Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО

Сибирский Государственный Технологический Университет

Факультет: ХТ ЗДО

Кафедра: управления персоналом

Контрольная работа

Тема: «Основные управленческие функции в организации»

Выполнил:

студентка 5 курса, группа 0611

шифр 041107

Заякина Т.О.

Проверил:

Красноярск 2008г.

Содержание:

1. Введение……………………………………………………………………….1
2. Внутренняя среда организации………………………………………….3

2.1. Структура…………………………………………………………………….3

2.2. Внутриорганизационные процессы……………………………………….10

3. Взаимодействия организации с внешней средой…………………………...15

4. Непосредственное управление организацией……………………………….18

5. Заключение…………………………………………………………………….21

6. Источники литературы……………………………………………………….23

7. Приложение……………………………………………………………………24

1. Ведение

Тема работы одна из важных и актуальных тем на сегодняшний день. Она актуальна потому, что управленческая деятельность — неотъемлемый и наиболее важ­ный компонент функционирования социальных организаций. Управление как особая разновидность профессионального труда возникло и развивалось вместе с эволюцией организаций, посте­пенно выделяясь в самостоятельный тип.

Возникновение вначале примитивных, а затем все более сложных организаций древнего мира и их развитие требовали постоянного совершенствования практики управления. Так, за­фиксированные на глиняных табличках, датируемых III тыс. до н.э., сведения о коммерческих сделках и законах древнего Шумера доказывают существование там практики управления. Дошедшие до нашего времени многочисленные исторические свидетельства убедительно показывают достаточно высокую сте­пень сложности древних организаций и управления ими.

Целью работы является рассмотрение основных управленческих функций организации.

Основными управленческими функциями в организации являются:

1. управление процессами, происходящими внутри организации;

2. управление процессами взаимодействия организации с внешней средой;

3. непосредственное управление организацией.

Для раскрытия поставленной темы ниже исследуем основные функции более подробно.

1. Внутренняя среда организации.

Внутреннюю среду организации составляют: структура, внутриорганизационные процессы, кадры, организационная культура, технологии.

2.1. Структура

Структура организации - это основной элемент любой организации, не только характеризующий её, но и представляющий собой сам механизм построения и функционирования организации. Правильный выбор организационной структуры - необходимый фактор успешного функционирования предприятия, фирмы или организации.

Различают формальные и неформальные структуры. Между этими основными полюсами можно выделить промежуточные состояния, которые отражают степень формализации организационной структуры: полуформальные, неформальные, неформальные с наличием элементов формальных свя­зей и др.

Формальная структура организации.Любая организация стремит­ся к формализации своей структуры. Формальная структура органи­зации представляет собой организационное построение, основанное на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.Условия жесткой стандартиза­ции норм и отношений состоят в существовании следующих моментов:

• обязательного для выполнения всеми участниками формального кодекса организации, в котором декларируются рамки организацион­ных норм и тщательно разработанная система санкций, применяемых в случае их нарушения;

• иерархической системы ролей и статусов, жестко закрепленных за членами организации (выход за пределы роли ограничен соответст­вующими нормами и по крайней мере не поощряется);

• тщательно разработанной системы поощрений за выполненные задания;

• бюрократического аппарата для осуществления контроля и управления организацией и ее подразделениями;

• системы вертикальных коммуникаций, горизонтальные коммуникации слабо разработаны или отсутствуют.

Такая структура применя­ется в основном для решения проблем управления. Формальная струк­тура организации схематично представлена на схеме 1.

В формальной структуре организации все линии коммуникации и полномочий соединяют позиции иерархии вышестоящих руководите­лей и нижестоящих. В этой структуре запрещены горизонтальные ком­муникации, т.е. попытки обсуждать свои проблемы с коллегами, обме­ниваться информацией между подразделениями без ведома вышестоя­щего руководства.

