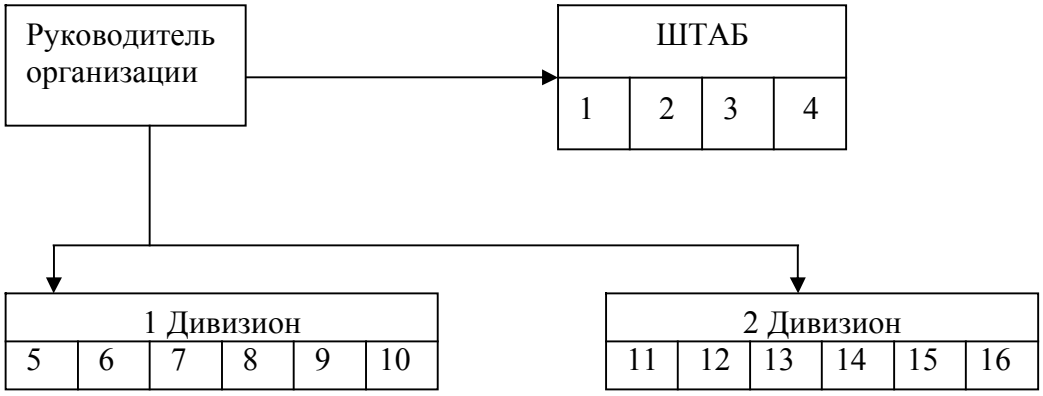


Рис 6. Дивизиональная структура

1 – маркетинг

2 – финансы

3 – бухгалтерия

4 – отдел кадров

5 – линейные службы

6 – маркетинг

7 – финансы

8 – бухгалтерия

9 – кадры

10 – прочие службы

11 – линейная службы

12 – маркетинг

13 – финансы

14 – кадры

15 – бухгалтерия

16 – прочие службы

10.6. Адаптивный (органистический) тип управления.

Адаптивный (органистический) тип организационных структур управления имеет сравнительно не долгую историю и возник в противовес бюрократическому типу структур, модель которых престала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких, т.е. приспосабливающихся к любым условиям организационных структур.

Поэтому главным свойством структур известных в практике управления как гибкие, адаптивные или органистические являются им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органистически вписываются в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений целых отраслей и регионов. Они формируются на временной основе, т.е. на период выполнения проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей. Любой, сколько – нибудь значительный инновационный процесс неизбежно разрушает сложившиеся в организации структуры, заставляет принимать нетрадиционные решения, ломает привычную регламентацию,

выносит в растерянность и неопределенность в хорошо отработанный механизм.

Адаптивная структура может быть рекомендована для весьма неустойчивых обстоятельств.

Она характерна для системы рыночных отношений в России.

Для адаптивной структуры типично гибкая и достаточно неформальная структура организации: функции в такой структуре постоянно меняются и приспосабливаются к обстоятельствам, все члены руководства обладает определенной степенью автономии.

Деятельность адаптивной структуры основана на единстве целей и доверии между сотрудниками. Её формирование связано со становлением нового технологического уклада и является важнейшим нововведением в экономике развитых странах, способствующих освоению информационных технологий, отличающихся высокой изменчивостью. Новый подход к структура м управления отвергает представление об эффективности только организованного предприятия. Исследователи и сторонники адаптивных моделей считают, что вырисовывается новый тип организации, в которой импровизация оценивается на уровне как и действующие нормативные акты. Разновидности этого типа структур является проектные, матричные и другие организации управления.

10.7. Проектные структуры.

Проектные структуры формируются при разработке организации проекта под которым понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе нормирования модернизации производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов.

Управление проектов включает определение, его цели, формирование структуры, планирование и организация выполняемых работ, координирующее действия исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специальных подразделений проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению.

Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, это ответственное планирование проекта, составление графика и ход выполнения работ.

За расходование материальных ресурсов, в том числе моральное и денежное поощрение работников. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершению проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проективную структуру или возвращаются на свою постоянную работу. Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого.

При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

С целью облегчения задач координации в организации создаются штабные органы управления из руководителей проекта и используются матричные структуры.

10.8. Матричные структура.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей с одной стороны непосредственно руководителю функциональной службы которая представляет персонал и техническую помощь руководителю проекта

(целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных, с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняются их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов и служб. На рисунке 7 представлен вариант матричной структуры специально созданным центром управления проектами (целевых программ).

