

Функция - организация

Организация- управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования

- **Это переход от «беспорядка» к «порядку»**

Задачи организации:

- 1) Деление организации на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий
- 2) Формирование организационной структуры организации, взаимодействия ее элементов
- 3) Создание условий для формирования определенной организационной структуры организации
- 4) Организация выполнения принятых решений
- 5) Текущая организация производственного, торгового и иных процессов
- 6) Обеспечение деятельности организации всеми видами ресурсов
- 7) Преобразование(реорганизация) системы в ходе развития (первооружение, реконструкция и т.п.)

Состав управленческих

процессов

- 1) **Основные**(операция направлена на изменение параметров предмета труда)
- 2) **Вспомогательные**(операции, в результате которых создаются нормальные условия для выполнения основных и обслуживающих процессов)
- 3) **Обслуживающие**(накопление, контроль и передача предмета труда)

В качестве **предмета труда** здесь выступают:

- ***Управленческое решение***
- ***Информация***
- ***Документы***

Условия рациональной организации управленческих процессов

- Пропорциональность(достигается равная пропускная способность разных рабочих мест одного процесса, соразмерное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами)
- Непрерывность(максимальное использование рабочего времени)
- Наличие целей
- Эластичность действий
- Устойчивость
- Разделение труда
- Кооперация труда
- Соблюдение норм управляемости
- Делегирование обязанностей и полномочий
- Параллельность(совмещение операций во времени)
- Прямоточность (информационных потоков; оптимальный путь поступления предметов труда)
- Ритмичность(равномерность выполнения управленческих процессов во времени)
- Концентрация однородных предметов труда в одном месте
- Гибкость процессов

Для соблюдения этих условий необходимо повышать повторяемость процессов и операций путем унификации и типизации процессов) и делегирование полномочий

Регламенты управления

Регламент – это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения, организации, а также порядок проведения заседаний и конференций

Классификация регламентов управления

- 1) регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом (устав, философия, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда и т.п.)

Классификация регламентов управления

2) регламенты, регулирующие работу персонала (модели рабочих мест, положения о подразделениях, должностные инструкции, трудовой договор, положение об аттестации персонала, положение о расстановке персонала, договор о материальной ответственности и т.п.

Классификация регламентов управления

- 3) Регламенты по информационному обеспечению(организация делопроизводства, типовые формы документов, классификаторы, справочники, положение об информационной системе, положение о базе данных, положение о коммерческой тайне, положение о служебной тайне)

Классификация регламентов управления

4) регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (проект размещения и монтажа оборудования, технические паспорта, инструкции по эксплуатации, инструкции по технике безопасности, руководство программиста, инструкции оператора)

Классификация регламентов управления

5) регламенты, нормирующие процесс управления(матрица распределения функций, графики процессов управления, технологические карты, порядок принятия решения, регламент совещаний и т.п.)

Взаимосвязь операций

управления

- 1) Руководитель – постановка цели, формирование задачи (**Ц**)
- 2) Специалисты – участие, информирование, сбор данных (**У**)
- 3) Специалисты – подготовка решения, составление документов, расчет (**П**)
- 4) Руководитель, главные специалисты – рассмотрение, согласование или переработка проекта решения и отправка на – 2-й уровень (**С**)
- 5) Руководитель – принятие решения или изменение цели и исходных данных (на 1-й уровень) (**Р**)
- 6) Специалисты – исполнение и контроль (**И**)

В процессе работы руководитель должен:

- 1) Расставлять приоритеты в своей деятельности (уметь выделять первоочередные задачи и т.д.)
 - 2) Создавать атмосферу взаимного уважения
 - 3) Создавать в коллективе мотивационную среду
 - 4) Искать эффективные решения и компромиссы
 - 5) Выявлять соответствие масштаба и сложности работы
- Масштабность характеризуется количеством задач или операций, которые работник должен выполнить
- Сложность работы отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом труда
- Например, зав. отделением больницы – высокая сложность и большой масштаб работы (4 уровень), секретарь – малый масштаб низкая сложность работы (1 уровень)