Неформальная структура организации.Для того чтобы понять предназначение неформальной структуры в современной организации, можно представить себе такую организацию, в которой все производствен­ные и личные проблемы и вопросы решаются с помощью формальной структуры, основанной только на вертикальных иерархических связях, т.е. они решаются бюрократическим путем через посредничество вышестоящих руководителей разных уровней. При этом возникают трудности, которые невозможно преодолеть в рамках формальной ор­ганизационной структуры, например:

• неудобство использования вертикальных связей и потеря време­ни в ходе решения множества постоянно возникающих повседневных проблем, которые гораздо проще решать путем договоренностей или обмена, используя горизонтальные коммуникации;

• руководители высокого уровня не могут знать обстановку в подразделениях в деталях, они не в курсе мелких проблем подчиненных (в чем, собственно, у них нет необходимости), но, согласно правилам формальной структуры, исполнители должны поставить в известность руководство об отсутствии любой мелкой детали или услуги, о любом нарушении (которые могут в значительной степени затормозить производство), используя вертикальные коммуникативные связи, что требует времени и может понизить эффектив­ность производственного процесса;

• изначальная ориентация на статусы, а не профессиональные зна­ния или личностные качества членов организации может привести к серьезной проблеме мотивации наиболее профессионально подготов­ленных работников;

• из-за отсутствия горизонтальных коммуникаций члены организа­ции не могут удовлетворить свои потребности в общении друг с другом (при решении собственных личных проблем, не связанных напрямую с производством, но зависящих от членов социальных групп организа­ции).

Неформальная структура распадается практически на две сферы — делового сотрудничества и социально-психологического межличностного общения. Первая сфера связана с достижением целей организации или ее подразделений, носит ярко выраженный деловой характер. В данном случае неформальная структура служит для того, чтобы решать те проблемы деятельности организации, которые невозможно решать с помощью формальных связей.

Вторая сфера неформальной структуры основана на межличност­ных связях, формирующихся на основе чувства приязни или неприяз­ни, чувстве принадлежности к одной группе (например, по принципу одной национальности, землячества, общих интересов и т.д.), чувстве превосходства или, наоборот, ущербности и т.п. Эта сфера не ориенти­рована на достижение организационных целей, и ее основу составляют прежде всего эмоции и личностные интересы (социально-психологические моменты). Хотя эти сферы неформального общения различаются, в реальных ситуациях они, как правило, неразрывно связаны.

Линейная структура организации. Линейный вид организационной структуры относится к самым древним и самым простым структурам. Его отличают прежде всего естественность и прозрачность отношений между членами организации, в первую очередь четкость отношений власти и подчинения. Это означает, что для каждого из руководителей определены и формально зафиксированы состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели.

Схематично линейная организационная структура представлена на схеме 2.

В линейной структуре не предусмотрена специализация руководи­телей как управленцев, а проблемы управления подразделениями ор­ганизации и организацией в целом решают специалисты узкого профи­ля. Линейная структура в чистом виде предполагает, что на своем участке работы руководитель должен решать все проблемы производ­ства (технологические, кадровые, проблемы снабжения, контроля, пла­нирования и т.д.).

Успешное руководство в рамках линейной структуры возможно только при условии, что руководители всех уровней реализуют свои властные полномочия в плане учета и контроля буквально всех дейст­вий подчиненных. Вследствие этого руководители линейных структур используют в качестве мотивирующего стимула наказания и вознаграждения подчиненных. Другие способы мотивации практически не применяются. Как правило, линейные структуры целесообразны в тех случаях, когда члены коллектива обладают низкой степенью зрелости, освоили небольшое количество организационных ролей и не склонны к самостоятельным решениям и инициативе.

Функциональная структура организации. Наличие функциональных элемен­тов в структурах организации обусловлено постоянным стремлением руководства организаций использовать высокие управ­ленческие и лидерские качества руководителей и в то же время прини­мать грамотные, обоснованные решения в узкоспециализированных областях, требующие специального образования и специальных зна­ний и навыков.

