# МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

# СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЗАОЧНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# Институт управления производственными и инновационными программами

# Кафедра менеджмента

# Реферат

# по дисциплине: Теория организации

# Тема: «Субъекты организаторской деятельности»

# Выполнила: студентка II курса

# группы 903-1СК Иванова Д.Н.

# специальность: 080507

# Санкт-Петербург

2010

План реферата:

Введение

1. Организационная деятельность

2. Способы принятия решений

3. Факторы, влияющие на принятие решения

4. Управленческие полномочия и ответственность

Заключение

Список литературы

Введение

Для осуществления организационной деятельности в организации обобщенный субъект управления принимает соответствующие управленческие решения. Во многих случаях от этих решений зависят реальные возможности достижения целей организации, ее эффективная деятельность. Поэтому особое значение имеет творческий подход к решениям, принимаемым менеджером, поскольку управление – это не только наука, но и искусство.

В данной работе рассматривается субъект организационной деятельности, способы принятия решений, факторы, влияющие на принятие решения, процедуры процесса принятия решения, а также полномочия и ответственность за принятые решения.

1. Организационная деятельность

Термин «организационная деятельность» означает создание или усовершенствование механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами организационных систем, представляющих собой совокупность структуры и способов функционирования её элементов. Применительно к социальной системе под организационной деятельностью понимается:

– объединение людей в группы;

– интеграция деятельности членов коллектива организации;

– интеграция целей всех членов коллектива.

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей члены коллектива могут быть как субъектами, так и объектами организационной деятельности. Субъектом организационной деятельности являются члены коллектива, оказывающие активное влияние на деятельность организации. Участие в работе организации предусматривает анализ происходящих событий и явлений, творческое осмысление рабочего цикла и оказание воздействия на него в целях повышения эффективности деятельности организации и получения наибольшего экономического эффекта. В качестве обобщенного субъекта управления деловой организацией выступает административно-управленческий аппарат. Его участие в организационной деятельности наиболее очевидно. Он состоит из сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, принимающих и утверждающих управленческие решения, организующих их исполнение с последующим контролем.

К субъектам организационной деятельности относятся президент компании, генеральный директор, коммерческий директор, технический директор, заместители директора, менеджеры и т. д. В зависимости от объекта организационного воздействия субъектами могут быть лидеры общественных объединений, неформальные лидеры, организационные комитеты, союзы и т. д. Активное участие в работе организации предусматривает анализ, творческое осмысление происходящих процессов и оказание воздействия на ее работу.

При принятии решений субъект организационной деятельности должен руководствоваться как рациональными принципами, основанными на расчете и математической логике, так и иррациональными, на основе опыта, интуиции, неформальной логики и даже предчувствий.

2. Способы принятия решений

Принято различать способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение:

– рациональный, когда весь процесс обоснования решения нацелен на максимальный результат;

– административный, когда в рамках полномочий руководителя принимается решение, удовлетворяющее минимальным требованиям;

– интуитивный, когда при принятии решений руководствуются аналогиями, словесными концептуальными ассоциациями, предвидением.

Рациональный способ принятия решений предусматривает рассмотрение всех альтернатив, последствий, которые могут возникнуть в каждом возможном случае. Выбор падает на ту альтернативу, которая обеспечивает максимальный выигрыш. Рациональный способ принятия решения возможен в том случае, если субъект решения:

 – знает свои цели и может ранжировать их по степени важности;

 – знает все возможные альтернативные варианты решения проблемы;

 – знает относительные «за» и «против» каждой альтернативы.

 Субъект решения должен всегда выбирать альтернативу, которая максимизирует достижение цели.

Административный способ принятия решений выражается в том, что руководитель исследует альтернативы до тех пор, пока не обнаруживает удовлетворительного решения, т. е. обеспечивающего достижение цели на минимальном уровне. Он выбирает первую альтернативу, которая отвечает поставленным целям. Он руководствуется только конкретными обстоятельствами ситуации, своими полномочиями, опытом и уровнем подготовки.

Интуитивный способ принятия решений предполагает отсутствие систематического подхода к выбору альтернатив. Этот способ используется творческими личностями, когда решение принимается по случаю.

Большинство же решений обосновывается с использованием сочетания рационального и интуитивного способов.

Процесс принятия решения включает следующие стадии:

1. Выявление и определение проблемы.

2. Поиск информации и альтернатив решений.

3. Выбор среди альтернатив.

4. Принятие решения.

За актом «принятия решения» следует передача его для реализации, организация его поддержки, ассигнование необходимых ресурсов, создание системы обратной связи.

управленческий решение коллектив

3. Факторы, влияющие на принятие решения

Стадии выявления проблемы и принятия решения испытывают влияние разных факторов внутренней и внешней среды организации.

