

ORGANIZOWANIE

WYKONALI:

BAGNIUK DANIL 4263

PRYCHODKO VOLODYMYR 4283

DEREVIANKO OLEKSANDR 4390

RODIONOV ARTEM 4472

Przypomnienie



Organizowanie- proces porządkowania, przydzielania, koordynowania działań i zasobów poszczególnym członkom organizacji, nawiązanie współpracy w ramach określonej struktury stosunków, wprowadzenie określonego ładu. Jest to takie zagospodarowanie, które w najlepszy sposób pozwoli zrealizować określony plan. W efekcie organizowanie powstają struktury systemów materialnych i społecznych, których świadome przyporządkowywanie uwzględniając przyjęte cele i kryteria doprowadza do wykluczenia działań mało intensywnych i efektywnych.

Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną

Wśród czynników mających wpływ na strukturę organizacyjną najczęściej wymienia się:

- Wielkość organizacji
- Rodzaj jej otoczenia
- Technologię
- Dywersyfikację produkcji

Wielkość organizacji

Wielkość organizacji można określić postępując się liczbą pracowników, wielkością obrotu lub wielkością zaangażowanego kapitału. Małe organizacje mają bardzo prostą strukturę. Kierownik będąc w zasięgu swoich podwładnych sam podejmuje najważniejsze decyzje. Wraz ze wzrostem organizacji zostaje włączony pomiędzy kierownikiem a jego pracownikami pośredni szczebel zarządzania, o przypisanych dla niego funkcjach i celach. Wzrastająca wielkość organizacji wywołuje potrzebę zwiększenia stopnia podziału pracy.

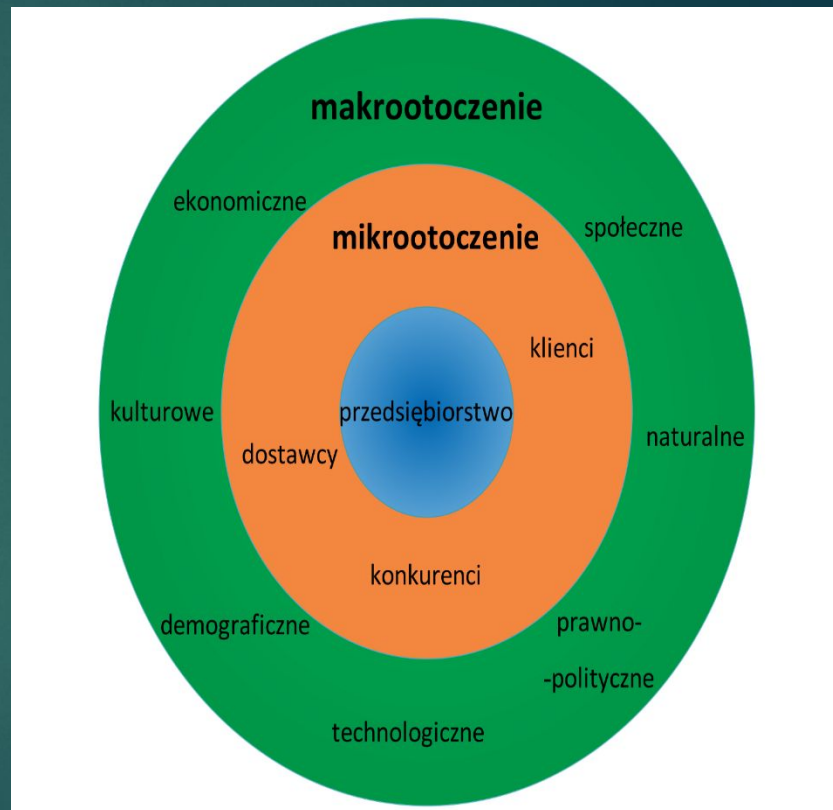
Otoczenie

Otoczenie zewnętrzne jest to wszystko poza granicami organizacji co może na nią oddziaływać. Otoczenie wewnętrzne są to warunki i siły działające w organizacji.