Сущность функциональной структуры организации заключается в том, что все сложные решения, требующие наличия технических, экономических, юридических, психологических и других специаль­ных знаний, должны приниматься только работниками, специализи­рующимися в этих областях, обладающими необходимой компетен­цией, которая отсутствует у простых линейных руководителей.

Организация, имеющая функциональную структуру, работает в режиме постоянной смены руководства на среднем и низовом уровнях управления. В соответствии с технологическим процессом исполните­лями сначала руководит один специалист, затем другой и т.д. Каждый из специалистов обеспечивает компетентное управление процессом производства только на этапе применения знаний своей узкой специализации. Благодаря этому достигается постоянное участие наиболее компетентных специалистов, каждый из которых руководит процессом производства в своей области.

Линейно-функциональная структура организации. Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что в организационную структуру включаются отдельные структурные единицы: (подразделения), выполняющие узкоспециализированные функции на высоком профессиональном уровне. Влияние деятельности этих структурных единиц распространяется на отдельные стороны линейной структуры таким образом: в какой-то момент деятельности линейный руководитель передает свои права управления представителям функ­циональной структуры, но следит за тем, чтобы прерогативы функци­онального руководителя не выходили за рамки его компетенции.

Линейно-функциональная структура представлена на схеме 3.

Гибкие структуры.Главный недостаток большинства организационных структур — их недостаточная приспособленность к изменениям внешней среды — приводит к невозможности разрешения одной из важнейших проблем выживания организации — проблемы адаптации. Даже по внешнему виду схем линейно-функциональных структур можно заключить, что они статичны, их структурные единицы жестко связаны между собой, не имеют механизмов своевременной модерни­зации. Такая структура не будет функционировать, если какая-либо ее часть временно выпадает из производственного процесса в силу изменения ситуации во внешней среде или в результате воздействия внутренних процессов. Современные рыночные отношения, особенно отношения типа производитель — потребитель или производитель — конкуренты, а также производитель — социальные институты, претерпевают постоянные изменения, на которые организация обязана реагиро­вать для поддержания баланса между входом и выходом.

Современная теория организаций выделяет два типа гибких струк­тур — матричные и свободные.

Матричные структуры (в самом простом их понимании) — это структуры управления по проектам. Любая матричная структура имеет несколько уровней: 1) высший координирующий орган — директор, президент фирмы, совет дирек­торов и т.д., который координирует действия всех крупных систем­ных единиц организации; 2) подразделения второго уровня управле­ния достаточно высокой степени специализации (отделы, цеха, уп­равления и т.д.), подчиненные непосредственно высшему координи­рующему органу и имеющие выход на особые, присущие только мат­ричным структурам единицы — проекты (в некоторых организациях такие единицы называют командами), куда делегируют своих сотруд­ников.

Матричные структуры могут эффективно действо­вать при условии постоянного участия членов организации (за исклю­чением высшего руководства) в работе проектов. При этом конкретные группы могут создаваться под определенные задачи и прекращать свое существование после их выполнения. Такие проектные группы легко реорганизуются и переукомплектовываются путем возвращения в отдел (цех, управление и т.д.) специалистов или, наоборот, привлече­ния новых сотрудников или ресурсов. Задача центрального координи­рующего органа организации — распределение и перераспределение материальных, информационных, финансовых и других ресурсов между отдельными проектами. Все это позволяет быстро реагировать на изменения во внешней среде, с максимальной эффективностью со­здавать новые продукты и постоянно использовать труд высококвали­фицированных и, самое главное, необходимых в данный момент специ­алистов.

Общий вид матричной структуры организации представлен на схеме 4.

Свободные структуры организационного устройства в наибольшей степени приспособлены к изменениям в рыночном и институциональ­ном внешнем окружении организации.

Более того, они эффективно работают именно в условиях неопределенности основных уровней внешней среды.

В организации со свободной структурой отсутствует четкая, фиксированная схема управления с устойчивыми связями между отдельными структурными единицами организации.

Здесь все подразделения, составляющие организацию, постоянно меняют свою конфигура­цию.