Организационная структура матричного типа.

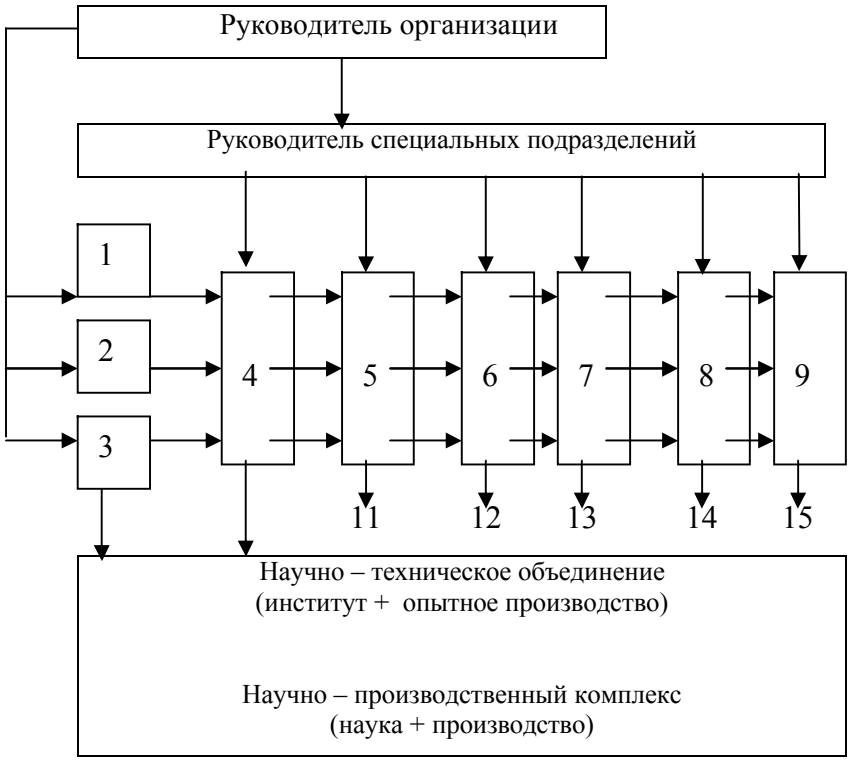


Рис. 7

1- руководитель проекта № 1

2- руководитель проекта № 2

3- руководитель проекта № 3

4- центр управления

5- получение заказов на исследовательский работы

6- опытно – конструкторские работы

7- исследование опытных образцов

8- испытание и доводка изделия

9- промышленное изготовление

11- НИИ

12 – конструкторское бюро

13 – опытный завод

14- лабораторно – испытательный комплекс

15- промышленное предприятие.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того в какой степени руководители проекта обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидеров. Однако из-за двойной бюрократизации управления от матричной структуры стали отказываться многие компании. Такая структура требует наличия большого количества руководящих постов и больших расходов на управление.

Разновидность матричной структуры являются так называемые дуальные структуры. Они представляют комбинацию двух весьма противоречивых управленческих стилей. На основную структуру наслаивается ряд дополнительных, в виде проектных групп, комитетов и так далее. Функции этих наслоений заключается в решении всех задач, которые плохо вписываются в стабильную линейную и затрудняют выполнение повседневной рутинной работы.

Показателем для этого многослойного организационного построения является комбинация фундаментальной структуры, постоянно действующих организационных подразделений с мелкими структурами (т.е. временными организационными подразделениями). Эти структуры быстро создаются и быстро распадаются, работа в них носит более гибких характер. Однако и для

дуальных структур присуще тяжеловесность. В некоторых фирмах в дополнение к вторичным создаются третичные структуры в виде контрольно-управленческих групп, которые руководят высшим персоналом.

Анализ западных компаний показывает, что их организации управления базируется в основном на комбинации различных типов структур.

10.9. Параллельные структуры.

Характеризуются тем, что многие промышленные фирмы практикуют параллельный менеджмент используя за бытовых и производственных руководителей как на уровне отделений структуры, так и предприятия в целом. Параллельно распределяются также и ответственность между руководителями. Гибкие производственные структуры не срабатывают, если остаются без изменения действующие системы планирования, контрольное распределение ресурсов. Это с особой наглядностью обнаруживается при анализе сущности еще одной разновидности организационного типа структур, получившее название бригадной или командной.