Otoczenie jest bardzo ważnym czynnikiem strukturotwórczym. Największy wpływ ma stopień jego stabilności.

W sytuacjach mało stabilnego otoczenia struktury powinny być oparte na podziale według obiektów a stosowana w nich koordynacja powinna zmierzać poprzez programy w kierunku samo uzgodnień.

W stabilnym natomiast otoczeniu rozwiązania strukturalne powinny przystawać do model systemu zarządzania mechanistycznego.



Technologia

Obejmuje wszystko co wpływa na wydajność pracy i produktywność kapitału.

Badania J.Woodward dowodzą, że:

- ❑ Im bardziej złożona jest technologia (od produkcji jednostkowej poprzez masową do ciągłej) tym większa jest liczba kierowników i szczebli zarządzania. Złożone technologie powodują smukłość struktury organizacyjnej i wymagają wyższego stopnia nadzoru i koordynacji.
- ❑ Im bardziej złożona technologia, tym liczniejszy jest personel pomocniczy i biurowy. Bardziej skomplikowane urządzenia wymagają służb konserwatorskich remontowych i przygotowania produkcji w celu zapewnienia ich prawidłowego funkcjonowania.

Dywersyfikacja

Dywersyfikacja - strategia polegająca na podejmowaniu przez organizację wysiłków zorientowanych na rozszerzenie jej strefy działania. Zazwyczaj polega na rozszerzeniu asortymentu produktów, ale może też oznaczać pozyskiwanie nowych dostawców, odbiorców, wdrażanie odmiennych od dotychczas stosowanych metod produkcji itp.


Wzrost stopnia dywersyfikacji produkcji prowadzi do decentralizacji oraz podziału pracy (na drugim szczeblu zarządzania) według obiektów.

Cykl życia organizacji

- ▶ Cykl życia organizacji jest to sekwencja etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie swojego istnienia. Etapy te wykazują określone różnice zarówno pod względem ilościowym, jak też jakościowym. Są one stymulowane przez różnego rodzaju siły wewnętrzne i zewnętrzne. W życiu organizacji można wyróżnić trzy zasadnicze fazy zakładania, wzrostu i konsolidacji. Czwarta to ewentualnie faza upadku.

System informacyjny a obszary decyzyjne

- ▶ Do etapu syntezy budowy organizacji należy zbudowanie struktury łączności umożliwiającej wymianę informacji. System informacji to sposób komunikowania się ludzi w warunkach określonego podziału pracy i władzy. Informacja rozumiana jest jako treść wiadomości o rzeczywistym lub postulowanym stanie rzeczy. Ma ona charakter opisu lub zlecenia



Pośród trzech najważniejszych więzi można wymienić więź komunikacji, opracowując zasady jakimi należy się kierować tworząc strukturę komunikacji.

Z pośród sformułowanych zasad, trzy z nich wydają się bardzo istotne:

- ❑ o droga komunikacji powinna być możliwie najkrótsza
- ❑ o droga komunikacji powinna być wykorzystana na całej swojej długości
- ❑ o wszystkie informacje powinny być autentyczne

Biorąc pod uwagę potrzeby kadry kierowniczej można wyróżnić trzy rodzaje informacji:

- ▶ - informację wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji
- ▶ - informacje służące do wzajemnej komunikacji tak pomiędzy jednostkami jak i grupami
- ▶ - informacje zaspakajające inne potrzeby



Natomiast z punktu widzenia potrzeb pracowników informacje dzielimy na:

- ▶ informacje **orientujące** - odnoszą się one do problemów związanych z funkcjonowaniem całego przedsiębiorstwa
- ▶ - informacje **projektujące i korygujące zachowania**
- ▶ - informacje **odnoszące się do warunków, rezultatów pracy** pracowników w ich własnym przedsiębiorstwie oraz określenia ich pozycji

- ▶ Decyzje podejmowane w organizacji mają różny, charakter a w związku z tym, różne są wymagania względem systemu informacyjnego. Analiza procesów decyzyjnych pozwala na pogrupowanie decyzji według tych samych zbiorów informacji. Wydzielenie tych obszarów pozwala na redukcję ilości informacji do ilości wymaganej. Pozwala to na ich lepszą czytelność a tym samym na lepsze ich zrozumienie, polepszając tym samym proces decyzyjny.