Достижение целей в такой организации основано на постоянном изменении состава и конфигурации подразделений путем передачи частей своих ресурсов другим подразделениям.

Так, достаточно круп­ное подразделение организации (отдел или сектор), приспособляясь к изменяющейся рыночной или институциональной внешней среде, по­стоянно передает в другие подразделения или, наоборот, принимает от них более мелкие структурные единицы (лаборатории или рабочие группы).

2.2. Внутриорганизационные процессы

Внутриорганизационные процессы, формируемые и направляемые менеджментом, включают в себя три основных подпроцесса: координация, принятие решений, коммуникации.

Координация. Для координации менеджмент может сформировать в организации два типа процедур:

1. непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложении;

2. координация действий посредством создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации.

Принятие решений. Управленческое решение– это результат конкретной управленческой деятельности менеджера[[1]](#footnote-1). Каждая проблема принятия решения имеет свои особенности. Однако существует и нечто общее для всех проблем, а именно: определенная исходная ситуация, альтернативные варианты решения, определенные последствия различных вариантов. С помощью этих компонентов можно охарактеризовать любую проблему принятия решения.

Процесс принятия управленческих решений актуален в силу того, что все больше расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умышленным или специальным искажением информации и т.д.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

Управленческие решения могут приниматься применительно к любой сфере деятельности организации: управлению персоналом, управлению финансами, управлению производственными процессами, в том числе и управлению маркетинговой службой.

Процесс принятия решения представлен на схеме 5.

Коммуникации.Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Коммуникации бывают внешние и внутренние, вертикальные и горизонтальные.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации.

Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации между различными отделами организации. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий.

Вертикальные организации – это информация перемещающаяся внутри организации с уровня на уровень. Она может передаваться *по нисходящей*, т. е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях *по восходящей*. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Основные функции коммуникации:

* информативная - передача истинных или ложных све­дений;
* интерактивная (побудительная) - организация взаимо­действия между людьми, например, согласование дей­ствий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использова­ния различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
* перцептивная функция - восприятие друг друга парт­нерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
* экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

1. Виды коммуникации представлены на схеме 6.

Кадры. Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Организационная культура. Во многих руководствах утверждается, что хорошо развитая культура - важнейшая характеристика организаций, имеющих значительные успехи. Термин "крепкая культура" обозначает, что большинство менеджеров и сотрудников исповедуют набор общих ценностей и методов делать дело.  Крепкая культура может быть ассоциирована с крепким исполнением по трем причинам. Первое, крепкая культура предполагает устойчивую связь между культурой и стратегией. Второе, крепкая культура может вести к единству целей среди сотрудников. Третье, крепкая культура ведет к высокой мотивации сотрудников и их большему участию в деятельности организации.[[2]](#footnote-2)

Организационная культура включает следующие компоненты:

1. мировоззрение, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов и конкурентов;
2. культурные ценности, доминирующие в организации, такие как "качество продукции" или "оцениваемое лидерство", символы и мифология;
3. характеристики поведения при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении;
4. нормы, принимаемые повсеместно в организации, например, "заработал - получил" или как обоснованно отказаться от нового задания, к нормам относятся так называемые "правила игры", которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации;
5. психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

Технологии. Объектом пристального внимания управленцев являются технологии, используемые при производстве продукции или услуг, поскольку они во многом определяют качество производимой организацией продукции, а следовательно, ее конкурентоспособность.

В условиях рыночной экономики происходит постоянное совершенствование выпускаемой продукции. Поэтому необходимо постоянно отслеживать используемые в производстве технологии, обеспечивать совершенствование их уровня, вводя новые элементы, используя патенты, лицензии, ноу-хау.