Первый фактор – фактор непосредственной ситуации, вызывающий принятие решения. Это значимость решения и давление времени. Значимость решения определяется на основе таких критериев, как число людей, подвергшихся воздействию данного решения; количество затраченных средств и степень влияния решения на выживаемость или прибыльность предприятия; время, которое руководители затрачивают на обоснование и реализацию решения. В соответствии с этим решения по значимости бывают: имеющие наибольшую важность, незначительные, средние по важности.

Второй фактор, влияющий на процесс принятия решения и его качество. Это количество времени у руководителя на принятие решения (давление времени). При нехватке времени больше внимания обращается на негативные, чем на позитивные обстоятельства, и рассматриваются всего несколько факторов при принятии решения, без получения достаточной информации или рассмотрения необходимого числа альтернатив.

Третий фактор – условия, в которых действует лицо, принимающее решение. Для описания условий используются такие понятия, как «определенность» и «неопределенность».

В условиях «определенности» лицо, принимающее решение, знает все варианты и последствия каждого из них. Решение состоит в выборе наиболее эффективной альтернативы. В таких случаях могут эффективно применяться линейное программирование и модели.

В условиях «неопределенности» можно только предвидеть результаты различных вариантов. Неизвестна вероятность достижения каждого результата. В этом случае задача состоит в том, чтобы выявить вероятность каждого результата и на этой основе принимать решения. В данном случае могут помочь методы, связанные с использованием математического аппарата, такие как линейное и динамическое программирование, теория игр, теория управления запасами, теория больших систем, общая теория систем и др.

Если в условиях определенности используются в основном стандартные, оправдавшие себя на практике методы и приемы принятия решений, то при неопределенности чаще всего привлекаются опыт, интуиция, творческие способности руководителя.

Кто должен принимать решения: индивидуум или группа?

При групповом принятии решения обеспечивается участие тех, кого решение касается, повышается их готовность к выполнению его, облегчается координация последующей работы, улучшаются коммуникации, увеличивается разнообразие рассматриваемых вариантов, расширяется объем используемой информации. Однако принятие решения может быть более длительным; решения могут не приниматься из-за внутренних конфликтов и несогласия, и т. д. Группы лучше всего используются для принятия решений, когда особенно важна точность. В последние десятилетия выработан целый ряд методов группового принятия решений. Среди них – мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи.

Мозговая атака – метод, определяющий процесс генерирования идей, когда рассматриваются все возможные альтернативы с критической точки зрения.

Метод номинальной группы – ограничивает обсуждения или общение друг с другом до определенного предела. Члены группы присутствуют на встрече, но действуют независимо.

Метод Дельфи наиболее сложный и длительный по времени. Он сходен с методом номинальной группы с той разницей, что физического присутствия всех членов группы не требуется. Преимущества метода – независимость мнения экспертов, находящихся в пространственном отдалении друг от друга.

Во всех случаях принятия решения важно соблюдать установленные процедуры, выполнение которых обеспечивает необходимую обоснованность и надежность того или иного решения (табл. 1).

Таблица 1. Процедуры процесса принятия решений.

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Процедуры |
| 1. Постановка задачи для решения проблемы | 1. Возникновение новой ситуации2. Выявление проблемы3. Сбор необходимой информации4. Описание проблемной ситуации |
| 2. Разработка вариантов решения | 5. Формулирование требований, ограничений6. Сбор необходимой информации7. Разработка возможных вариантов решения |
| 3. Выбор решения | 8. Определение критериев отбора9. Выбор решений, отвечающих критериям10. Оценка возможных последствий11. Выбор предпочтительного решения |
| 4. Организация выполнения решения и его оценка | 12. План реализации выбранного решения13. Контроль хода реализации решения14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации |

4. Управленческие полномочия и ответственность

Каждый элемент структуры управления организацией − подразделение или отдельная должность − является носителем определенных управленческих полномочий, т. е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. В организации выделяется несколько видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

Суть распорядительных полномочий состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть линейными и функциональными. Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках которой первые могут предписывать вторым что, когда и где те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью подразделений, организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей. Функциональные полномочия осуществляются в условиях косвенных связей. Они сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения управленческих решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, или то, как действовать, чтобы достичь целей.

Для сохранения единоначалия, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному (линейному) руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Например, компетенция функционального руководителя распространяется только на один уровень вниз. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты фирмы (главный бухгалтер, главный экономист, главный инженер) и руководители соответствующих служб (плановой, маркетинговой и прочих).

Рекомендательные полномочия заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной вопрос. Но в отличие от предыдущего случая, эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и прочие.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо или подразделение, которые наделяются данными полномочиями, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в соответствии с целями организации.

Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

Наконец, согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Согласительные полномочия могут быть предостерегающими или блокирующими. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя всю полноту ответственности за возможные негативные последствия. Блокирующими полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого в виде личной подписи, вообще не может быть принято решение, реализация которого связана с затратой денежных средств.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности − необходимости отдавать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. Различают два вида ответственности: общую и функциональную.

