

# Тема 6 – Функционирование организации

6.1 Субъекты и объекты организационной деятельности.

6.2 Организация и методы принятия решений.

6.3 Координация в организации.

6.4 Коммуникации в организациях.

6.5 Информационное обеспечение.

## 6.1 Субъекты и объекты организационной деятельности.

- **Организационная деятельность** – это создание или усовершенствование механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами организационных систем, представляющих собой совокупность структуры и способов функционирования ее элементов.



Субъект управления

• источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение (один человек, группа, коллектив организации)

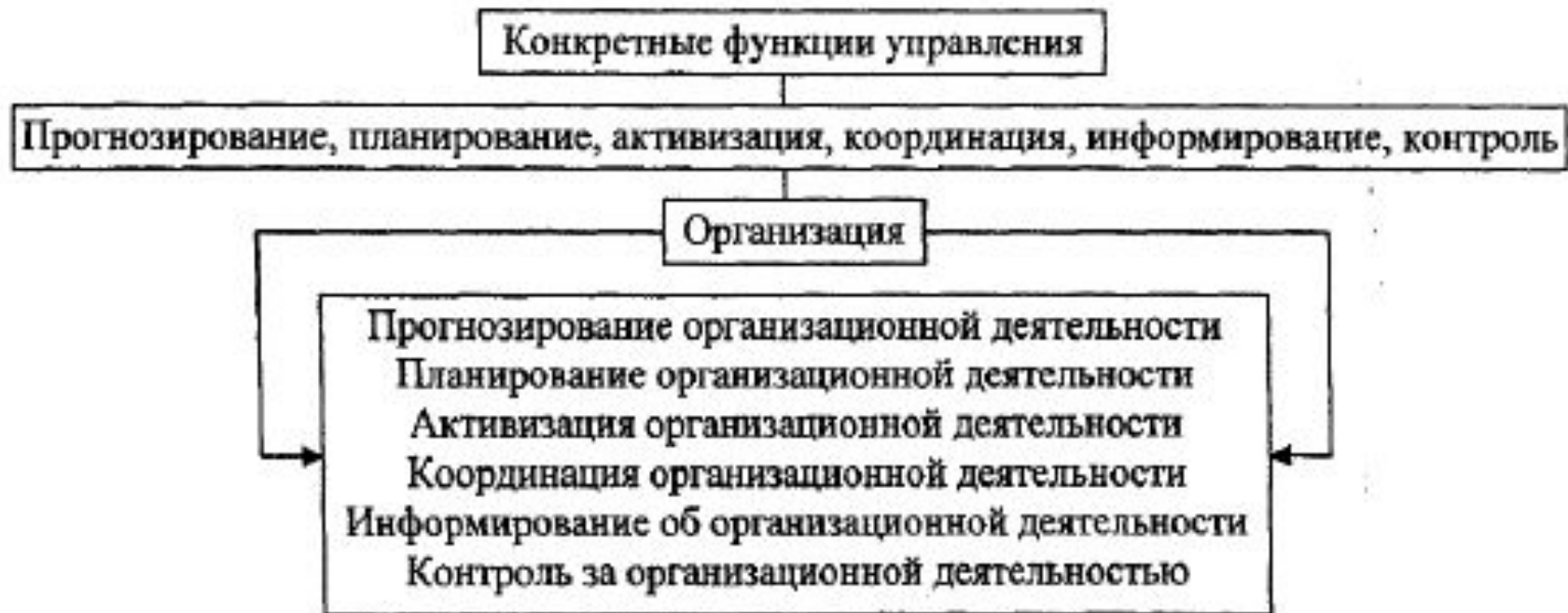
Объект управления

• приемник и исполнитель управляющего воздействия.

Управляющее воздействие

• набор функций или задач, которые должны выполнять исполнители

# Организация выполнения функций управления



## 6.2 Организация и методы принятия решений.

- Способы принятия решений
  - рациональный
    - весь процесс обоснования решения нацелен на максимальный результат
  - административный
    - в рамках полномочий руководителя принимается решение, удовлетворяющее минимальным требованиям
  - интуитивный
    - при принятии решений руководствуются аналогиями, словесными концептуальными ассоциациями, предвидением

# Стадии процесса принятия решения

- 1
  - Выявление и определение проблемы
- 2
  - Поиск информации и альтернатив решений
- 3
  - Выбор среди альтернатив
- 4
  - Принятие решения

# Факторы внутренней и внешней среды организации

Первый фактор – фактор непосредственной ситуации, вызывающий принятие решения

Второй фактор – количество времени у руководителя на принятие решения (давление времени)

Третий фактор – условия, в которых действует лицо, принимающее решение

# Методы принятия управленческих решений

## 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

- физического присутствия всех членов группы не требуется.
- преимущества метода – независимость мнения экспертов, находящихся в пространственном отдалении друг от друга.