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает три категории технологии:

1. Многозвенные технологии,характеризуемые серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец – сборочные линии массового производства.
2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.
3. Интенсивная технологияхарактеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

3. Взаимодействия организации с внешней средой.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем прежде. Даже если бы изменения не были столь значительными, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая относительно обособленная система, зависит от внешнего мира в отношении материальных потоков – поставок ресурсов, энергии, кадров, конкретного спроса потребителей и информационных потоков – законодательных актов, решений различных органов, ситуаций на рынке и т.д. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Т.е. иначе говоря найти методы, способствующие адаптации к условиям внешней среды. Безусловно что учесть все существующие и оказывающие влияние на организацию факторы просто невозможно, в связи с этим возникает проблема определить именно те аспекты, от которых решающим образом зависит деятельность организации.

К характеристикам внешней среды могут быть отнесены:

1. Взаимосвязанность факторов.

2. Разнообразие факторов.

3. Высокая динамичность изменений факторов.

4. Неопределенность как во времени воздействия, так и по силе воздействия.

Изменения во внешней среде происходят ускоренными темпами, что качественно меняет ее нестабильность.

 В первую очередь это касается скорости обеспечения фирмы информацией об изменениях, происходящих во внешней среде. Неоднородность и рассеянность больших массивов информации в среде, с одной стороны, затрудняет выделение стратегически значимой информации, позволяющей фирме своевременно идентифицировать открывающиеся возможности и возникающие угрозы. Это может привести к устойчивому запаздыванию в восприятии очевидных проблем и снизить эффективность их решения для фирмы. С другой стороны, фирма оказывается перед проблемой распознавания ситуации по слабым сигналам ранним и неточным признакам наступления важных событий. В противном случае, дожидаясь сильного сигнала, фирма может либо опоздать с решением, либо оказаться не в состоянии принять его в тот момент, когда возникшая проблема поставит интересы фирмы под удар.

Особенности развития внешней среды таковы, что фирма постоянно находится в состоянии дефицита информации в условиях ее избытка и вынуждена настраивать свои системы управления на опережение в принятии решений по отношению к изменениям, происходящим во внешней среде.

На практике это проявляется:

- в демассификации рынка, ускорении дифференциации продукта и создании бесконечного множества микрорынков, ориентированных на запросы индивидуального потребителя; формируется новая рыночная структура, состоящая из микросегментов для каждого индивидуального потребителя.

- в снижении престижа торговых марок известных фирм. Рост дифференциации товаров неизбежно ведет к снижению приверженности покупателей к товарам наиболее известных фирм и компаний. Поначалу появление на рынке разнообразных товаров малоизвестных производителей не рассматривалось фирмами как серьезная угроза известным торговым маркам. Однако исследования показали, что рыночная доля новых компаний постоянно растет.

- в развитии новых способов покупки и оплаты товаров. Бесплатная телефонная связь, факсовые аппараты, кредитные карточки, обслуживание по телефону, через компьютерную сеть с помощью модема кардинально изменили методы торговли и оплаты товара во всем мире. Согласно статистическим данным, ежедневно с помощью кредитных карточек происходит более 25 млн торговых операций; ежегодно это составляет сумму свыше 441 млрд долларов.

- в росте информированности потребителя о фирмах и доступности широкой информации об их товарах.

- в подъеме индустрии сервиса.

- в буме развития баз данных и компьютерных сетей. Если у компании есть база данных, содержащая телефонные номера и адреса постоянных клиентов, она может оказывать намного более эффективное воздействие на потребителя, чем периодическая телевизионная реклама по каналам общенационального и регионального телевидения. Сочетание компьютерных и телекоммуникационных сетей может стать стратегическим арсеналом для обслуживания компаний, стремящихся усилить свои позиции на рынке. И наоборот, отсутствие такой возможности может понизить эффективность прилагаемых усилий в сфере бизнеса. Сегодня крупные компании уже имеют и постоянно поддерживают базы данных своих клиентов.[[3]](#footnote-3)

В этих условиях ключевой проблемой для фирмы является не столько привлечение новых клиентов, сколько создание пожизненных потребителей путем расширения информации о них.

4. Непосредственное управление организацией.

