



Томский политехнический университет



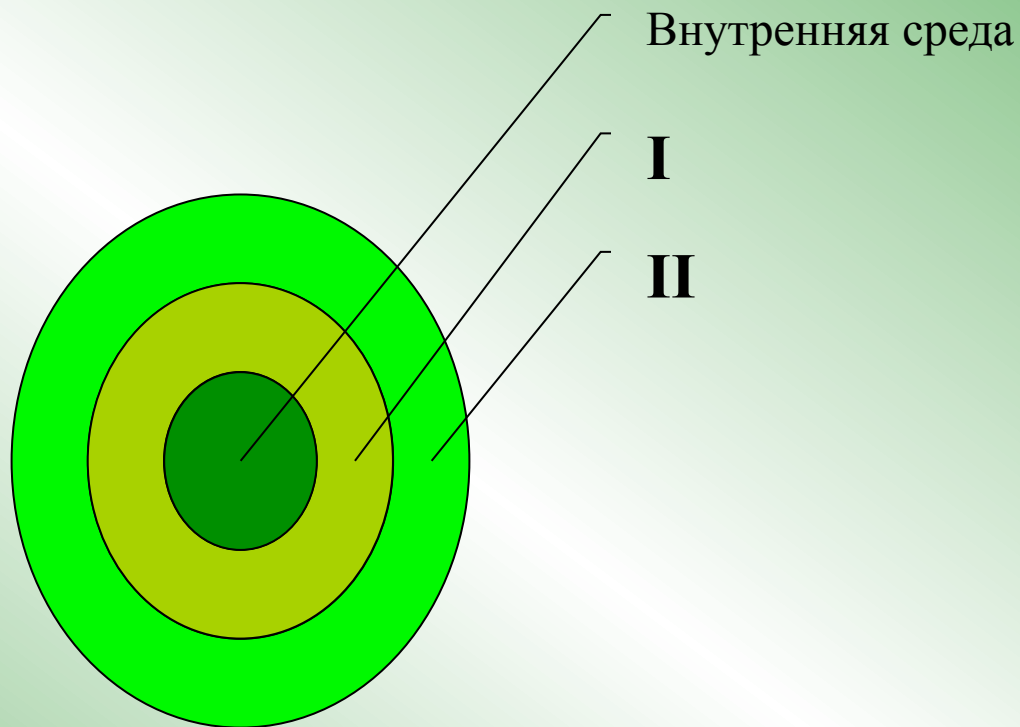
Менеджмент

Модуль III

Современный менеджмент

Древаль А.Н.
к.т.н., доцент
кафедры МЕН ИСГТ ТПУ