Основа бригадной структуры управления составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная во всем мире. В России бригадная структуры появились в 80-х годах XX века. Их преимущество заключается в ускорение процессов, ориентация на относительно малоемкие рынки, повышение требований к качеству и полная ответственность за результаты своей производственно -хозяйственную деятельность. Анализ организационных структур показывает, что любая управленческая система должна создаваться на базе так называемого принципа многоаспектности. Лишь с помощью такой системы предприятию удается эффективно контролировать сложные рынки и рационально использовать свои ресурсы. При выборе такой системы управления разработчики должны ориентироваться на компетентность в различных отраслях и в умение их работать в условиях сложной экономической системы.

Уже в ближайшем будущем планируется такое понятие, как сервисная экономика, что предполагает обеспечить процветание фирмы с адекватной организационной структуры управления, которая будет отвечать всеми потребностями данной фирмы или организации.

11. Научные походы к процессам менеджмента. Коммуникационные системы в управлении.

Это обмен информацией между двумя или более людьми. Его цель обеспечить понимание информации, которая является процессом обмена, т.е. сообщение, другими словами обеспечить эффективность обмена информацией. В коммуникационном процессе можно выделить четыре элемента.

Отправитель – это лицо, который генерирует идеи или подает их, собирая информацию.

Сообщение – это сама информация, закодированная с помощью символов.

Канал – это средства сообщения информации.

Получатель – это лицо которому предназначена информация.

В процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов задачей которых является составить сообщение и используют канал для его передачи так, чтобы источник информации смог понять исходную идею.

Эти этапы следующие:

1) Зарождение идеи. Любой коммуникационный процесс начинается с формирования идеи или отбора информации. На этом этапе отправитель решает, какую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.

2) Координирование и выбор канала. Прежде чем передать идею отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты, т.е. выбрать средства общения. Отправитель информации должен выбрать такой канал, который совмещался бы с типом

символа, используемых для кодирования. Например: передача рячи и письменных материалов с помощью электронных средств связи (электронная почта).

3) Передача. Поиск. Передача сообщений – отправитель использует канал для доставки сообщения получателю.

4) Декодирование. Это перевод символов получателем, когда символы выбранные отправителем имеют точно такое же значение для получателя.

Эффективность обмена информации во многом зависит от наличия обратной связи по поводу постоянного сообщения. При наличие обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. В процессе обмена информацией возникает множество барьеров, преграда пути межличностных коммуникаций. Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и туже информацию по разному в зависимости от накопленного опыта, интеллекта и имеющихся знаний.

Все средства общений делятся на две большие группы: вербальное и невербальное.

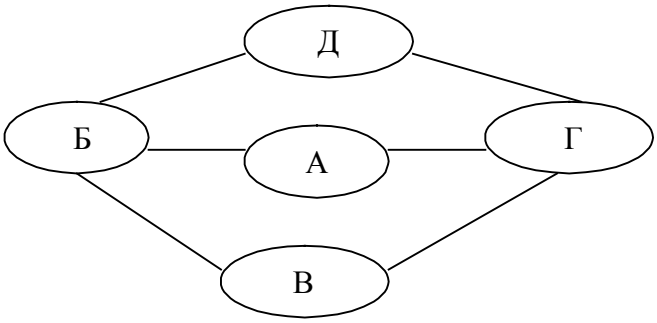
Вербальное – это словесное средство общения. Содержание информации передается непосредственно при помощи языка, т.е. принимает вербальную или словесную форму. При этом передаваемая информация искажается частично происходит ее потеря.

К невербальным средствам относят визуальный контакт (взгляд), мимика, жесты, смех, плач, околоречевые эффекты, рукопожатие и т.д.

11.1. Коммуникационная сеть.

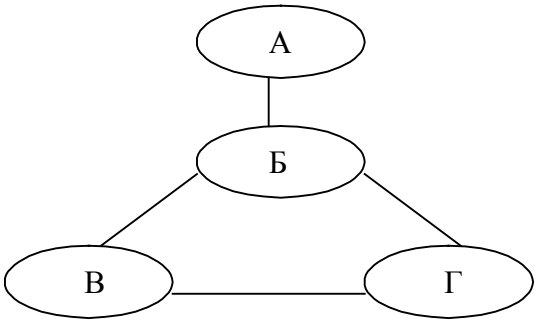
Сети состоят из двух и более уровней, присущих прежде всего иерархическим структурам и имеют центральное звено, которое служит исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Если число

звеньев принадлежащих к нижнему уровня иерархии управленческой структуры не выходит за пределы диапазона контроля, то наиболее подходящий для нее является коммуникационная сеть, которая носит названия «звезда». Она позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене и в кратчайшие сроки направлять исполнителя. Данному звену легко поддерживать порядок в управлении, поскольку в коммуникации отсутствуют посредники и информирующий каналы.