Виды деятельности работников подразделяют на:

- 1) узкоспециализированные (с низким масштабом работы)
- 2) широкоспециализированные (с высоким масштабом работы)

Определение масштаба и сложности процесса труда позволяет в дальнейшем совершенствовать систему оплаты и мотивацию труда. Так, приоритеты в оплате должны быть (1-2-3-4) :

- 4 уровень - низкая сложность и малый масштаб
- 3 уровень – низкая сложность и большой масштаб
- 2 уровень – высокая сложность и малый масштаб
- 1 уровень – высокая сложность и большой масштаб

Показатели восприятия процесса труда персоналом

- 1) Разнообразие видов деятельности
- 2) Самостоятельность в принятии решений
(автономность)
- 3) Уровень доведения работы до конца
работником
- 4) Уровень информированности работника о
конечных результатах труда
- 5) Удовлетворенность масштабом
взаимодействия с другими работниками
- 6) Удовлетворенность неформальными связями
- 7) Удовлетворенность степенью контроля за
работой

Технология исполнения или взаимозависимость работ может быть:

- 1) складывающейся (когда не требуется взаимодействия с другими работниками, отчетность только руководителю)
- 2) последовательной (начало работы одного зависит от успешного завершения работы другого – конвейер)
- 3) связанной (конец работы одного сотрудника становится началом работы другого с повторением процесса наоборот (хирург и его ассистенты))
- 4) групповой (одновременное участие всех сторон в рабочем действии)

В проектировании работы и совершенствовании организации труда менеджер должен найти ответы на следующие вопросы:

- 1) Целесообразно ли расширение масштаба работы для конкретного работника (много трудовых операций с редкой их повторяемостью)?
- 2) Целесообразна ли ротация работы (перемещение работников с одной трудовой операции на другую и как часто)?
- 3) Целесообразно ли обогащение работы и как этого добиться (через повышение разнообразия навыков и умений, через самостоятельность в определении ритма работы, принятии решений, через уменьшение степени контроля за работой, через усиление связи между результативностью и вознаграждением)?
- 4) Какая форма взаимодействия наиболее оптимальна для данных целей и задач?

При организации работ очень
важно согласовать
(гармонизировать)
технологическую и
социальную системы

Эффективность работы технологической системы зависит от:

- 1) технологических (производственных) процессов
- 2) физических условий работы
- 3) Сложности производственных процессов
- 4) скорости (ритма) исполнения работы

Социальная система

включает:

- 1) Индивидов
- 2) Рабочие группы
- 3) Руководство
- 4) Коммуникацию и кооперацию субъектов системы

Очевидно, что нецелесообразно внедрение самоуправления в группе, отношения между членами которой, характеризуются недоверием и грубостью.

Часто технология труда не соответствует отношениям в коллективе и наоборот.

Согласование (**уравновешивание**) технологической и социальной **СИСТЕМ ВОЗМОЖНО С ПОМОЩЬЮ модераторов**

Модераторы – это средства, позволяющие менеджеру привести в равновесие технологическую и социальную системы

Решение данной задачи предполагает:

- 1) Установление ролей (ожидаемого поведения для каждого работника с целью сглаживания возникающих противоречий в процессе труда)
- 2) Установление реалистичных целей для каждого работника, позволяющих сочетать его желания и технологическую необходимость
- 3) Максимальный учет индивидуальных качеств человека, его умений и способностей (каждый работник должен

К факторам, влияющим на структуру организации (по Гелбрейту и Чандлеру) относятся:

- 1) Внешняя среда
- 2) Технология работы
- 3) Стратегический выбор (ориентация на потребителя или на собственный бизнес)
- 4) Стратегический выбор рынков сбыта и принципы размещения производства
- 5) Выбор идеологии управления (количество уровней иерархии, число звеньев системы, централизация и децентрализация)
- 6) Качество персонала (потребности, квалификация, мотивация)

Выбор технологии зависит от знания:

- 1) Степени структурированности работ (высокая, низкая)
- 2) Ритма поступления работы (известный или неизвестный – ремонтные работы или отдел кадров)
- 3) Определенности места ее выполнения (точно знаем, знаем приблизительно, не знаем)