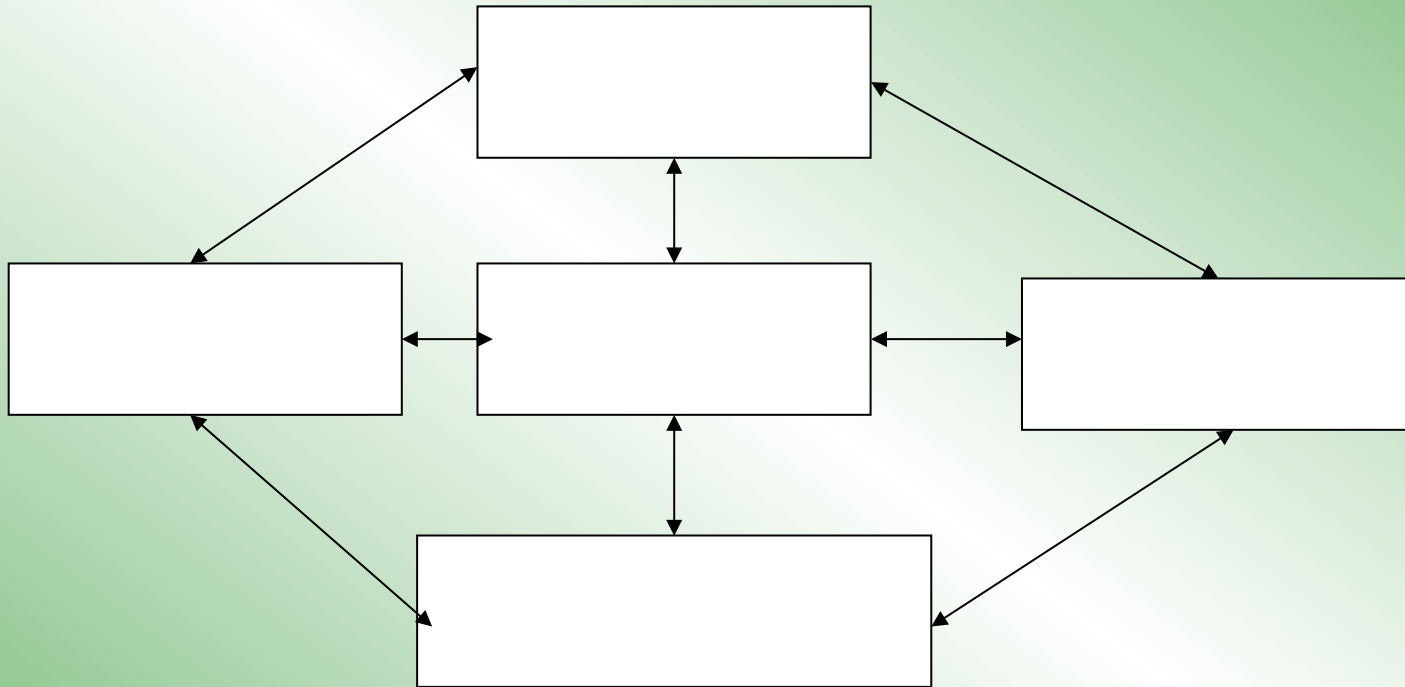
Внешняя среда организации I и II

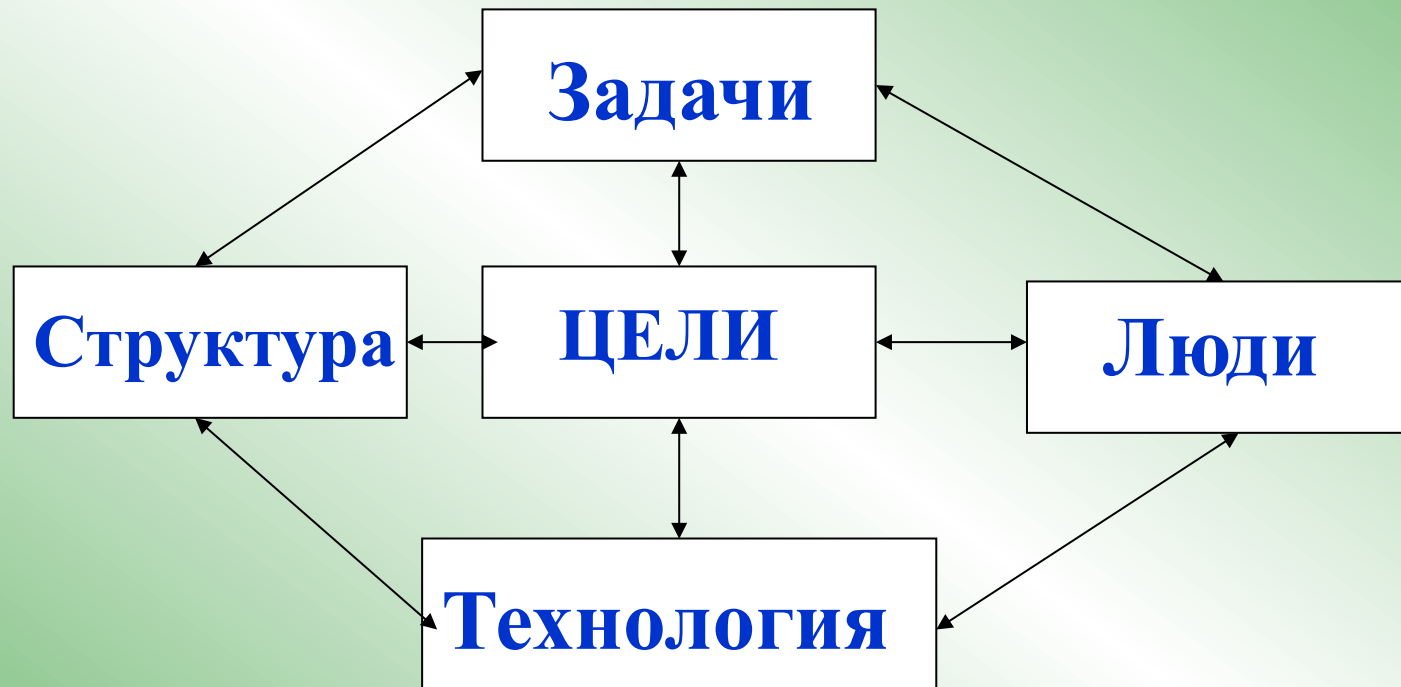


Внутренняя среда организации

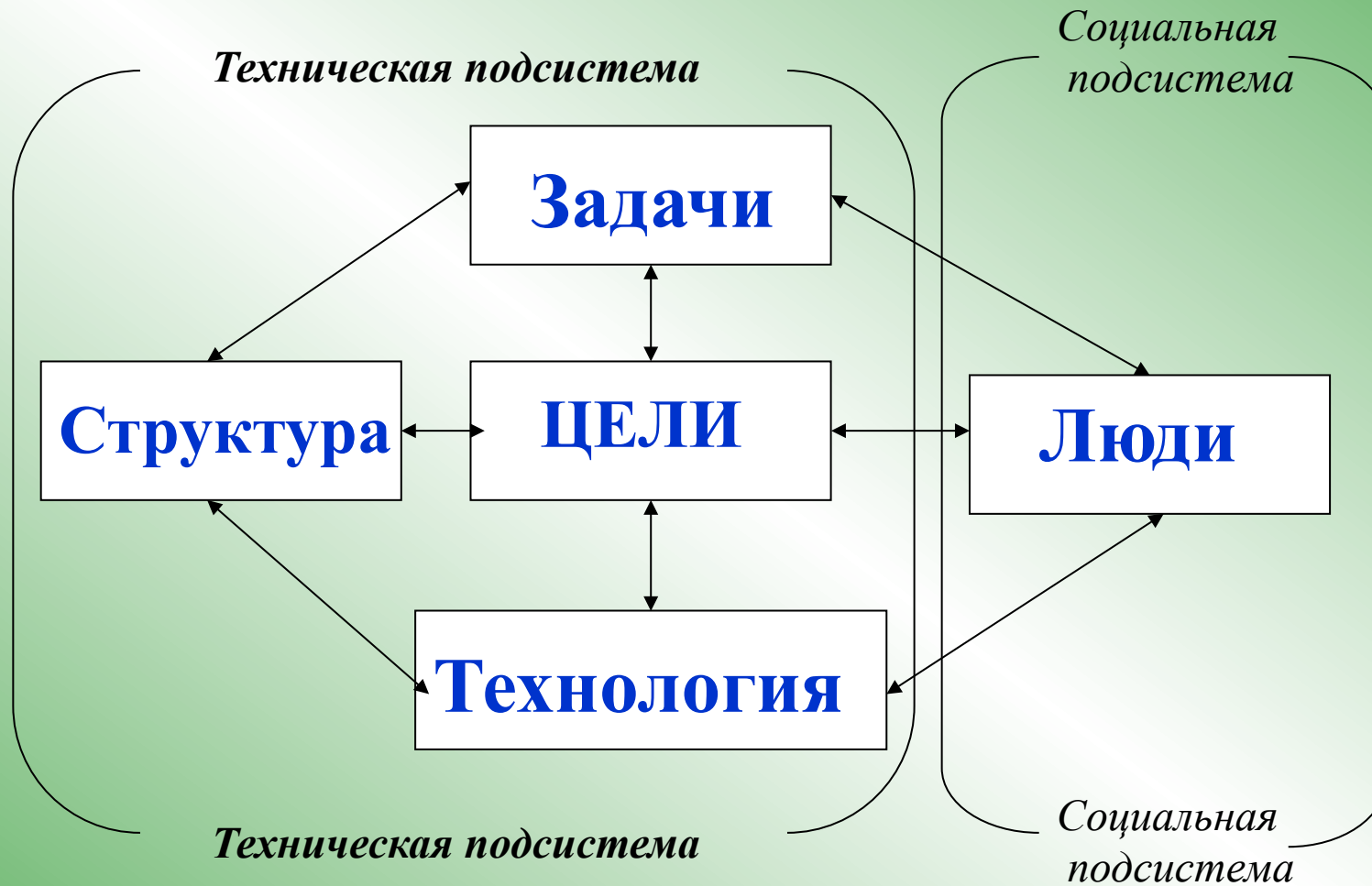
Ситуационные факторы:

- 1. Цели**
- 2. Структура**
- 3. Задачи**
- 4. Технология**
- 5. Люди**





Организация – социо-техническая подсистема

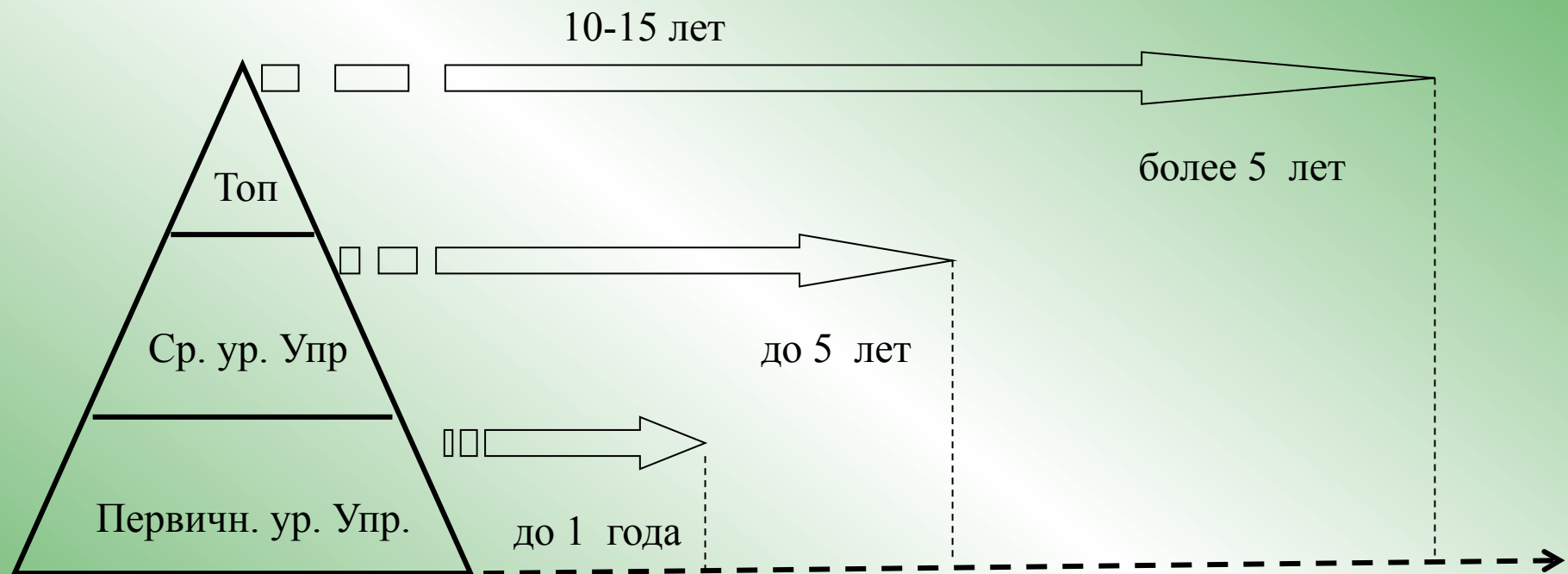


Организация – социо-техническая подсистема



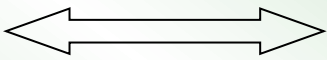

Функция ПЛАНИРОВАНИЯ

Горизонт планирования



Функция ПЛАНИРОВАНИЯ

Универсальные принципы планирования

- **Участие максимального числа сотрудников** на самых ранних этапах процесса планирования
- **Непрерывность**, т.е. Пл-ние непрерывный, постоянно повторяющийся процесс
- **Гибкость** – возможность внесения корректив или пересмотр в любой момент
- **Координация** – согласование 
- **Интеграция** – согласование 
- **Экономичность** – затраты на составление
- **Создание необходимых условий** для реализации

2 специфических принципа Планирования

- Научность планирования – соблюдение причинно-следственных связей
- Учет «узкого места»

Функция ОРГАНИЗАЦИИ

Функция Организации

Три причины:

- **Повышает Эффективность и Качество работ**
- **Необходима для установления ответственности**
- **Облегчение коммуникации**

Функция Организации

Норма управляемости

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высший уровень	4	7	10
Низший уровень	23	48	15

Взаимоотношение полномочий

- **Делегирование** - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
- **Ответственность** - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.
- **Полномочия** – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач.
- **Власть** – это реальная способность или возможность влиять на ситуацию.

Функция Организации

Норма управляемости

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высший уровень	4	7	10
Низший уровень	23	48	15

$$K = 7 - 10$$

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

1. Жесткие – *бюрократические, механистические*

2. Адаптивные – *мягкие, органические*

Типы организаций по взаимодействию подразделений

1. Жесткие – механистические

1.1. Линейные

1.2. Функциональные

1.3. Линейно - штабные

1.4. Линейно - функциональные

2. Адаптивные – органические

2.1. Проектные - (программно – целевые)