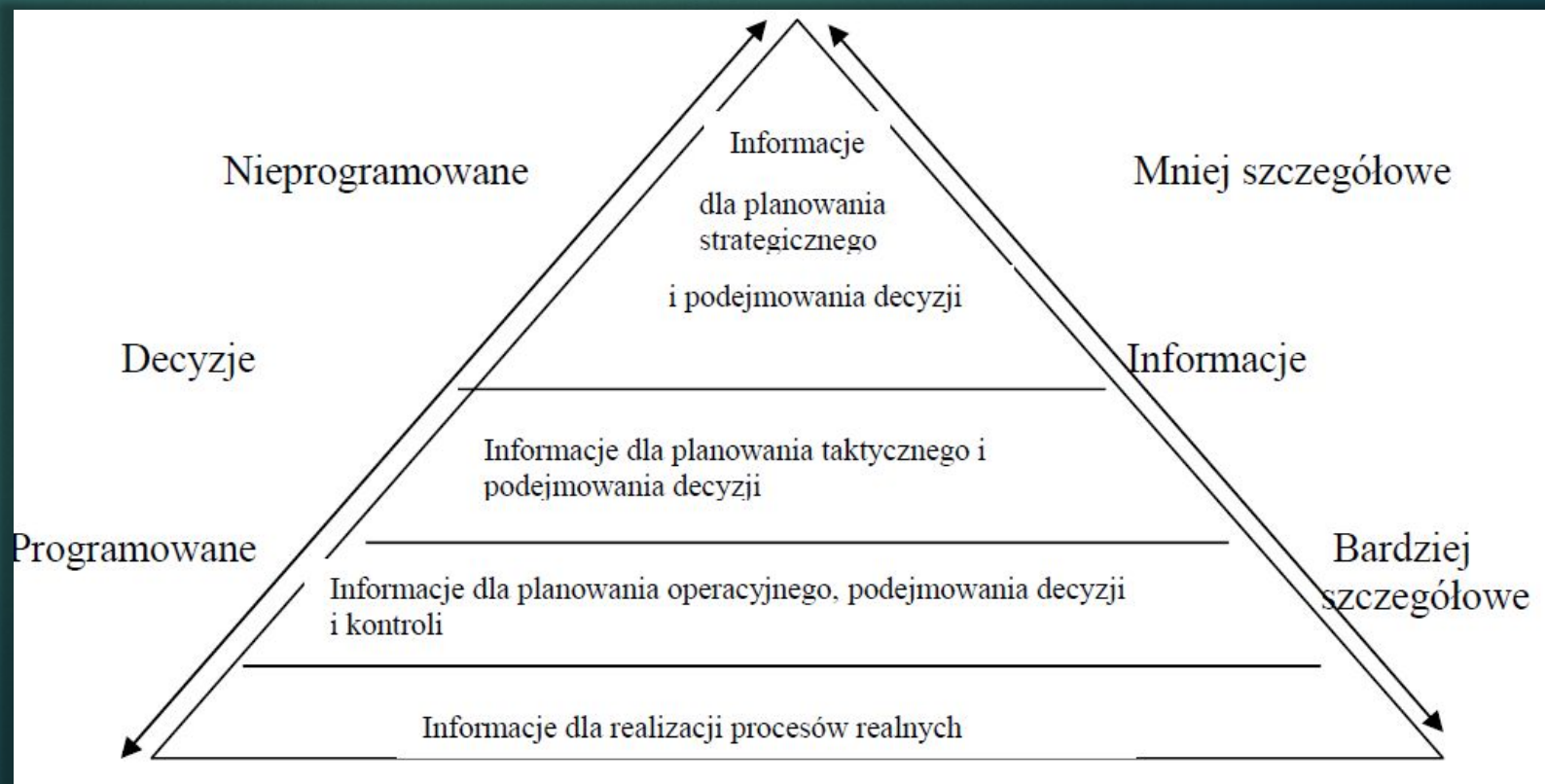


Mówiąc o obszarach decyzyjnych w organizacji możemy je ująć w dwóch przekrojach:

- ▶ Przekrój hierarchiczny
- ▶ Przekrój przedmiotowy

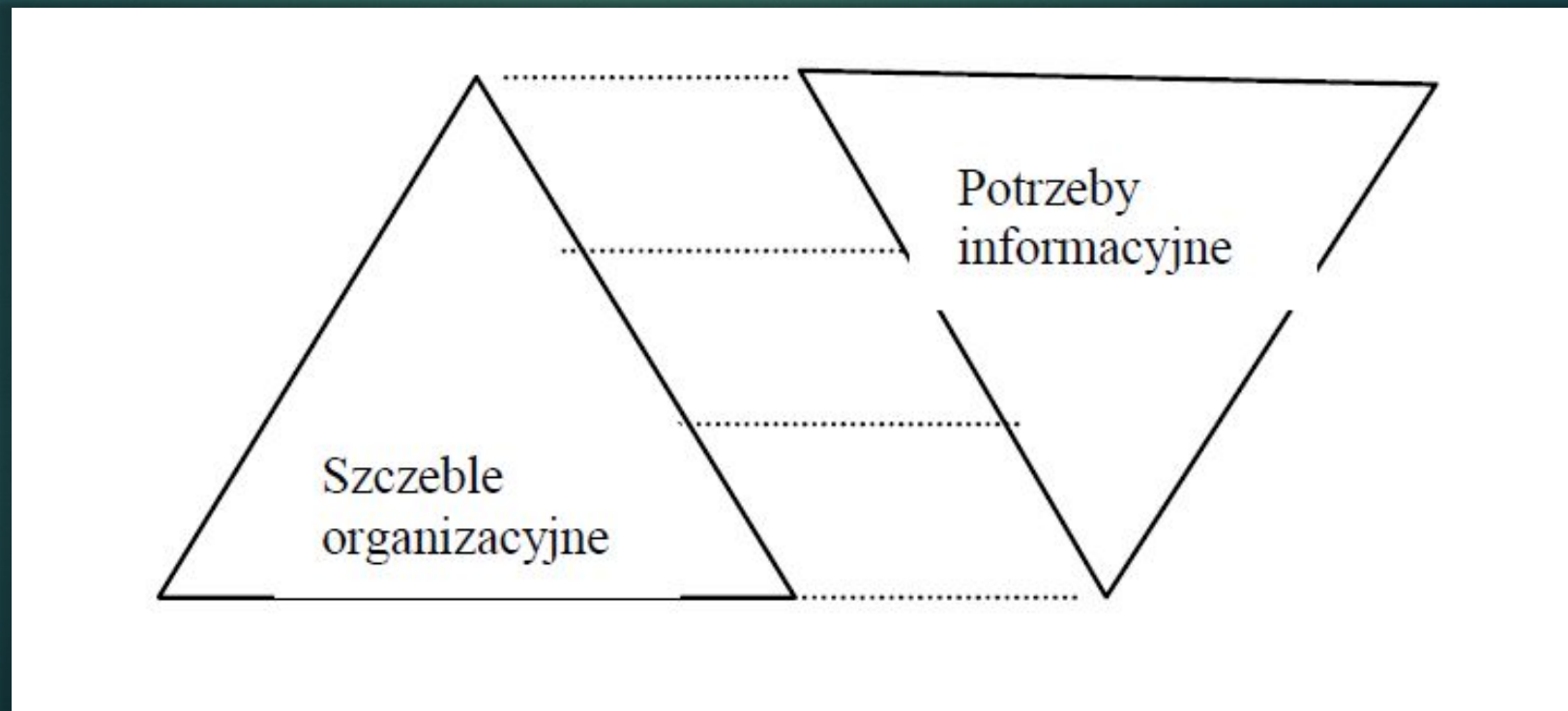
Przekrój hierarchiczny

- ▶ **Przekrój hierarchiczny** to podział decyzji na: strategiczne, taktyczne, operacyjne oraz wykonawcze (nie kierownicze). Decyzje w tym przekroju przypisane są poszczególnym stanowiskom organizacyjnym umiejscowionym w hierarchicznej strukturze organizacyjnej. Nałożona na to hierarchiczna struktura informacyjna odpowiada poszczególnym typom decyzji



Przekrój przedmiotowy

- ▶ Decyzje zostają podzielone poprzez funkcje realizowane w organizacji. Są to funkcje tak sfery realnej jak i sfery zarządzania. Zbiory wyróżnionych funkcji tworzą macierz informacyjnych relacji.



