

Л-3

**Тема 4. Организация
как функция
управления**

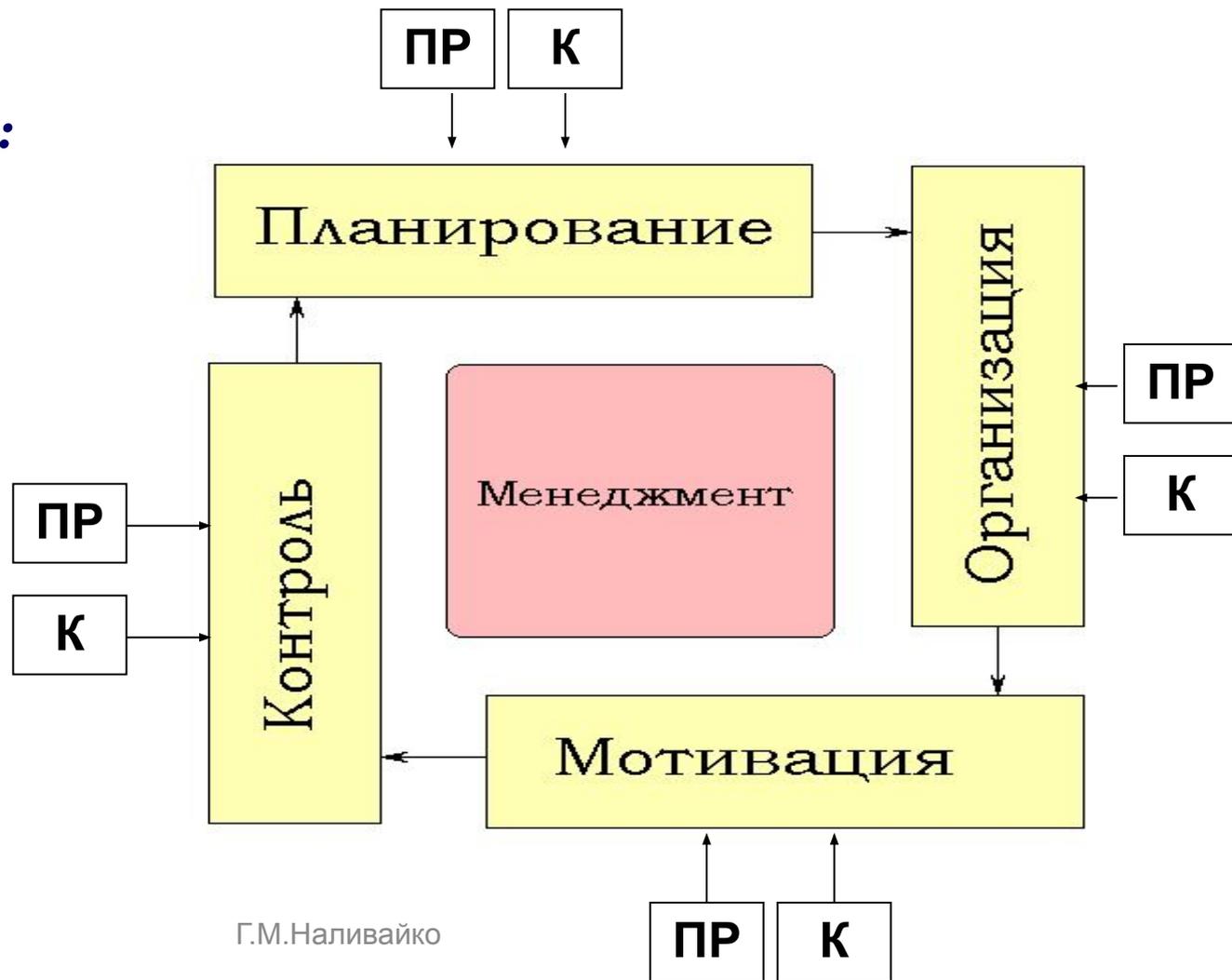
ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ

Основные функции:

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Контроль

Связующие элементы:

1. Принятие решения (ПР)
2. Коммуникация (К)



Понятие организации

1. Организация - **процесс**, посредством которого создается и сохраняется социальная структура, имеющая общую цель существования.
2. Организация – **структурированная система** целей, задач, принципов, функций и других элементов, объединенных совместным трудом процессов.
3. Организация – организованная **группа людей** с общими целями и корпоративной культурой.

Т.о. организация является как структурой, так и процессом, в котором работники организуют совместный труд для достижения социально приемлемых целей.

Термин «организация» используется в двух смыслах:

- 1) для обозначения предприятия, учреждения, группы людей и т.п., в рамках которых или которыми управляют;
- 2) как одна из важнейших функций управления.

Организация как функция – процесс создания определенной социальной структуры, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации обозначенной организацией миссией.

Централизация означает, что решения, как правило, принимаются руководством организации, находящимся на высшем уровне управления.

