



Функция организации

Выполнили:

Акимжанов С. А

Даулетканова Е. Р.

Жумағазина Ш. Ж.

Измайлов Р. Т.

Қарынбаева Ж. Т.

Морозов Д. Ю.


Группа: 16-МТМ-1,5кфс

1 Содержание функции «организация»

Организация (от греч. organizo - устраиваю) является одной из административных функций по классификации А. Файоля. Организовывать, по Файолю, - значит «строить двойной - материальный и социальный организм предприятия».

Организация - это процесс создания организационной структуры, способной предоставить людям возможность эффективно работать для достижения организационных целей.

Организация – функция управления. Ее задачи: формирование оргструктуры; деление на части, делегирование полномочий и ответственности.



Организация производства – совокупность правил, процессов и действий, обеспечивающих форму и порядок соединения труда и вещественных элементов производства в целях повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Условия рациональной организации:

- пропорциональность (достигается равная пропускная способность разных рабочих мест одного процесса, соразмерное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами и т.п.);
- непрерывность (максимальное использование рабочего времени для выполнения управленческих процессов);
- наличие целей;
- эластичность действий;
- устойчивость;
- разделение труда;
- соблюдение норм управляемости;
- делегирование обязанностей и полномочий;
- параллельность (совмещение операций во времени);
- прямоточность (достигается оптимальность пути прохождения предметов труда, информации и т.д.);
- ритмичность (достигается равномерность выполнения управленческих процессов во времени);
- концентрация однородных предметов труда в одном месте;
- гибкость процессов.



Организация (крупная – от 50 до 250 и более чел., мелкая – до 50 чел.) – это систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих определенные цели.

Организация создается, когда есть, по крайней мере:

- двое или более людей, объединенных общей целью;
- наличие цели;
- наличие людей, считающих себя членами организации.



В рыночной системе организации делятся по секторам:

- первичному (добыча сырья);
- вторичному (обработка сырья);
- третичному (создание условий, для лучшей добычи и обработки сырья – институты повышения квалификации работников, эстетизации пространства, банковское дело, сервис).



Типы управления организацией:

- механистический (четко определенные и устойчивые задачи, негибкая структура, сопротивление изменениям, иерархическая система контроля, командный тип коммуникаций, содержащий инструкции и распоряжения);
- органический (динамичные задачи, гибкая структура, готовность к изменениям, власть базируется на знании и опыте, самоконтроль и контроль коллег, многонаправленность коммуникаций, содержащих информацию и советы).



Процесс развития организации:

1 стадия – состав работающих и поэтому объем управленческих работ небольшой;

2 стадия – укрупняется организация и выделяется специальный работник для выполнения управленческих функций (мастер, заведующий, и т. д.);

3 стадия – дальнейшее укрупнение состава работающих и возникновение линейной иерархии (начальник цеха, мастер, рабочие);

4 стадия – большее укрупнение организации и создание группы специалистов по управлению – плановиков, контролеров;

5 стадия – увеличение организации и выделение должности координатора управленческих действий (председатель ревизионной комиссии и др.);

6 стадия – при разрастании организации возникает необходимость объединения функциональной и линейной иерархии (директор предприятия).



Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- определение и детализация целей организации, которые были выявлены в ходе планирования;
- определение видов деятельности по достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координация различных видов деятельности;
- единство цели;
- размах контроля, или размах менеджмента.



Существуют два основных аспекта процесса организации:


- деление организации на подразделения в соответствии с целями и стратегиями компании;
- распределение полномочий и ответственности между работниками организации.

2 Организационные отношения в системе менеджмента (делегирование, полномочия, ответственность). Миссия, цели, стратегия организации

Организационные отношения в системе менеджмента определяются субъект-объектным, субъект-субъектным, объект-субъектным характером.

*Объект – это то, на что направлены управленческие воздействия.

Субъект – кто их направляет.




Организационная культура – это совокупность принятых членами организации ценностей и норм поведения.

Миссия, цели, стратегия организации – базовые элементы организационной культуры и организационных отношений.

Миссия – элемент цели, обозначающий масштаб деятельности и вид продукции, услуг. Это путь достижения цели.

Цели и целеполагание – прогнозируемый результат организации, образ будущего, конечные состояния организации. Цели содержат сроки их выполнения, призывают к превышению стандартов, должны быть реалистичными и приемлемыми



Стратегия, стратегические цели – раскрывают долгосрочные и глобальные перспективы организации. Стратегии бывают: прямая (целенаправленная) и косвенная (последовательного внедрения).