2.2. Матричные - / тензорные /

Департаментализация

1. Функциональное разделение

*2. Дивизиональные организационные
структуры*

2.1. Продуктовые

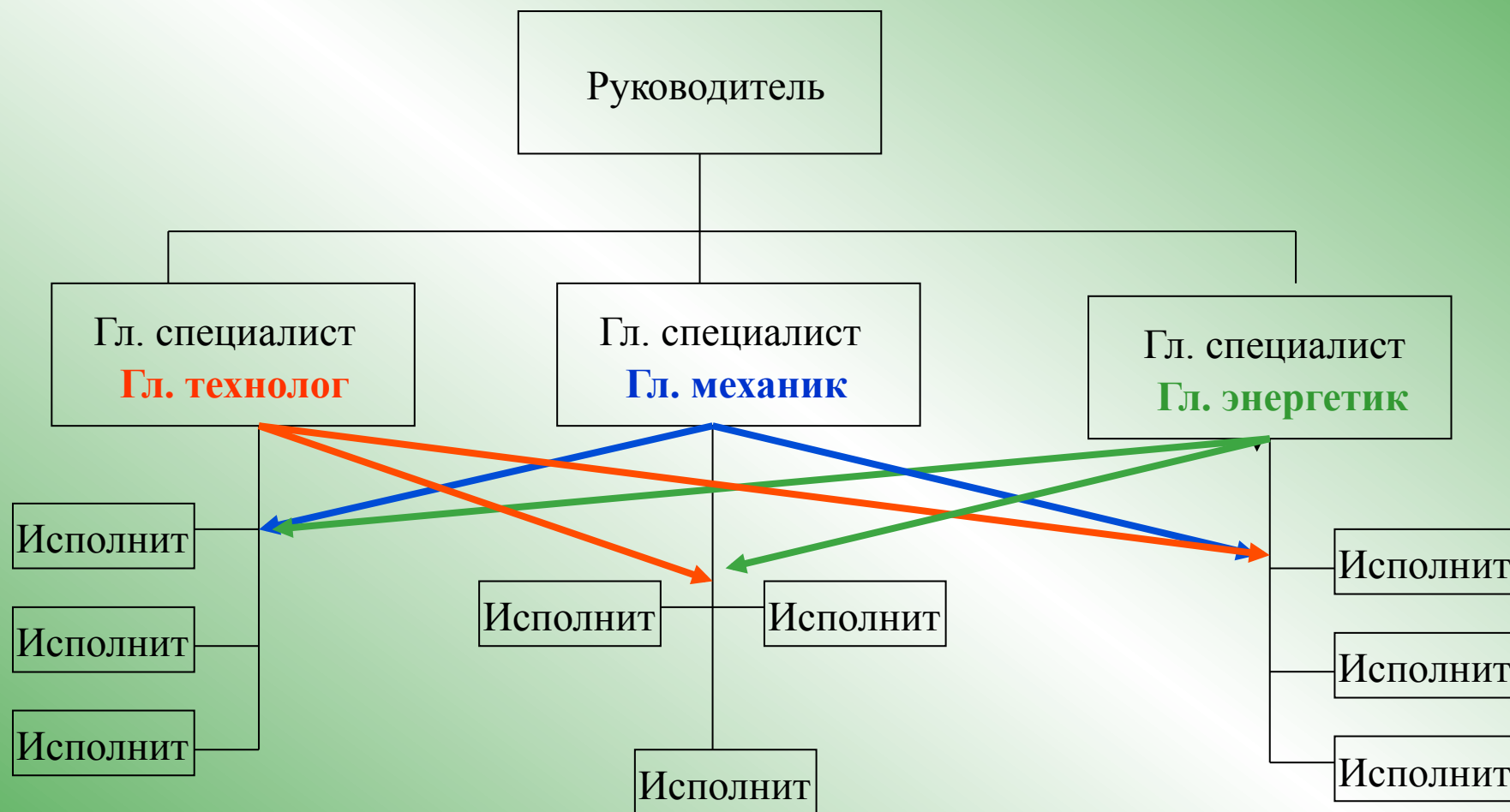
2.2. Территориальные - региональные

2.3. Ориентированные на потребителя

1.1. Линейная организационная структура



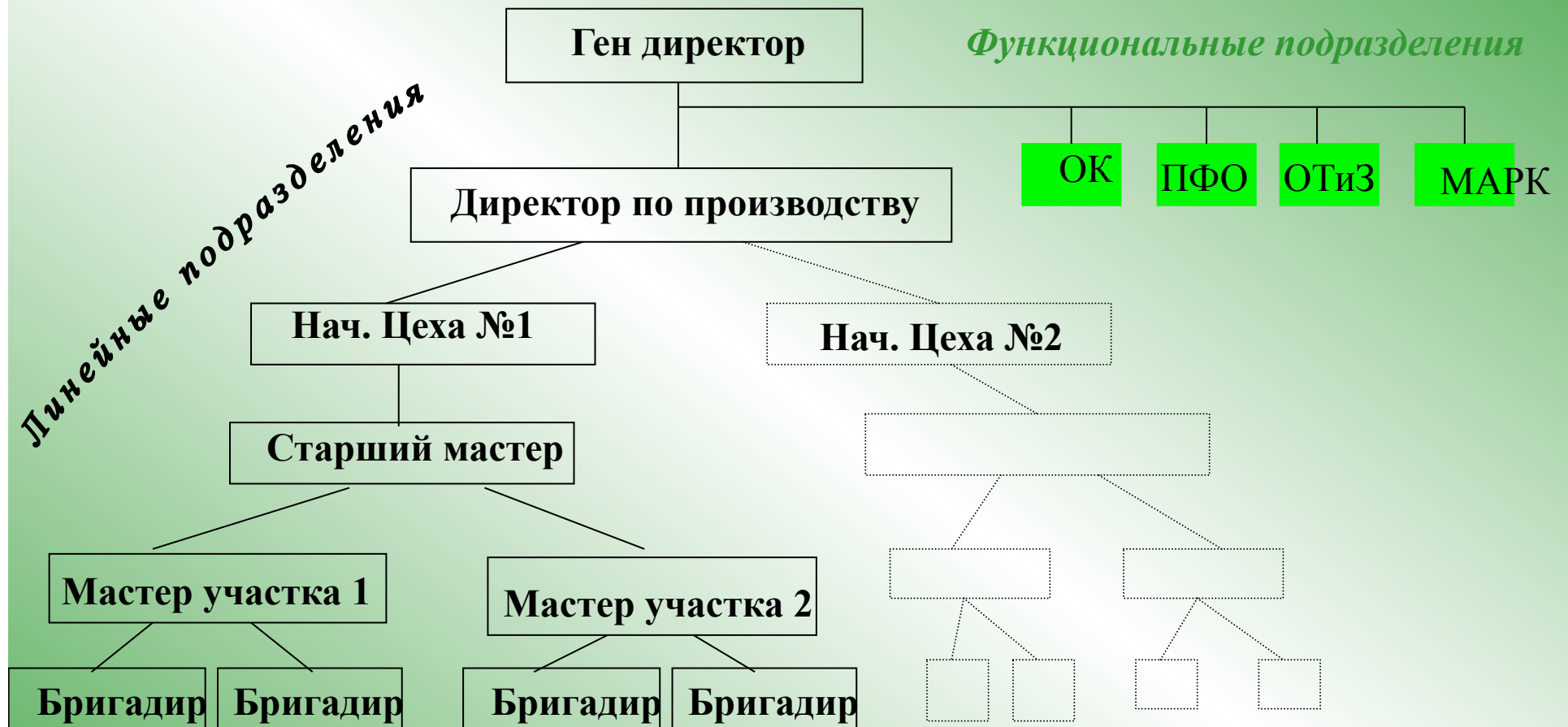
1.2. Функциональная организационная структура