# Процедуры процесса принятия решений

Этапы	Процедуры
1. Постановка задачи для решения проблемы	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Возникновение новой ситуации</li><li>2. Выявление проблемы</li><li>3. Сбор необходимой информации</li><li>4. Описание проблемной ситуации</li></ol>
2. Разработка вариантов решения	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Формулирование требований, ограничений</li><li>6. Сбор необходимой информации</li><li>7. Разработка возможных вариантов решения</li></ol>
3. Выбор решения	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Определение критериев отбора</li><li>9. Выбор решений, отвечающих критериям</li><li>10. Оценка возможных последствий</li><li>11. Выбор предпочтительного решения</li></ol>
4. Организация выполнения решения и его оценка	<ol style="list-style-type: none"><li>12. План реализации выбранного решения</li><li>13. Контроль хода реализации решения</li><li>14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации</li></ol>

## 6.3 Координация в организации.

- **Координация** – это процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

# Виды взаимозависимости подразделений

## Номинальная взаимозависимость

- подразделения непосредственно между собой не связаны (заводы-смежники).
- степень координации их деятельности минимальна.

## Последовательная взаимозависимость

- работа подразделений последующих этапов работы зависит от работы на предыдущих этапах.
- требуется более тесная координация.

## Обоюдная взаимозависимость

- вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом другого, и наоборот.
- необходима более тесная координация.

# Виды координационной деятельности

- 1
  - Превентивная – направлена на предвидение проблем и трудностей
- 2
  - Устраняющая – предназначена для устранения перебоев, возникающих в системе
- 3
  - Регулирующая – направлена на сохранение существующей схемы работы
- 4
  - Стимулирующая – направлена на улучшение деятельности системы или существующей организации, даже при отсутствии конкретных проблем

# Механизмы осуществления координационной деятельности

Неформальная,  
непрограммируе  
мая  
координация

- осуществляется добровольно, неформально, без предварительного

- осуществляется планированием руководителем со стороны предприятия и использованием со стороны

Программируе  
мая безличная  
координация

- осуществляется с использованием стандартных методов и правил работы

- в форме процедуры, координацией плана или курса занимается руководитель,

Индивидуальная  
координация

- которому подчинены как минимум два подразделения


- II – координация осуществляется

Групповая  
координация

- специально назначенным координатором на совещаниях групп

## 6.4 Коммуникации в организациях.

- **Коммуникация** – это взаимодействие между людьми.
- Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.
- **Организационная коммуникация** – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

- 
- Источники процесса коммуникации
    - вышестоящие руководители
    - подчиненные
    - заказчики
    - поставщики
    - руководители того же уровня







- Энтропия

- тенденция процессов человеческого общения к распылению
- важный фактор, нарушающий «общность» в коммуникациях между источником и получателем

## Коммуникативный поток

- может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении.

## Нисходящее направление

- Вертикальное направление подразделяется на нисходящий и восходящий коммуникативный поток
- перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню

## Восходящее направление

- перемещение информации от более низкого к более высокому уровню

## Горизонтальное направление

- определяет использование коммуникации между членами одной группы или

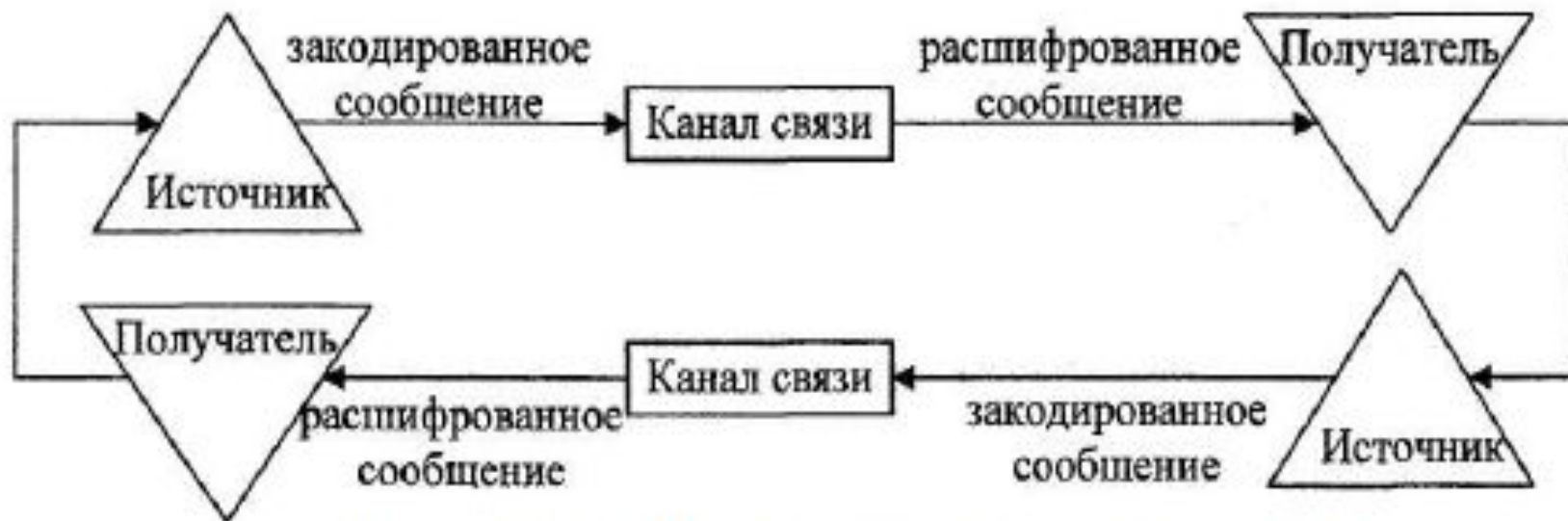
# Элементы коммуникации

Источник	<ul style="list-style-type: none"><li>• перевод идей коммуникации</li></ul>
Кодирование	<ul style="list-style-type: none"><li>• систематический набор символов, выражена в виде сигнала,</li></ul>
Передача сигнала	<ul style="list-style-type: none"><li>• форма, передающая информацию</li></ul>
Канал	<ul style="list-style-type: none"><li>• механизм от источника к получателю</li></ul>
Расшифровка – прием	<ul style="list-style-type: none"><li>• расшифровывает сигнал, определяя и используя</li></ul>
Обратная связь	<ul style="list-style-type: none"><li>• получение информации получателем</li></ul>
Помехи и барьеры	<ul style="list-style-type: none"><li>• нарушение качества сигнала</li></ul>