Достижение **цели** возможно путем постановки и решения конкретных задач. Задача – это предписанная работа, выполняемая заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности.

Тесно связаны между собой **задачи** и **технология**. Выполнение задачи включает в себя использование конкретной технологии. **Технология** – это способ, который позволяет осуществить преобразование исходных материалов в желаемый на выходе продукт.

Делегирование - распределение задач и передача полномочий работнику, который принимает на себя ответственность за их выполнение.


Делегирование используется в следующих случаях:

- когда делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы лично заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение и выполнение которых является прерогативой только высшего звена управления;
- когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;
- когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель, который не обязан разбираться во всем лучше всех, а должен уметь с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.



Нежелание менеджмента делегировать полномочия возникает по разным причинам (по Ньюману):

- заблуждение «я сам сделаю это лучше»;
- отсутствие способностей к управлению другими людьми;
- отсутствие доверия к подчиненным;
- неприятие риска;
- отсутствие выборочного контроля для предупреждения о возможных трудностях.



Помимо этого существуют причины, по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования (по Ньюману):

- подчиненный считает: проще спросить начальника, что делать, чем решать проблему самому;
- подчиненный боится критики за совершенные ошибки;
- подчиненный не обладает информацией и ресурсами, необходимыми для успешного выполнения задания;
- у подчиненного больше работы, чем он может выполнить (либо он так считает);
- подчиненному не хватает уверенности в себе;
- предлагая дополнительную ответственность, менеджер не предлагает ему никаких позитивных стимулов.

Для эффективного делегирования необходимо следовать определенным рекомендациям:

- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления;
- передаются лишь полномочия;
- необходимо делегировать все задание целиком одному человеку;
- необходимо предоставлять подробные инструкции;
- обеспечить баланс властных полномочий и ответственности;
- должна быть обеспечена обратная связь с подчиненными;
- необходимо выбирать подходящих работников;
- необходимо оценивать работу и вознаграждать подчиненных за достигнутые результаты.

Схема делегирования полномочий по уровням управления

Определение предназначения организации, формирование структуры управления. Распоряжение финансовыми средствами на стратегическое развитие

Разработка миссии организации

Формирование кадрового состава

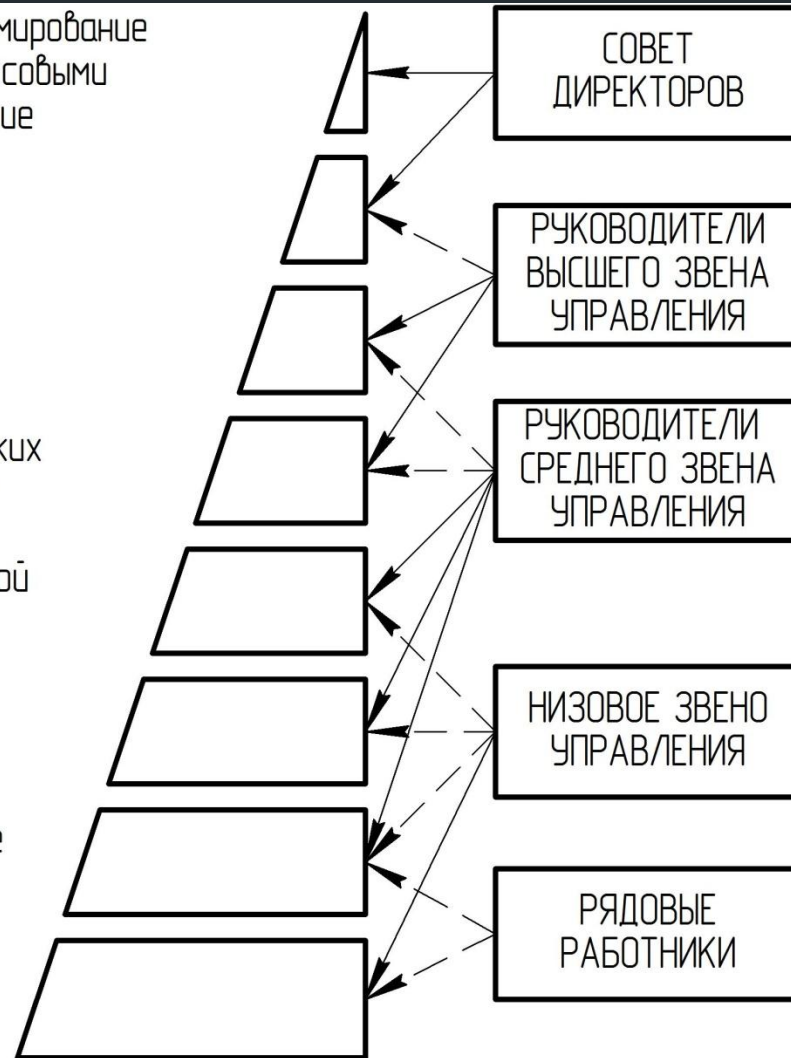
Разработка долгосрочных стратегических целей проектов и целевых программ