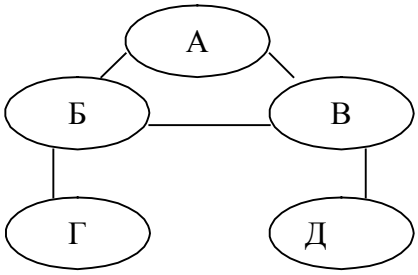
»Звезда»

Для крупных управленческих структур вводиться новая сеть, которая называется «Шпора». В этой сети вводиться роль помощника который конкретизирует команды и распределяет информацию между исполнителями.

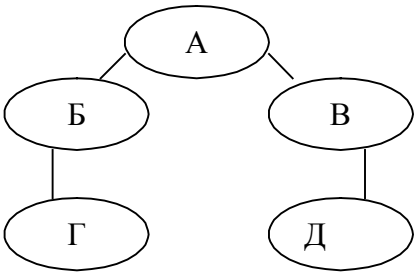


»Шпора»

Для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны коммуникационные сети получившие название «Дом» и «Палатка»

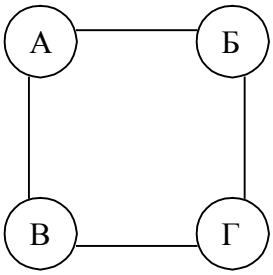


«Дом»

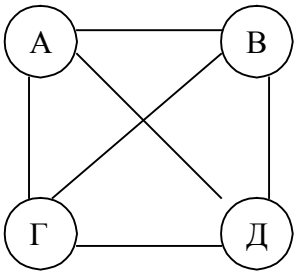


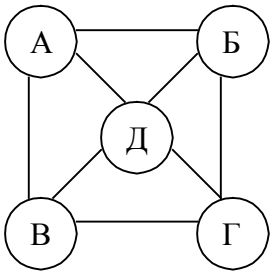
»Палатка»

В «Доме» на основе предварительной договоренности информацию можно направлять к субъекту Д через Б и В или через В. Что может соответствовать формальным предписаниям.



«Круг»





«Колесо»

Основной замкнутых сетей является сеть типов «Круг». В крупных организациях он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. «Круг» характерен для структур с благоприятным морально – психологическим климатом.

Он помогает объединить людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы. Такая координация

обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «Колесо», в котором Д облегчающий и ускоряющий процесс коммуникации.

11.2. Особенности межличностных коммуникаций

Решение многих управленческих задач строиться на взаимодействии людей (начальника с подчиненными, подчиненных друг с другом и т.д.) в различных ситуациях. Важное место в процессе общения занимает межличностная коммуникация. Она дает возможность более полного всестороннего обсуждения, уяснения позиций и обеспечивает качество и успех в управленческой деятельности.

Существенная роль в повышение эффективности межличностных информационных обменов принадлежит традиционным и современным видам коммуникаций и «богатству» информации.

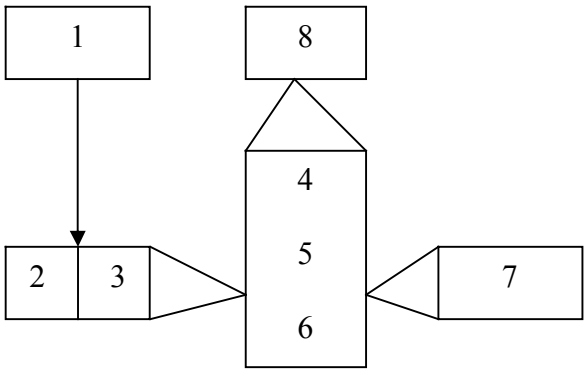


Рис 8. Виды коммуникации и богатство информации

1 – виды коммуникации

2 - разговор «лицом к лицу»

- телефонный разговор

- личные послания (письмо, смс)

- статистические данные

- электронные средства связи

3 – качество информации

4 – много информации

5 – информация

6 – мало информации

7 – «богатство» информации

8 – эффективность межличностных коммуникации

12. Мотивационные процессы в системе менеджмента

Мотивация – процесс создания у работников внутренних побуждений к труду, т.е. процесс, с помощью которого руководитель активирует работу своих сотрудников.