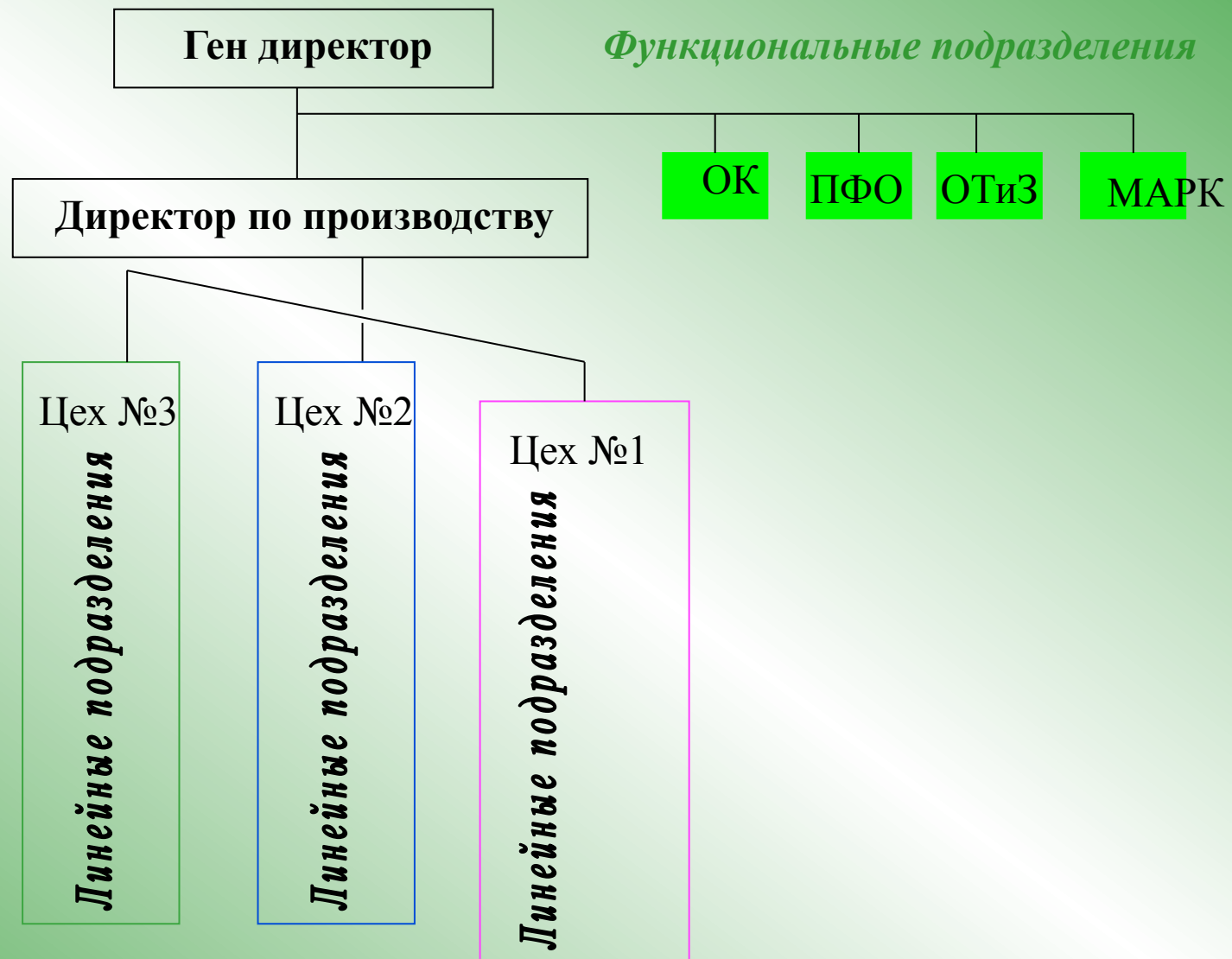
1.3. Линейно - штабная организационная структура



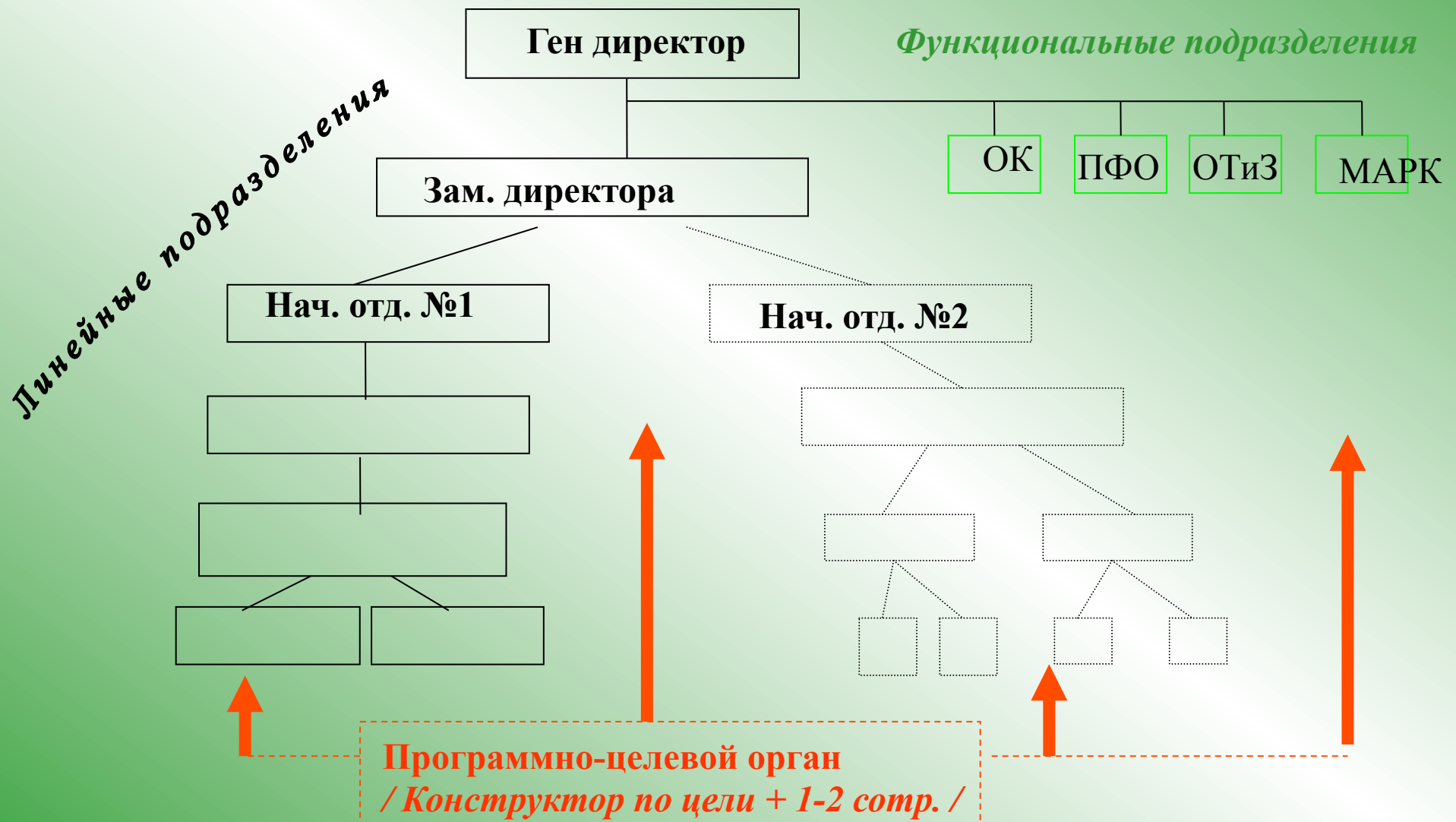
1.1. Линейно-функциональная орг. структура