- ▶ Szczegółowość ta potrzebna jest stanowiskom wykonawczym dla realizowanych tam zadań Tak więc posuwając się po szczeblach hierarchicznych w dół piramidy organizacyjnej maleje zakres i różnorodność informacji, wzrasta natomiast ich szczegółowość, dokładność, pełność i zwięzłość.

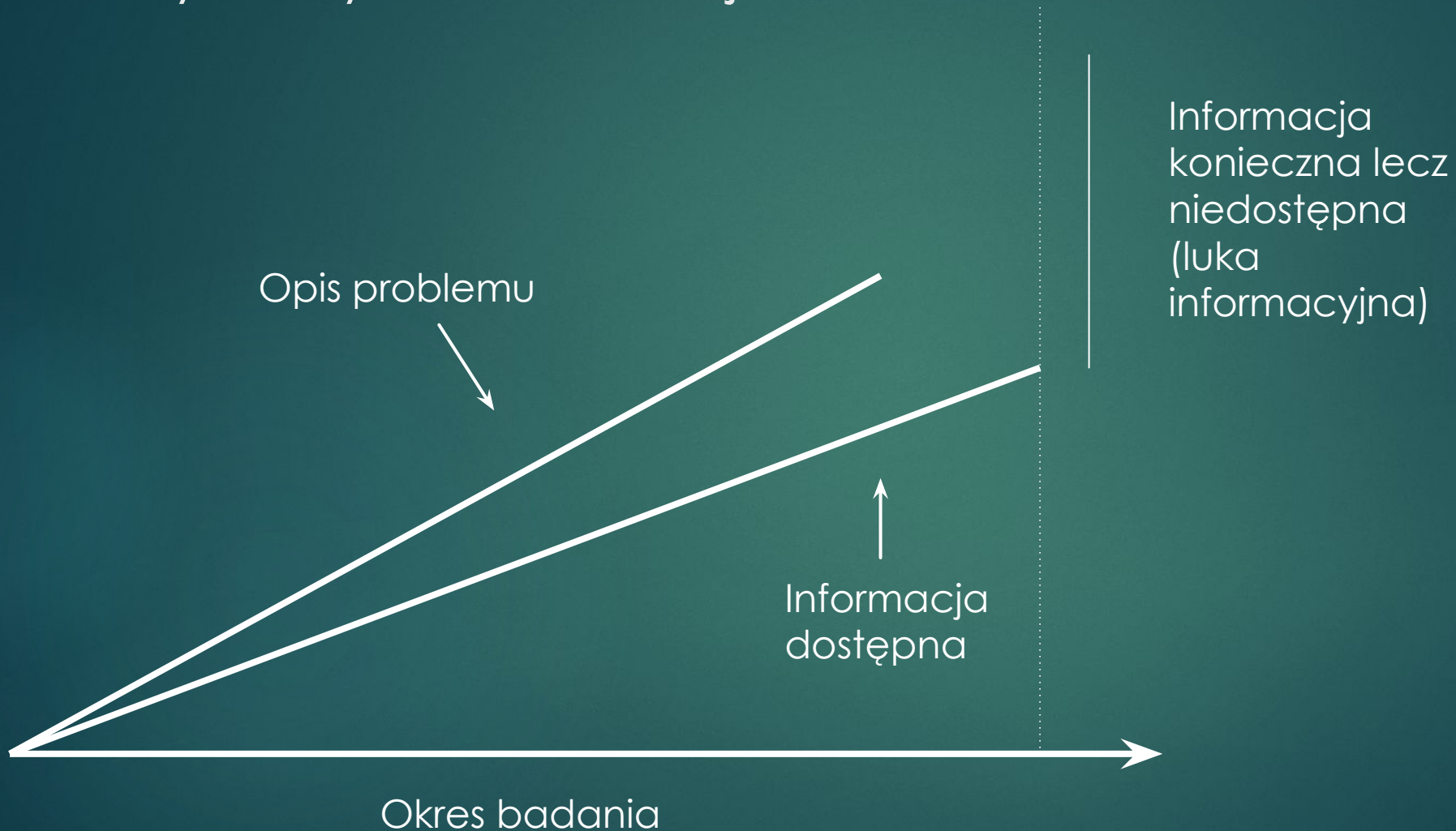
Aktualność -wiąże się z szybkością przepływu informacji powinna ona odnosić się do bieżącego odcinka rzeczywistości; **Dokładność** -to prezentacja informacji w takiej postaci by mogła ona być użytecznie wykorzystana;