Исходя из своей концепции менеджмента А. Файоль сформулировал четырнадцатьпринциповуправления. Эти принципы не утратили своей актуальности и сегодня, хотя безусловно их применение требует опыта, вдумчивости и осторожности:

* Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
* Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность.
* Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание в уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
* Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
* Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
* Подчиненность личных интересов общим.Интересы одного работника или группы работников недолжны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.
* Вознаграждение персонала.Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.
* Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.
* Скалярная цепь. Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена. Выло бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.
* Порядок. Место - для всего и все на своем месте.
* Справедливость. Справедливость-это сочетание доброты и правосудия.
* Стабильностьрабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
* Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.
* Корпоративный дух. Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.[[4]](#footnote-4)

Модели управления организацией:

* Автократическая модель управления основывается на: власти, директиве, авторитете, персональной зависимости, исполнении.
* Экономическая модель управления основывается на: экономическом принуждении, материальном поощрении, мотивации, экономическом стимулировании, инициативе.
* Новая модельуправления основывается на: творческом участии, т.е. по поводу того, как лучше сделать работу, коллективизм и моральные стимулы, приверженность к работе, фирме, начальнику, коллективу, экономическое и моральное стимулирование, тотальное творчество.

5. Заключение

Внутри организации управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения поставленных ею целей. Внутреннюю среду организации составляют: структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура.

Исходной точкой при проектировании организации является проектирование работ, которые должны выполняться ею. Работы могут выполняться автономно, могут быть использованы модульный принцип, конвейерный принцип и т. д.

Все это наряду с требованиями, предъявляемыми спецификой деятельности организации к профессиональной подготовке персонала, отражается при проектировании работ. Для реализации работ, которые предполагает проводить организация, формируется ее структура: подразделения организации, взаимодействия между ними, их размеры, горизонтальные и вертикальные связи, права и обязанности, задачи, которые они должны решать.

Внутриорганизационные процессы являются одними из ключевых объектов управления деятельностью организации. Они включают координацию, заключающуюся в руководстве с помощью приказов, распоряжений, предложений, а также принятие решений, коммуникацию. Управление организацией при ее взаимодействии с внешней средой распространяется преимущественно на ее непосредственное деловое окружение: покупателей, поставщиков, конкурентов, деловых партнеров, деловые объединения и ассоциации и т. д.

Процедуры и нормы принятия решений в организациях могут различаться. В некоторых фирмах решения принимаются только высшим руководством.

В одних организациях коммуникации осуществляются в письменном виде, в других — в виде устного разговора, в третьих сосуществуют обе формы в зависимости от характера деятельности фирмы и установок руководства.

Объектом пристального внимания управленцев являются технологии, используемые при производстве продукции или услуг, поскольку они во многом определяют качество производимой организацией продукции, а следовательно, ее конкурентоспособность. В условиях рыночной экономики происходит постоянное совершенствование выпускаемой продукции. Поэтому необходимо постоянно отслеживать используемые в производстве технологии, обеспечивать совершенствование их уровня, вводя новые элементы, используя патенты, лицензии, ноу-хау.

Кадры являются неотъемлемой составляющей частью любой организации. Они производят продукцию, осуществляют деятельность основных функциональных подразделений, определяют внутреннюю культуру организации. Эффективная кадровая политика во многом определяет эффективное функционирование организации.

Организационную культуру составляют устойчивые нормы, представления, убеждения, принципы, сложившиеся внутри организации. Организационная культура во многом инициируется менеджерами и оказывает существенное влияние на производственную деятельность, межличностные взаимоотношения, климат внутри организации.

При всем разнообразии видов деятельности производственных организаций можно выделить пять основных: производство, маркетинг, финансы, работу с кадрами, учет и анализ хозяйственной деятельности, управление которыми определяет эффективность деятельности организации.

Источники литературы:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.–М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.

2. Е.Б.Моргунов «Организационное поведение», М., 2004.

3. Д.О.Ямпольская, А.В.Завгородняя. Маркетинговое планирование. Спб., Питер, 2001

4. Файоль А., Тэйлор У., Форд Г., Эмерсон Г. – Управление – это наука и искусство. Пер. с англ. М., Юнити, 2002.