Формирование технико-технологической базы

Определение целей подразделений, отделов и служб

Текущее и оперативное планирование и распорядительство


Составление планов-графиков разработка производственных заданий



Полномочия руководителей




Возможность делегирования части работ



Ответственность - обязательство выполнить задачи и отчитаться за их выполнение. Под обязательством понимается, что от работника ожидается выполнение конкретных задач в соответствии с занимаемой должностью. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передаст ему полномочия.

*Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий и собственно ответственность не может быть делегирована



Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

Имеются две концепции процесса передачи полномочий:

- классическая концепция передачи полномочий от высших к низшим уровням организации;
- концепция принятия полномочий подчиненными от руководителей Ч. Барнарда.

Так как полномочия всегда ограничены, существуют **пределы полномочий**.

Выделяют два типа полномочий, которые могут применяться в различных формах:

- линейные;
- аппаратные (штабные).

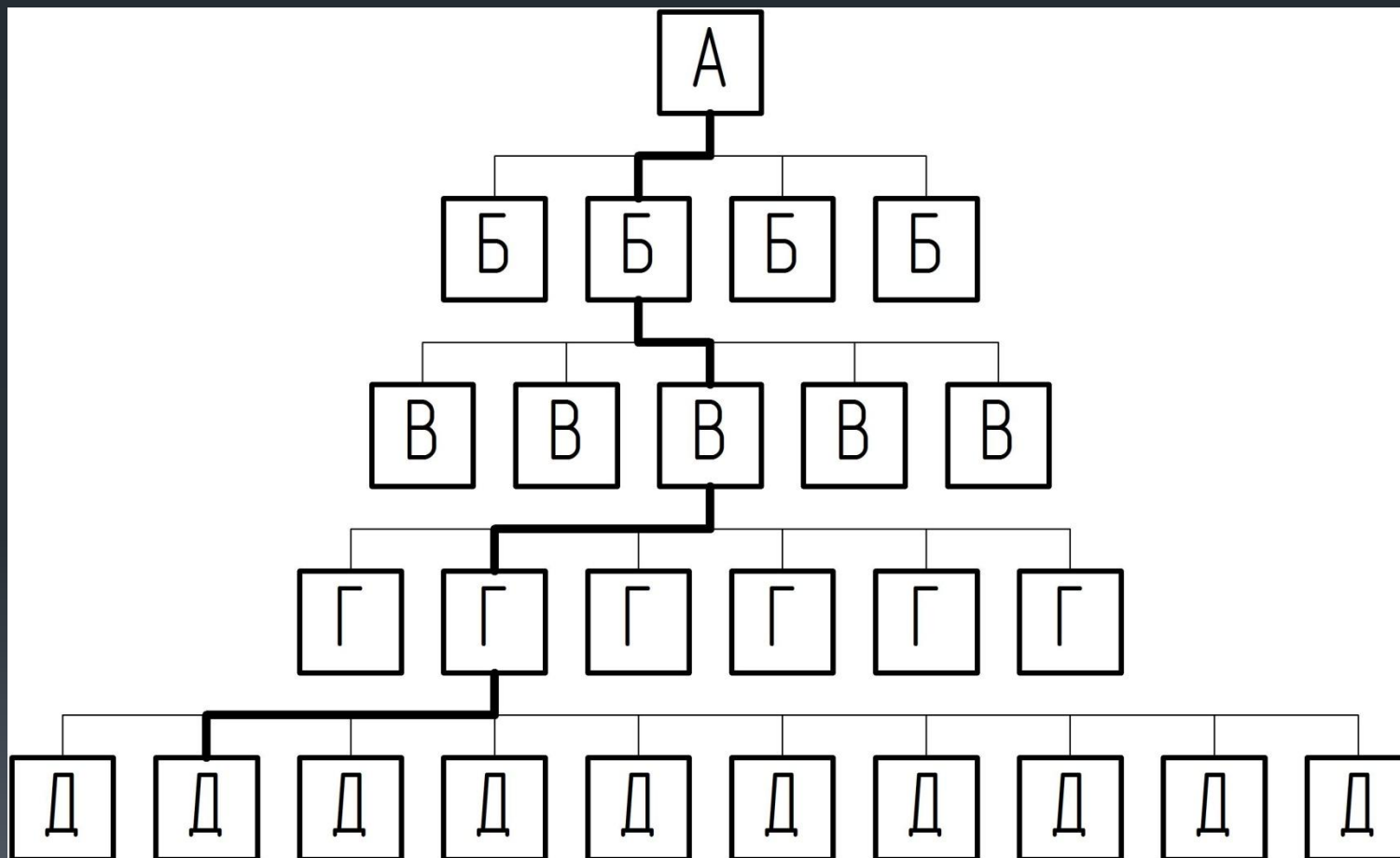
Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от вышестоящего лица к нижестоящему и далее к их подчиненным.


Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется **скалярным процессом**.

Аппаратные (штабные) полномочия могут быть следующих видов:


- рекомендательные полномочия;
- обязательные согласования;
- параллельные полномочия;
- функциональные полномочия;
- линейные полномочия внутри аппарата.

Скалярная цепь (цепь команд)







Рекомендательные полномочия. Линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания, но линейные руководители не обязаны так поступать. Если полномочия штабного аппарата являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений.




Обязательные согласования. Поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до обязательных согласований с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство **должно** обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата. Широко распространенным примером обязательных согласований является привлечение аппарата к исследованию рынка.



Параллельные полномочия. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, для чего требуются две подписи в случае всех крупных покупок.



Функциональные полномочия. Аппарат, обладающий функциональными полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.



Линейные полномочия внутри аппарата. Описанными выше полномочиями обладает аппарат по отношению к линейной структуре. В крупных организациях административный аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

3 Нормы управляемости. Централизация и децентрализация. Департаментализация

Норма управляемости (span of control) - количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Норма управляемости устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Технически руководитель высшего звена организации вместо создания цепи команд может принять решение о том, чтобы каждый сотрудник отчитывался непосредственно перед ним. Поскольку высшее руководство в конечном итоге отвечает за успешное выполнение всех задач независимо от того, сколько имеется нижестоящих руководителей, у него существует сильный стимул сохранить возможно больший контроль. Однако на практике неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию почти невозможной. Неисчислимым количеством руководителей тяжелым путем пришло к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может вызвать возникновение сложных проблем.

Сравнение разных норм управляемости






Централизация и децентрализация

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **централизованными**.

Децентрализованные организации - это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.



Попять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно, определив следующие ее характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- количество контроля за работой подчиненных.

Факторы, влияющие на степень централизации и децентрализации

Тенденция к централизации	Тенденция к децентрализации
<ul style="list-style-type: none">• внешняя ситуация стабильна;• менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня;• менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений;• решения очень серьезны;• организации грозит кризис или существует риск банкротства;• компания крупная;• эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера.	<ul style="list-style-type: none">• внешняя ситуация сложная и неопределенная;• менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт;• менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений;• решения относительно незначительны;• для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего;• компания географически рассеяна, рассредоточена;• эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.

Преимущества централизации:

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями;
- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом;
- централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализации:

- управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации;
- децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме;
- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;
- децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям.

Разделение труда и специализация

Суть специализации труда состоит в том, что работа выполняется не одним человеком, а разбивается на отдельные этапы, на каждом из которых работают разные люди. Таким образом, отдельные работники специализируются на выполнении одной определенной части работы, а не всей целиком. Происходит закрепление работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Данное понятие также называется разделением труда.

Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:

- постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги (снабжение, планирование, производство, сбыт). Такое разделение работ называется горизонтальной специализацией;
- разделение работ по уровням иерархии в организации в целом и в ее отдельных частях - вертикальная специализация.



Департаментализация

Рост специализации в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно путем **департаментализации** - организационного обособления структурных подразделений (отделов, отделений или секторов), в которых сгруппированы схожие работы и их исполнители.



Спасибо за внимание