Теории мотивации подразделяются на две группы:

1. Содержательная теория мотивации, которая ориентирована на определенные потребности и анализ связанных с ними факторов.

2. Процессуальные теория мотивации, которая основывается на анализе поведения человека и процедур выбора поведения.

Содержательная теория мотивации нацелена выявить потребности побуждающих людей к действию. Наиболее популярная теория Маслоу (рис 9).

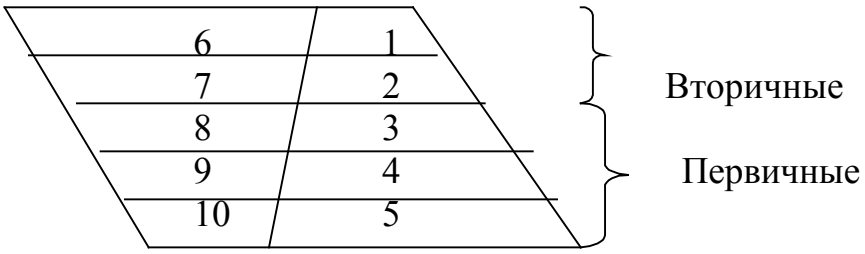


Рис 9. Ступени мотивации (теория А. Маслоу)

1- стремление к самовыражению

2- стремление к престижу и уважению

3- стремление к контактам и коммуникациям

4- стремление к безопасности и защите от риска

5- обеспечение питанием, одеждой и жильем

6- потребность развития

7- потребность признания

8- социальная потребность

9- потребность в защищенности

10- основные потребности

Процессуальная теория мотивации - это теория, рассматривающая линию поведения человека, не только как функцию его потребностей, но и как функцию его восприятия, ожидания и управления. Процессом поведения человека можно управлять, изменяя среду и процесс труда.

Одно из наиболее распространенных теория является теория ожидания. Она зависит от трех факторов:

A*B*C = Мотивация

Рис 10. Теория ожидания

А – ожидание возможного результата

Б – ожидание вознаграждения от этого результата

С – ожидание ценностей, вознаграждения (валентность)

Суть данного подхода заключается в том, что менеджер должен жестко установить соотношение между достигнутым результатом и вознаграждением.

13. Теория справедливости

Данная теория подтверждает, что люди субъективно оценивают вознаграждение за свой труд, свои усилия на производстве и сопоставляют его с вознаграждением его другими людьми. В случае, когда человек не считает, что его вознаграждение – справедливо (отвечает его вкладу в производство адекватно другим вознаграждениям), он будет стремиться уменьшить интенсивность своего труда.

13.1. Модель Портера и Лоулера

1967 г. Портер и Лаулер предлагают расширенную модель, в которой объединяют теорию ожидания и теорию справедливости. См. рис. №11

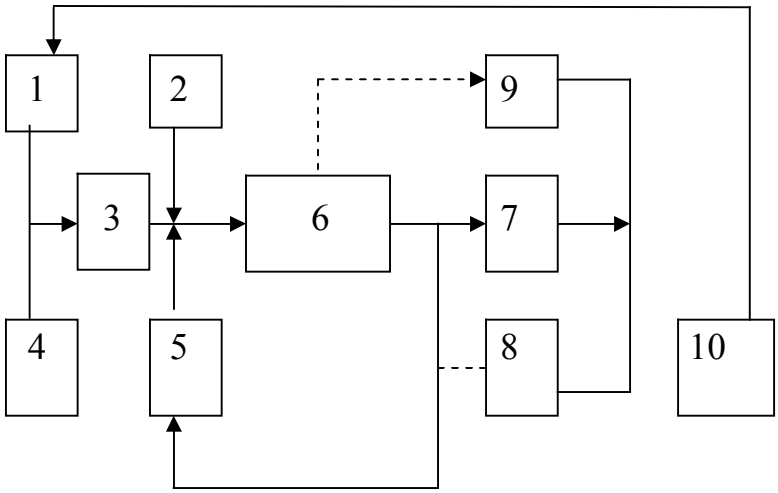


Рис. №11 Модель Портера-Лоулера.