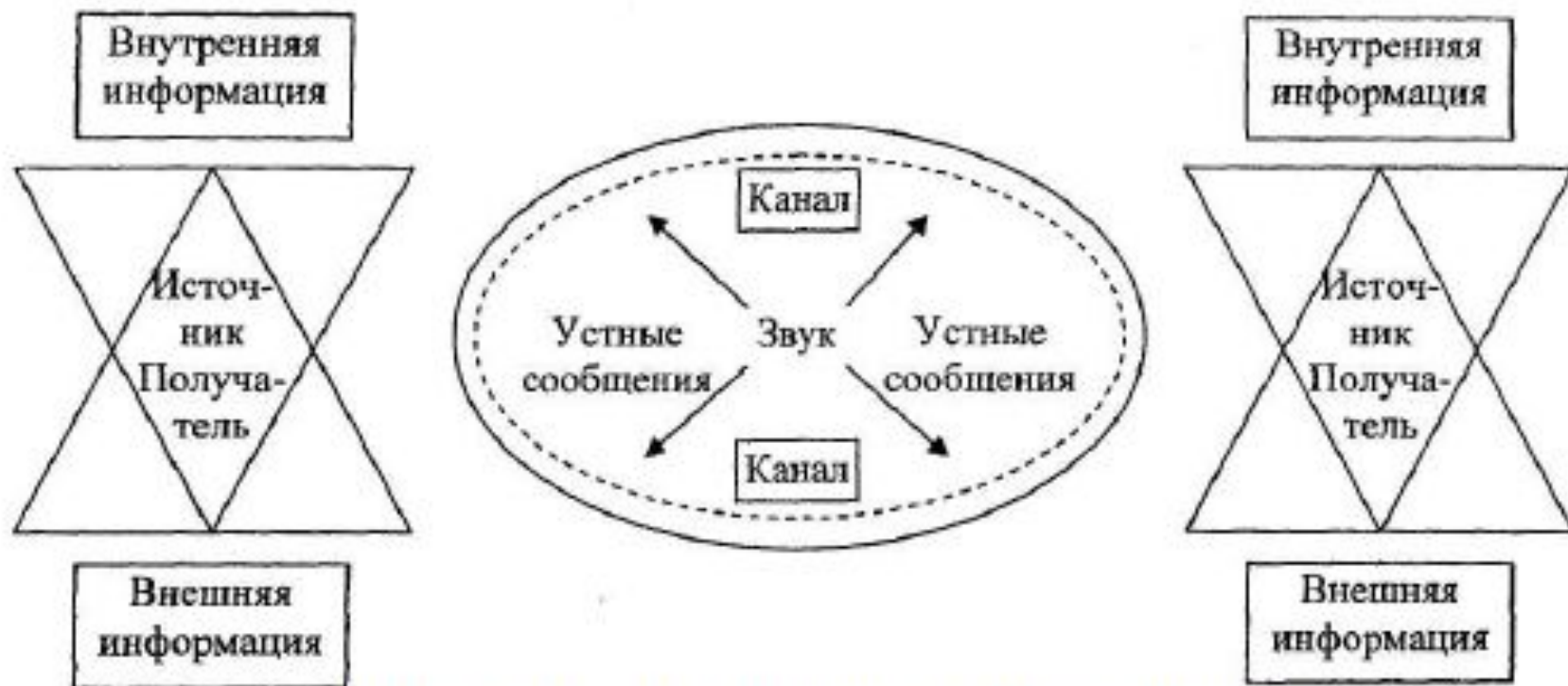
# Модель коммуникации как действия



# Модель коммуникации как взаимодействия



# Модель коммуникации как процесса



# Типы коммуникаций

**Внутриличностная коммуникация**

- коммуникация, которая возникает внутри самого

**Межличностная коммуникация**

- каждый индивидуум может участвовать в

**Коммуникация в малой группе**

- обсуждение информации может возникнуть в форме услышан,

**Общественная коммуникация**

- в пределах организации выступают представители управления, которые

**Оперативная коммуникация**

- достижение целей организации

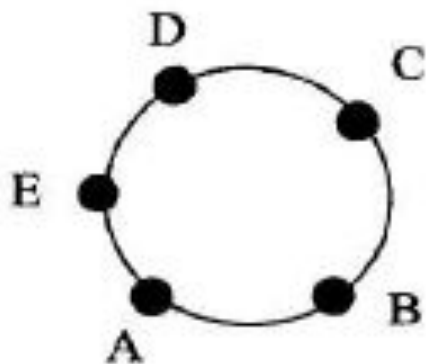
**Оперативная коммуникация**

- организацией своих действий

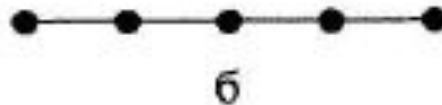
**Личностная коммуникация**

- в ряде случаев межорганизационный обмен информацией между

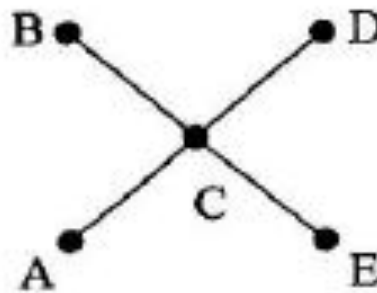
# Типы коммуникационных сетей



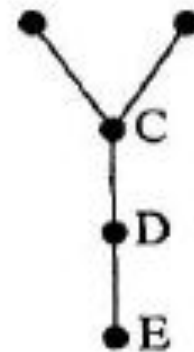
а



б



г



в



## 6.5 Информационное обеспечение.

- Процесс принятия решения для осуществления функционирования организации основан на приеме и выдаче информации, используемой для достижения поставленной цели.
  - **преобразовывать информацию** (информацию о продаже в информацию о полученной выручке);
  - **объединять информацию** (информацию о продаже с информацией о закупках);
  - **накапливать информацию.**

# Характер решений

- **местного и оперативного характера**, касающиеся закупок и продаж продукции, найма и увольнения работников, повышения или снижения цен;
- **долгосрочного, стратегического характера**, связанные с расширением предприятия, инвестициями, снятием с производства изделий, вхождением в корпорацию и выходом из нее.

# Техническое оснащение управленческой деятельности

- оргтехнические блоки
- программы
- коммуникационные сети
- устройства совместимого пользования

# Современная информационная система организации