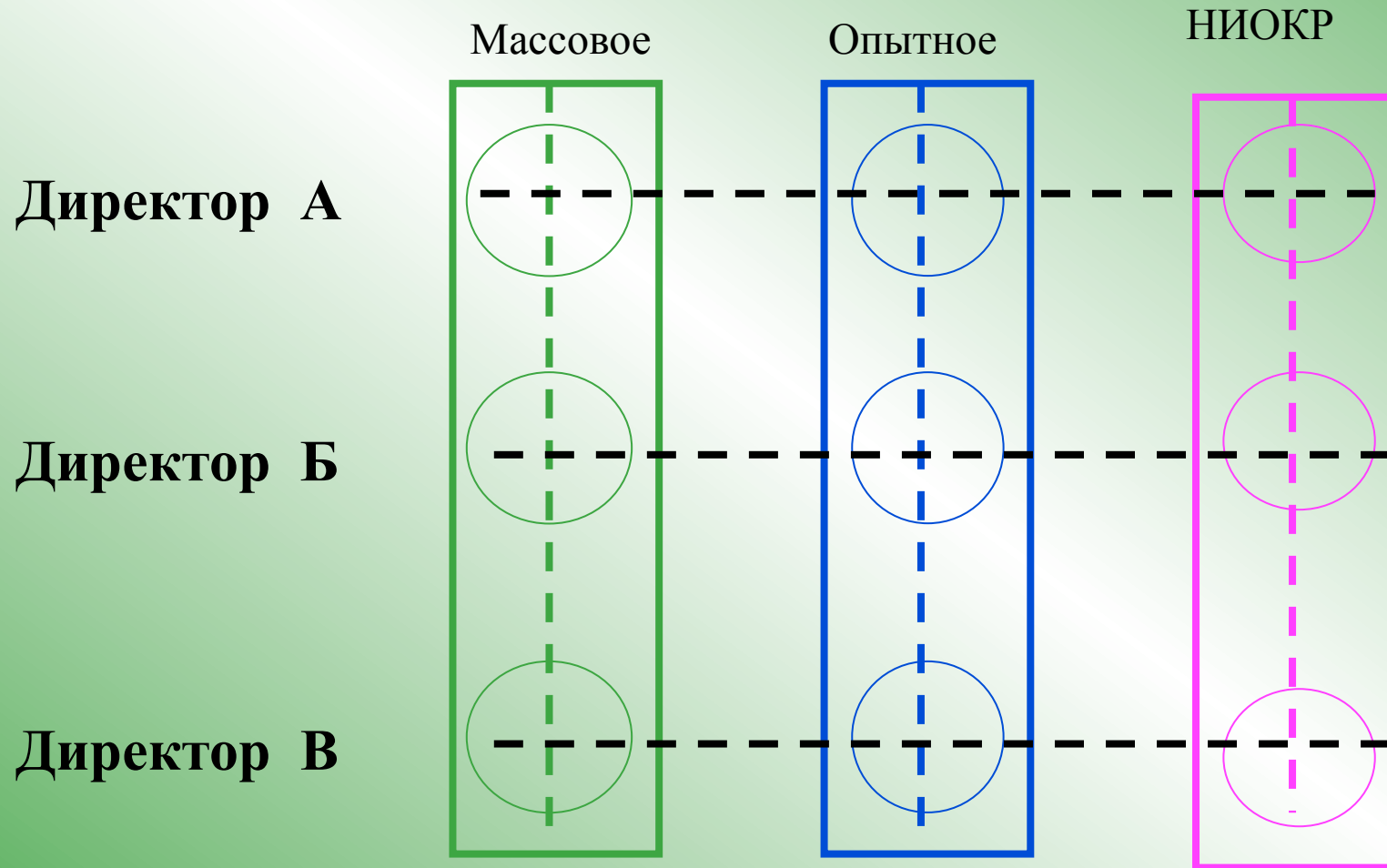
1.1. Линейно-функциональная орг. структура