1. Ценность вознаграждения
2. Способности и характер
3. усилия
4. оценка вероятности связи с усилием вознаграждения
5. оценка роли работника
6. результаты выполненной работы
7. внутреннее вознаграждение
8. внешнее вознаграждение
9. вознаграждения, воспринимаемые как справедливость
10. удовлетворение

В общем виде модель связывает ценность вознаграждения со стоимостью ценности в том, что данный уровень усилий обязательно приведет к определенному уровню вознаграждения. Модель рассматривает свое вознаграждение и его воспринимаемую справедливость в качестве недостающего звена в других моделях между производительностью и удовлетворенностью. Модель основывается на следующем утверждении: «Результат труда ведет к удовлетворению своей работы, своего творчества.

14.Научный подход к принятию управленческий решений.

Проблема эффективности управления организацией никогда не теряла своей актуальности. Последствия неверно выбранной стратегии и тактика становится катастрофическими для предприятий и угрожают их существованию. Современный менеджмент ставит перед руководством организацией множество новых вопросов, которые еще в середине XX века просто не могли вознаграждать или иметь какие-либо практические знания. Эта объективная закономерность имеет субъективную основу, обусловленную непрерывным усложнением технологических, организационных процессов, постоянным увеличением объема поступающей информации, частотой и видом принимаемых решений.

В процессе упрощения менеджеры довольно часто принимают рискованные решения. От подобных решений слишком велика цена ошибки и весьма серьезны их последствия. С этих позиций насущной необходимостью является систематизация процессов управления, вход единым контуром в систему научных обоснований управленческих решений. Однако одним из главнейших управленческих процессов является диагностика, анализ обследования слабых и сильных сторон организации.

В систему научного обеспечения управленческих решений входит теоретическое исследование объекта с помощью процессов моделирования и неформальных методов, включающих уточнение целей, корректировку моделей и выбор возможных альтернатив.

15. Конфликты в организации и способы его разрешения как этическую проблему.

Как и множество других, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое определение. Конфликт – это отсутствие согласия между 2-мя и более сторонами, которые могу быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы

была принята ее точка зрения или цель. Мешает другой стороне делать тоже самое. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами и так далее. В результате бытует мнение, что конфликт – явление нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современные точки зрения заключаются в том, что даже организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он мешает удовлетворению потребностей отдельной личности и достижении цели организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только по тому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности и уважении им и возможно уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенным, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить число альтернатив. Это делает процесс принятия решения группой более эффективным, дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности уважения и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению плана, стратегий, проектов, так как обсуждение различных точек зрения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности группового сотрудничества и эффективности работы организации.

Роль конфликта в основном зависит от того, на сколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его

возникновения, тип, возможные последствия того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Существует 4 типа конфликта, но нередко встречаются конфликты смешенного типа.

1. Внутриличностный конфликт. Может принимать различные формы (когда одному человеку предъявляют противоречивые требования по поводу того каким должен быть результат его работы. Или когда производственные требования не согласовываются с личными потребностями или ценностями.) Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, стресс.

2. Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта той или иной структуры. Каждый из них считает, что, так как ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

3. Конфликт между личностью и группой. Конфликт возникает, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например. Обсуждая на совещании пути увеличения объема продаж большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая практика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликтов, так как он идет против мнения группы.

4. Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные

группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо могут крепче сплотиться и попытаться рассчитаться с ним снижением производительности. Яркий пример такого конфликта между профсоюзом и администрацией.

Причины конфликтов:

- Распределение ресурсов
- Разложения в представлениях и ценностях
- В манере поведения и жизненном отношении

Последствия

- Функциональные
- Дисфункциональные

Функциональные – расположены к сотрудничеству

Дисфункциональные – неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности.

Управление конфликтной ситуацией:

- Структурные методы
- Межличностные

Межличностные стили – уклонение от конфликта, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

16. Заключение.

В конце XX века главной проблемой менеджмента стал принципиально новый, систематический характер изменения условий хозяйственной деятельности. Сейчас эти изменения стали следовать друг за другом непрерывно и даже накладываться друг на друга. Они тесно взаимосвязаны и каждое из них по цепной реакции может повлечь за собой серию новых, разворачивающихся во внешней среде компании с нарастающей скоростью. Трудная предсказуемость и разнообразие протекающий в экономике процессов позволили П. Друкеру назвать это время «эпохой без закономерностей»