Характеристика организации трудовых процессов

Элементы организации	Характеристика элементов
----------------------	--------------------------

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. Расстановка людей | Оценка соответствия работников объему, составу и сложности выполняемых работ; определение обязанностей и полномочий |
| 2. Нормирование труда | Определение всесторонне обоснованных норм затрат труда по каждой категории работающих с учетом организационно-технических, социальных и психофизиологических факторов |

Характеристика организации трудовых процессов

Элементы организации

Характеристика элементов

- 3.Разделение труда Обособление (разграничение) отдельных частичных трудовых процессов, осуществляемых с целью сокращения производственного цикла за счет одновременного выполнения различных работ и повышения производительности труда, достигаемой вследствие более быстрого приобретения трудовых навыков работниками при специализации работ
- 4.Кооперация труда Объединение работников для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда с целью обеспечения наибольшей согласованности между действиями отдельных работников, выполняющих различные трудовые функции

Характеристика организации трудовых процессов

Элементы организации

Характеристика элементов

5. Стимулирование труда

Специальное воздействие на работника, которое включает в сферу труда его потребности, интересы, желания, цели, мотивацию поведения. Основа стимулирования – формирование внешних условий, побуждающих личность действовать определенным образом

Результат

Определение нормативного уровня трудовой активности работника

Характеристика деловых качеств работника

- 1) Компетентность** – знание специальных вопросов, осведомленность в смежных областях знаний
- 2) Способность четко организовывать и планировать свой труд**- умение работника рационально использовать свое рабочее время, четко планировать свое рабочее время, выполнение порученных заданий, умение сосредотачиваться на главном
- 3) Ответственность** – осознание необходимости полностью отвечать за последствия своих действий, принимаемых решений при выполнении должностных функций
- 4) Самостоятельность и инициатива** – способность работника выполнять производственные функции без помощи руководителя; внутреннее побуждение к новым формам деятельности, предприимчивость
- 5) Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе** – умение быстро перестраивать работу в соответствии с новыми требованиями
- 6) Работоспособность** – психофизиологическое состояние человека, позволяющее плодотворно трудиться в течение всего рабочего времени

Характеристика сложности работ

- 1) Характер работ, составляющих содержание труда – учитывается классификация видов труда (организационно-административные, информационно-технические, аналитико-конструктивные)
- 2) разнообразие, комплексность работ – учитывается повторяемость и взаимозависимость работ, разнородность состава и содержания работы, а также формы источников информации
- 3) Самостоятельность выполнения работ – учитывается в какой мере работа может быть выполнена без непосредственного руководства со стороны других лиц
- 4) масштаб, сложность руководства – характеризует ответственность за планирование, организацию и координацию работы подчиненных, подразделений и исполнителей
- 5) Дополнительная ответственность – учитывает материальную ответственность при приеме, хранении, выдаче материальных и финансовых ресурсов и моральную ответственность, обусловленную вероятностью несчастных случаев при выполнении работ в опасных условиях

Эффективное функционирование организации предполагает:

- 1) Определение степени централизации управления
- 2) Осуществление департаментализации
- 3) Решение вопросов масштаба управляемости и контроля
- 4) Решение вопросов соотношения уровней иерархии и масштаба управляемости
- 5) Разделение и специализация труда
- 6) Эффективные коммуникации и координация усилий
- 7) Распределение прав и ответственности
- 8) Определение соотношения дифференциации и интеграции подразделений организации

Трудовая деятельность

- Это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенных в организации

Цели трудовой деятельности:

- 1) Создание материальных благ
- 2) Оказание услуг различного целевого назначения
- 3) Разработка научных идей, ценностей и их прикладных аналогов
- 4) накопление, передача и консервация информации

Трудовое поведение:

- 1) Это направленность и интенсивность реализации человеческого фактора в организации
- 2) Сознательно регулируемый комплекс действий и поступков работника, связанных с совпадением профессиональных возможностей и интересов с деятельностью определенной организации