Zwięzłość -informacji mierzy się stosunkiem otrzymanej informacji do liczby sygnałów jej towarzyszących.

$$\text{Stopień informacji} = \frac{\text{Informacja posiadana}}{\text{Informacja konieczna do}}$$

- ▶ Jeżeli wynik tego ilorazu równa się jedności, mamy do czynienia z informacją pełną. Różnica między licznikiem a mianownikiem mówi o istnieniu luki informacyjnej. Ważnym jest dla menedżera aby ta różnica była jak najmniejsza. Różnica ta rośnie lub maleje w zależności od problemu. Im bardziej on jest złożony i trudno rozpoznać jest jego istotę, oraz gdy jest on problemem nowym, dla mającego podjąć decyzję tym luka ta (zwana także decyzyjną) jest większa.

Stopień wzrostu złożoności problemu oraz wzrostu otrzymanych informacji



Informacja powinna być **informacją cenną**. Spełnia ona to kryterium gdy umożliwia ona realizację funkcji które informacje powinny spełniać. A więc powinna:

1. Wspierać proces zarządzania, jeżeli zdefiniujemy go, jako ciągły proces podejmowania decyzji
2. Umożliwiać komunikowanie się uczestników organizacji. Wymiana informacji jest warunkiem koordynacji działań tak indywidualnych jak i grupowych
3. Pogłębiać wiedzę każdego członka organizacji o celach, zadaniach i oczekiwaniach organizacji względem każdego z nich
4. Umożliwiać nawiązywanie kontaktów z otoczeniem (komunikacja między organizacjami)

Rola kierowników w procesie komunikacji

- ▶ Komunikacja to społeczna konieczność. Dzięki komunikowaniu się ludzie realizują działania o bardzo złożonej strukturze. Komunikując się, określają i kreują otaczającą ich rzeczywistość społeczną – podejmują, realizują i koordynują własne działania z działaniami innych ludzi. Wypełniają społeczne rytuały, zaspokajają własne potrzeby emocjonalne, a także wyjaśniają sens dokonanych i podjętych działań własnych i cudzych.
- ▶ Obecnie zarządzanie organizacją wymaga skutecznego przywództwa. Na proces zarządzania składają się: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie. Funkcje te kierownik realizuje, odgrywając role: **interpersonalną, informacyjną i decyzyjną**. Koordynowanie zadań, przetwarzanie i przekazywanie odpowiednich informacji oraz podejmowanie racjonalnych decyzji wymaga odpowiednich kompetencji, w tym wysokich predyspozycji interpersonalnych połączonych z umiejętnościami komunikacji międzyludzkiej i międzygrupowej.