5. В.К. Терентьев. Правила, испытанные временем и практикой. [статья], 2001.

6. Силберг С. «МВА за 10 дней. Поэтапное овладение профессиональными знаниями, которые дают лучшие школы бизнеса. Пер. с англ. Э.В.Шустер. – М.,: ЗАО «Консультант плюс», 2001.

7. Огарков А. Управление организацией. – М., - Эксмо, 2006.

8. Лошкарев В.Г. Организация бизнеса с нуля. [журнал], Спб, Питер, 2007.

9. Журнал «Бизнес эксперт» №12, 2007.

7. Приложение

Схема 1. Формальная структура организации

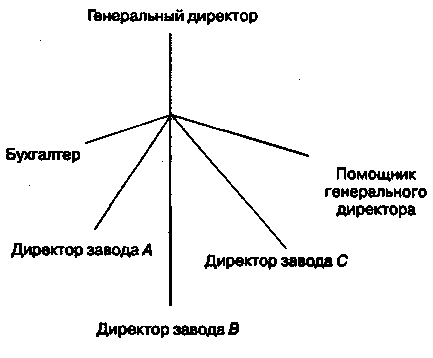


Схема 2. Линейная структура организации.

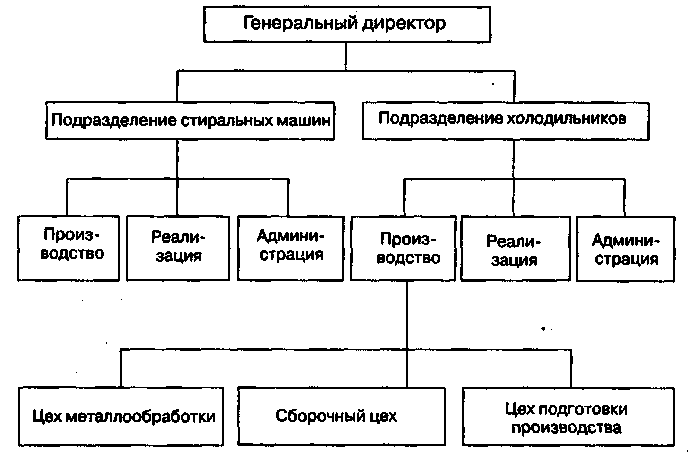


Схема 3. Линейно-функциональная структура организации

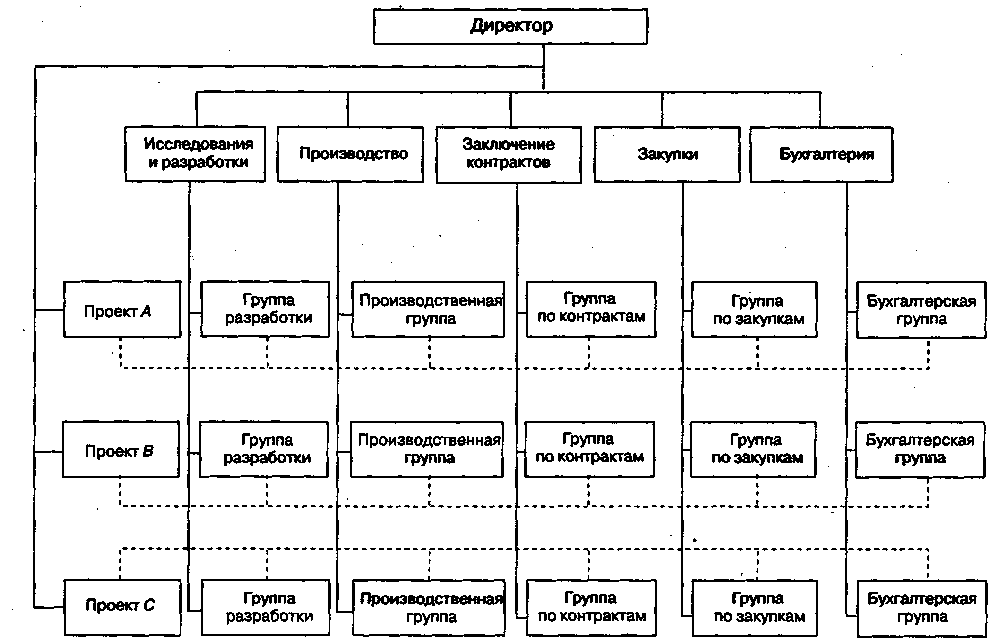


Схема 4. Матричная структура организации

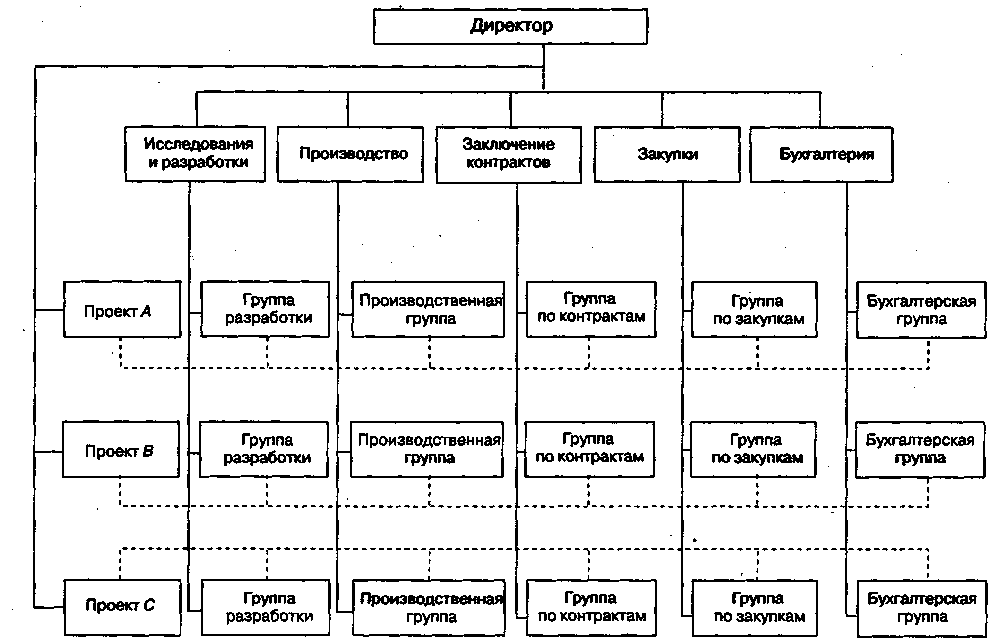


Схема5. Процесс принятия решения.

|  |
| --- |
| Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ |
| Восприятие и признание проблемы  Интерпретация и формулирование проблемы  Определение критериев успешного решения |

|  |
| --- |
| Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ |
| Разработка альтернатив  Оценка альтернатив  Выбор альтернативы |

|  |
| --- |
| Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ |
| Организация выполнения решения  Анализ и контроль выполнения решения  Обратная связь и корректировка |

Схема 6. Виды коммуникации

Виды коммуникации

Межличностные коммуникации

Организационные коммуникации

|  |
| --- |
| Внешние коммуникации |

|  |
| --- |
| Внутренние коммуникации |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формальные коммуникации  По воходящей  Вертикальные |  | Неформальные коммуникации  По нисходящей  Горизонтальные |

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.–М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. [↑](#footnote-ref-1)
2. Е.Б.Моргунов «Организационное поведение», М., 2004. [↑](#footnote-ref-2)
3. Д.О.Ямпольская, А.В.Завгородняя. Маркетинговое планирование. Спб., Питер, 2001 [↑](#footnote-ref-3)
4. Файоль А., Тэйлор У., Форд Г., Эмерсон Г. – Управление – это наука и искусство. Пер. с англ. М., Юнити, 2002. [↑](#footnote-ref-4)