Такие организации обычно имеют значительно больше уровней управления. Это структуры **консервативного** типа, они устойчивы к внешним «возмущениям», предсказуемы и являются образцом реализации **принципов «рациональной бюрократии»**.

Суть централизованных организаций состоит **в разделении процессов принятия решений и их внедрения:**

- высшие руководители принимают решения,
- управляющие среднего звена передают и согласовывают их,
- работники выполняют.

Централизованные организации **основаны на принципе «команд и контроля»**, как правило, медленно приспосабливаются к изменениям рынка и слабо реагируют на меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, чтобы эффективно действовать в условиях конкуренции.

Децентрализация означает, что решения и ресурсы передаются на нижестоящие уровни, представляющие собой практически самостоятельные организации.

В таких организациях принимаются **обоснованные решения** в оперативном режиме в условиях сложной, динамичной среды.

Преимущества децентрализованных организаций:

- 1) развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают;
- 2) усиливается внутренняя конкуренция в организации, стимулирует к этому и руководителей;
- 3) руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении своего личного вклада в решение проблем.

Расширение свободы действий способствует –

- ✓ креативному характеру труда,
- ✓ выработке нестандартных решений,
- ✓ высокой альтернативности решений,
- ✓ эффективному решению сложных проблем.

Децентрализация ***требует*** принятия определенных организационных, экономических, временных, трудовых ***издержек***. В частности, необходимо разрабатывать и осуществлять программы обучения руководителей, преодолевать сложившиеся стереотипы работы в централизованных структурах и сопротивление работников к переменам.

ПРЕИМУЩЕСТВА:

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ	ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ
<ul style="list-style-type: none">□ Наиболее успешна в форс-мажорных обстоятельствах.	<ul style="list-style-type: none">□ Организации адаптивного типа, быстро реагирующие на ситуацию.
<ul style="list-style-type: none">□ Успешна для организаций специального назначения с ярко выраженным принципом единоначалия как первейшим условием решения поставленных задач.	<ul style="list-style-type: none">□ Организации мобильны и строят свою деятельность в зависимости от имеющихся ресурсов.

Определение миссии, формулировка целей и постановка задач организации

Определение конкретных процедур и действий для достижения поставленных целей и решения задач в рамках обозначенной миссии

Оценка имеющихся и требуемых ресурсов (человеческих, материально-технических, финансовых, временных, информационных, правовых)

Группировка однородных видов деятельности (работ, процедур, действий) в функции и построение организационной структуры управления

Оптимизация ответственности и полномочий по каждому работнику, подразделению и уровням управления

Правовое оформление организованного процесса и структуры управления (устав, положение, должностные инструкции, нормы и нормативы)

Алгоритм организационного процесса

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя обязательства по их выполнению.

ЭФФЕКТИВНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ –

это правильный выбор:

- 1) диапазона передаваемых прав на использование организационных ресурсов,*
- 2) определение тех должностных лиц, которые с наибольшим результатом для организации их могут выполнить.*

ПОЛНОМОЧИЯ -

представляют собой **ограниченное должностью право использовать ресурсы** организации и направлять свои усилия на выполнение организационных задач. Это право всегда передается от высшего уровня нижестоящему.

Полномочия определяют делегированные в рамках должности права.

Власть определяет, что это лицо может делать, даже вне зависимости от того, делегирована она или же получена другим путем.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ -

наделение правами и обязанностями какого-либо должностного лица, исходящее от вышестоящего руководителя.

Полномочия классифицируются на линейные и аппаратные полномочия

Линейные полномочия

- передаваемые свыше права, позволяющие принимать управленческие решения по своему усмотрению в пределах установленных границ. Чем выше уровень управления, тем больше полномочий, и наоборот. Только они дают право принятия решений.

Аппаратные (штабные) полномочия

- Позволяют осуществлять деятельность по обоснованию, координации, согласованию, подготовке, анализу и другим процедурам, связанным с принятием, контролем исполнения или оценкой эффективности принимаемых решений. Они не связаны с принятием управленческих решений. Такие полномочия сосредоточены в специальных структурах – штабах. На практике это – советы, коллегии, консилиумы, другие аналитико-консультативные структуры.

Барьеры делегирования

Причины нежелания руководителей делегировать полномочия :

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше».
2. Отсутствие способности руководить.
3. Отсутствие доверия к подчиненным.
4. Боязнь риска.
5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководство о возможной опасности.

Барьеры делегирования

Причины, по которым подчиненные избегают ответственности:

1. Предпочитает спросить руководителя, что делать, чем самому решать проблему.
2. Боится критики за совершенные ошибки.
3. Отсутствует информация или ресурсы, необходимые для выполнения задания.
4. Перегружен работой, или он так считает.
5. Отсутствует уверенность в себе.
6. Не получает положительных стимулов дополнительной ответственности.

Спасибо

за ВНИМАНИЕ