- ▶ Komunikowanie jest zatem istotną częścią zakresu zadań kierownika, gdyż znajduje się on w centrum sieci komunikacyjnej, gdzie komunikowanie odbywa się w wielu kierunkach: z jego własnym przełożonym, z kierownikami innych szczebli i jednostek organizacyjnych, z podwładnymi, a także innymi osobami z organizacji.

WYMIAR	ELEMENTY SKŁADOWE WYMIARU ROLI	GRUPA SPOŁECZNA (SPOŁECZNOŚĆ)	ZNACZENIE
OGÓLNOSPOŁECZNY (oczekiwań społecznych)	oczekiwania dotyczące wpływu zarządzaną przez kierownika organizacją na otoczenie - oczekiwania dotyczące reakcji zarządzającego na wpływ otoczenia na organizację	Społeczność lokalna/ społeczeństwo/ interesariusze (stakeholders)	Jak kierownicy powinni/nie powinni postępować? Co jest ważne, wartościowe, niepożądane?
PROFESJONALNY	- oczekiwania dotyczące efektywności - oczekiwania dotyczące wykształcenia i doświadczenia oraz standardów etycznych	Środowisko fachowe (professional community)	Zasady gry, jak profesjonalista (osoba wykonująca zawód kierownika) powinien/nie powinien się zachowywać?
ORGANIZACYJNY (kontekst instytucjonalny)	- oczekiwania dotyczące sposobów postępowania kierownika wobec współpracowników (w tym stylu zarządzania) - oczekiwania dotyczące reakcji kierownika na zachowania pracowników	Organizacja (jej uczestnicy)	Normy i wartości organizacji dotyczące pożądanego i niepożądanego zachowania kierowników tej organizacji

- ▶ Według Moniki Kostery menedżer/kierownik porusza się w trzech wymiarach swojej społecznej roli kierowniczej: w wymiarze ogólnospołecznym, profesjonalnym i organizacyjnym. Wymiar ogólnospołeczny to inaczej dominujące scenariusze odgrywania roli, wymiar profesjonalny oznacza budowanie swojej roli przez kierowników, a wymiar organizacyjny to miejsca odgrywania roli, czyli teatry organizacji

Role zarządcze w organizacji

ROLA	SPOSOBY ROZUMIENIA ROLI – MOŻLIWOŚCI
Kierownik	<ul style="list-style-type: none">▪ kierowanie/zarządzanie uznane zostało za „proces organizowania i kierowania zasobami ludzkimi i fizycznymi w organizacji, aby wypełnić zdefiniowane cele▪ został zmuszony do myślenia jedynie o sprawach bieżących , ceniona stała się umiejętność podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów▪ przede wszystkim musi funkcjonować w czasach (i organizacjach) sprofesjonalizowanych, czyli takich, w których ogromną rolę odgrywać zaczęli specjaliści-profesjoniści;▪ typy działań kierowników w organizacjach profesjonalnych: A) wspierający pracę profesjonalistów, B) nie przeszkadzający profesjonalistom w pracy, C) przeszkadzający profesjonalistom w pracy▪ zbiera w całość doświadczenia i wiedzę podwładnych, aby na ich bazie realizować wspólne wszystkim cele▪ powinien traktować pracowników jako utalentowanych, pełnych możliwości ludzi (w odróżnieniu od określenia „zasoby ludzkie”, czy „kapitał ludzki”), o których trzeba dbać i ich rozwijać

Dziękujemy za uwagę!!

Pytania:

1. Co to jest organizowanie?
2. Co to jest dywersyfikacja?
3. Jakie są czynniki kształtujące strukturę organizacyjną?