Общая ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления управленческой деятельности, например, подбор кадров, подготовка документов и т. п. Такую ответственность обычно несет руководитель. Функциональная ответственность связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя. Управленческие полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе могут возникнуть самые неблагоприятные последствия для организации и ее персонала. Так, в случае превышения полномочий по сравнению с ответственностью открывается свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная же ситуация приводит к параличу активной деятельности, ибо люди будут опасаться сделать лишний шаг из-за боязни неблагоприятных для себя последствий. Соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

В связи с большим количеством специфических проблем, встающих перед субъектами управления, им необходимо распределять свои полномочия для решения задач в рамках организации между подчиненными. Это дает возможность, с одной стороны, освободиться от второстепенных задач, а с другой − приблизить принятие решений к месту реализации. Распределение полномочий для принятия самостоятельных решений без их обязательного согласования с выше- или нижестоящими структурами осуществляется сверху вниз. При этом возникает своего рода лестница, «ступенями» которой являются уровни управления. Аналогия с лестницей (лат. scala) дало процессу распределения полномочий другое, более краткое название − «скалярный».

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов:

- сложность, важность, разнообразие проблем;

- надежность системы коммуникаций;

- способности руководителей, исполнителей;

- издержки, связанные с принятием решений;

- морально-психологический климат в коллективе;

- размеры организации;

- динамика бизнеса;

- необходимость обеспечения единства действий.

При распределении управленческих полномочий в организации учитывается ряд обстоятельств. Во-первых, полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей, которые, таким образом, являются по отношению к ним первичными, определяющими их необходимый объем. Во-вторых, полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодополнение и сбалансированность системы управления, следовательно, и ее эффективное функционирование. Если бы полномочия перекрывались или, наоборот, не охватывали все необходимые проблемы, нужного эффекта достигнуть бы не удалось. В-третьих, линии полномочий в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник точно знал, от кого он получает полномочия, кому их передает, перед кем отвечает, и кто должен отвечать перед ним. В-четвертых, за исключением особо оговоренных случаев разделения полномочий, они полностью передаются исполнителю только одним руководителем. В-пятых, исполнители обязаны самостоятельно решать все проблемы, не выходящие за рамки их полномочий, и нести перед руководителем полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

 Полномочия в системе управления распределяются не всегда равномерно, они могут быть по тем или иным причинам сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних ее «этажах». Тогда в первом случае имеет место централизация управленческих полномочий, а во втором их децентрализация. При этом нужно иметь в виду, что все полномочия не могут быть централизованы или децентрализованы. Полной централизации препятствует то, что люди располагают лимитированными ресурсами времени, знаний, опыта и могут одновременно решать лишь определенное число проблем, усваивать ограниченный объем информации. Полная децентрализация невозможна из-за того, что организация потеряет управляемость. Это неизбежно приводит к тому, что централизация в одном отношении требует одновременно обратного процесса в другом. Так, излишнее сосредоточение решения тех или иных проблем в вышестоящей управленческой структуре обусловит то, что большинство из них неизбежно будет приниматься на ее нижних этажах, что отнюдь не прибавит им качества, зато снизит оперативность и усилит бюрократизацию управления. Централизация и децентрализация управления могут развиваться как вширь, так и вглубь. В первом случае речь идет об увеличении числа подконтрольных данному субъекту проблем; во втором − об их более обстоятельной и детализированной проработке, которая в противном случае могла бы осуществляться на нижних этажах управленческой иерархии.

Заключение

На основании теоретических исследований, а так же опираясь на обширную практику управленческой деятельности в России и за рубежом, можно выделить ряд направлений совершенствования управления в организациях:

а) применение новых организационных форм руководства (матричных, программно-целевых либо совещательных структур);

б) перепроектирование управленческих структур (локализация управленческих функций на нижнем уровне управления и их интеграция с производственными, переход от «высоких» структур к «плоским», сокращение функций контроля и надзора в пользу консультирования, развитие рабочего представительства, формирование социальной политики организации);

в) развитие коллективных методов выработки и принятия решений (кружков контроля качества, самоуправляемых бригад);

г) рассмотрение внутриорганизационных отношений как рыночных, экономических (подразделения становятся «самостоятельными предприятиями» в пределах организации как «рынка» и обеспечивают эффективность собственной деятельности за счет получения «управленческой прибыли»).

Список использованной литературы

1. «Теория организации» Подлесных В.И., Бизнес-пресса,2003
2. «Теория организации: Учебное пособие», Арутюнова Л.М., Пирогова Е.П., УлГТУ,2007
3. «Теория организации» Дроненко Д.М., ВГТУ, 2004