2.1. Проектная или программно – целевая орг.структура



2.2. Матричные - / тензорные /



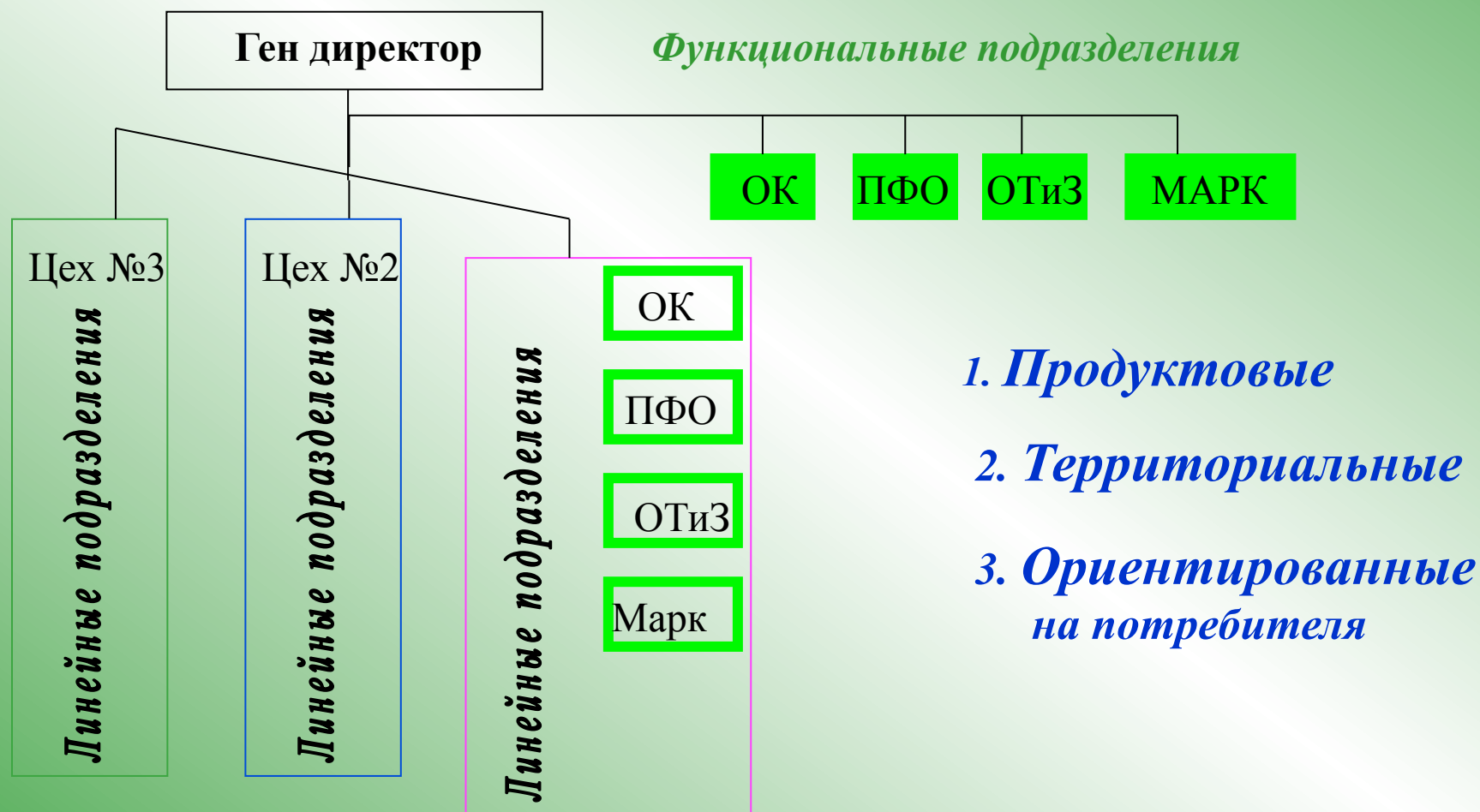
Департаментализация

1. Функциональное разделение

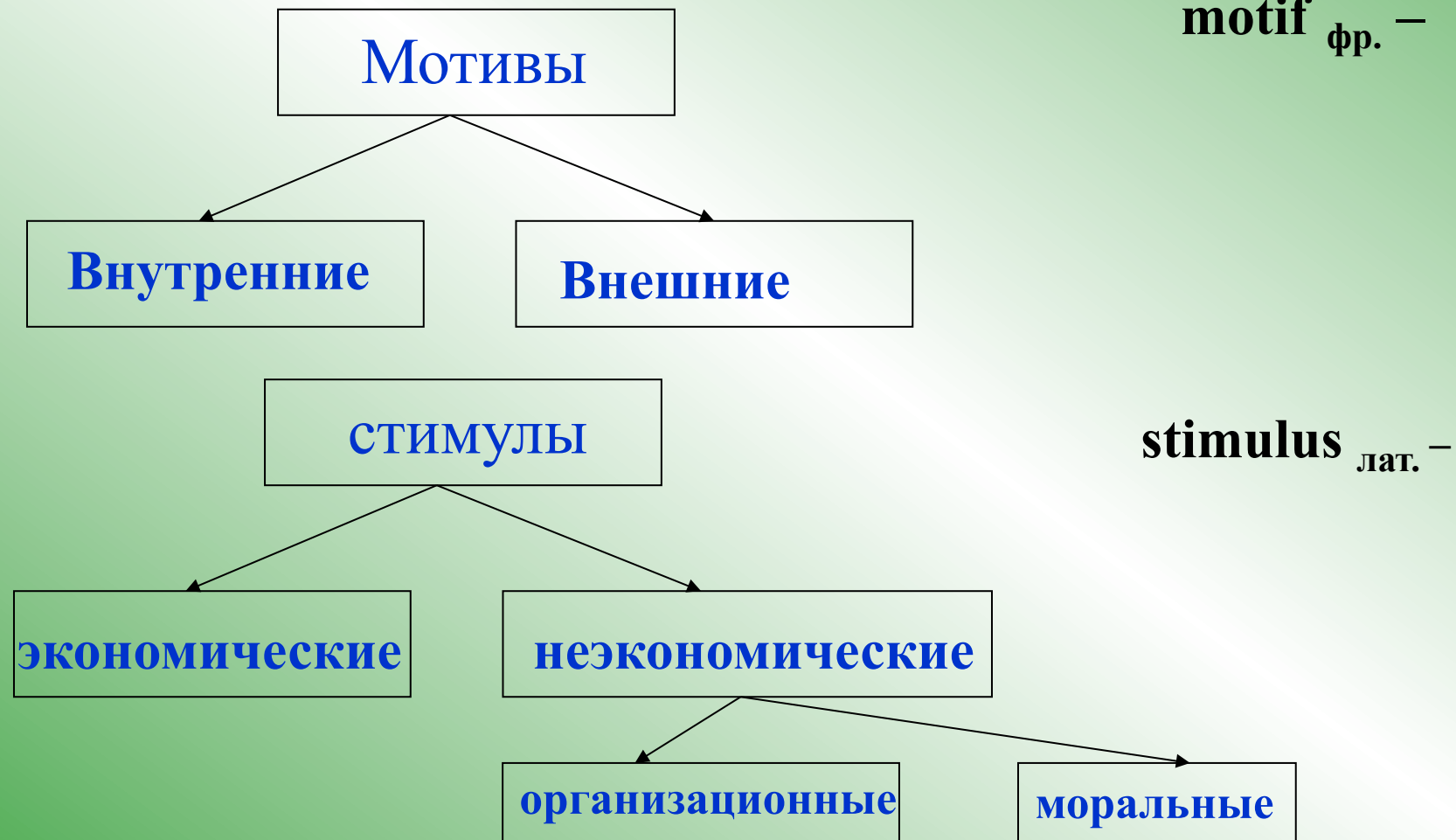


Департаментализация

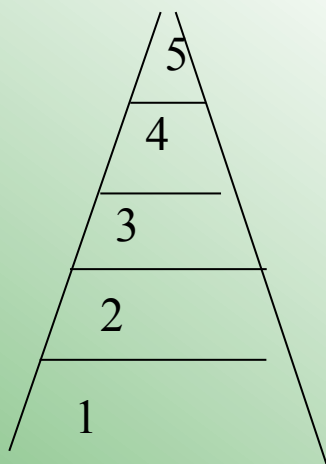
2. Дивизиональные структуры



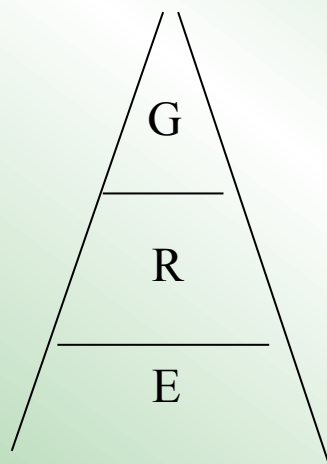
Функция Мотивации



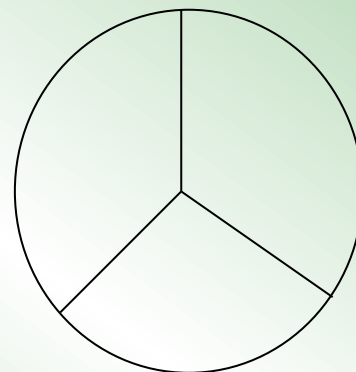
Содержательные теории мотивации



A. Maslow



C.P. Alderfer



D. McClelland



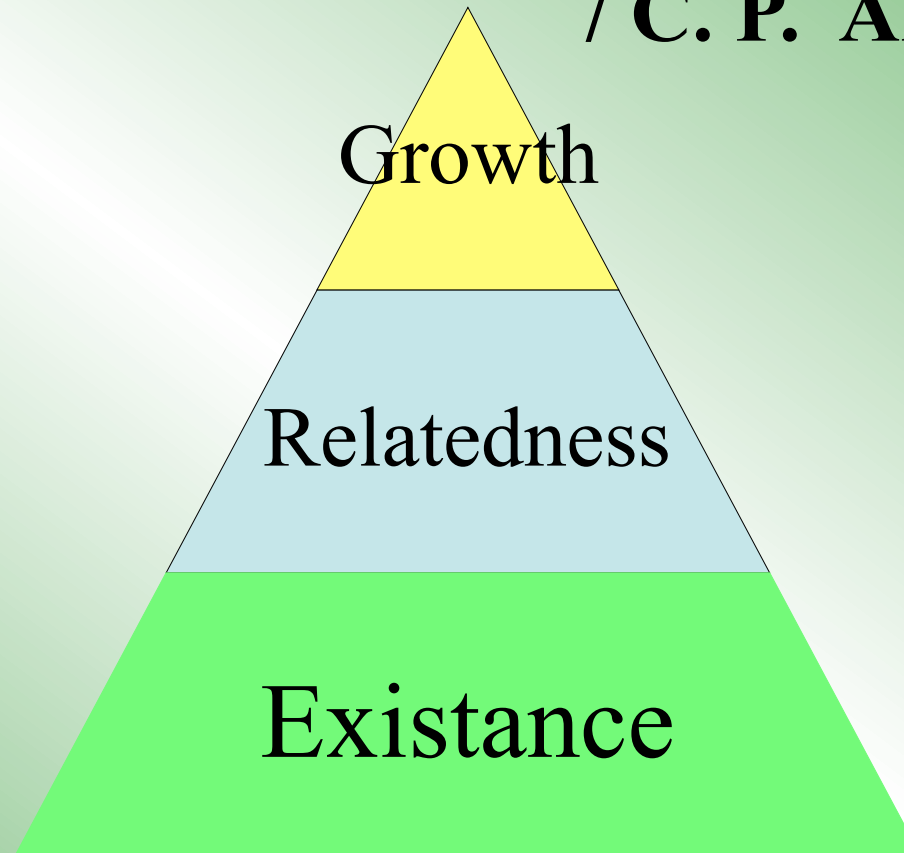
F. Herzberg

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

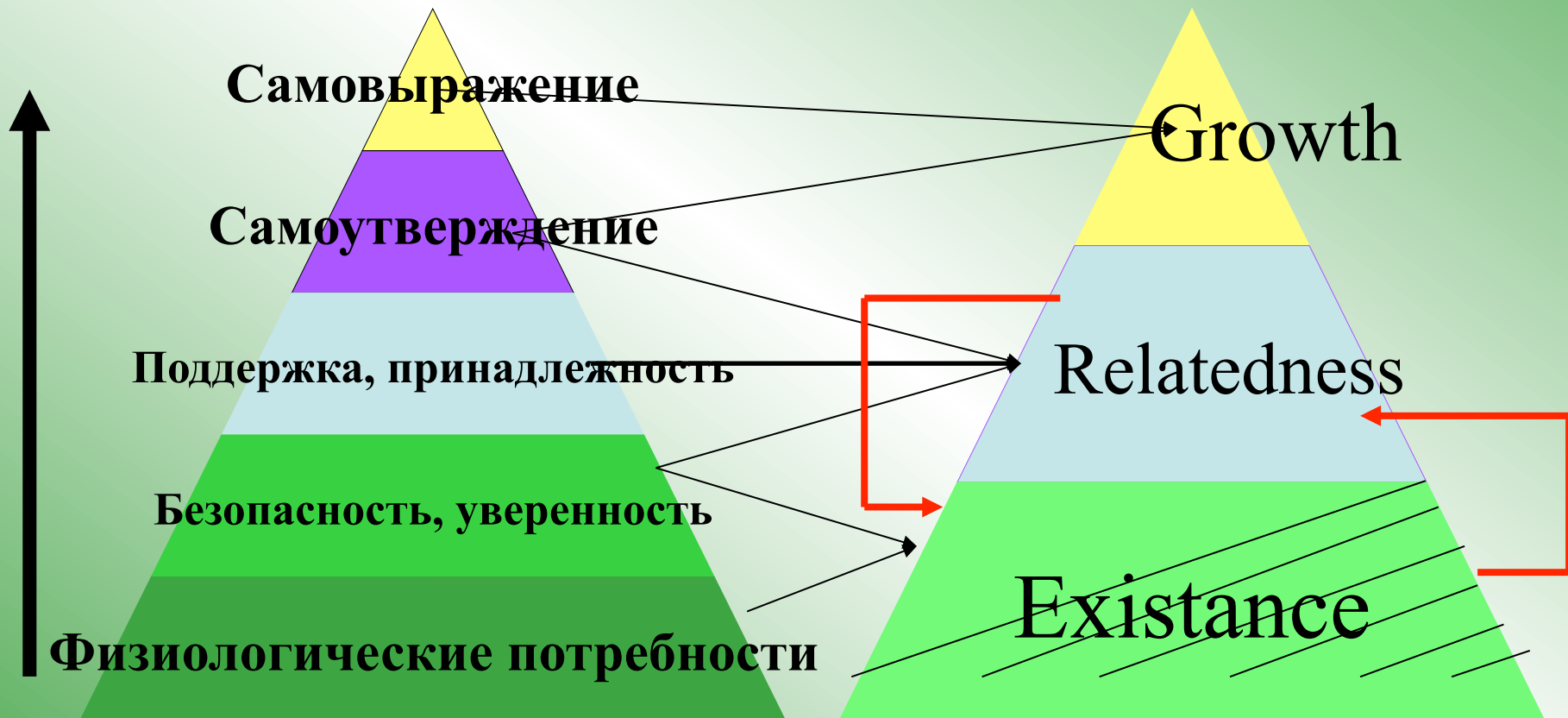


Концепция E R G К. Альдерфера

/ C. P. Alderfer /



Теории А. Маслоу и К. Альдерфера



Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

/ David McClelland /



Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Теория мотивационной гигиены


F. Herzberg

Мотивационные факторы

Факторы «здоровья» или
Гигиенические факторы

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

F. Herzberg

Гигиенические Факторы	Мотиваторы
Dissatisfaction No Satisfaction Job Satisfaction 	
<ul style="list-style-type: none">• размер осн. зарплаты• условия на работе• отношения в колл-ве• личная жизнь• статус• безопасность	<ul style="list-style-type: none">• достижение целей• доп. з/пл• ответственность• продвижение по службе• творческий рост• личностный рост

Процессные теории мотивации

I. Теория ожидания В. Врума

/ Victor Vroom /

- Ожидания *Затраты труда - Результаты*
- Ожидания *Результаты - Вознаграждение*
- Ценность *Поощрения* или *Вознаграждение*:
ВАЛЕНТНОСТЬ +1 ..0..-1

$$M = (З/Р) * (Р/В) * V_{Взн} * V_{Потр} ;$$

$$M_0 = M_1 + M_2 + M_3 + \dots + M_i ;$$

II. Теория справедливости Дж. Адамса

J. Stacey Adams

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \text{Const}$$

Где,
Индивидуальные затраты  стаж, возраст, статус

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

III. Теория постановки целей Э. Лока

**IV. Концепция партисипативного
управления**