МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ

Кафедра «Менеджмент организаций»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по курсу

«Теория организации»

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнил:  студент  Синяткин Р.Г.  № варианта выполнения - 3 | Проверил:  ст. преподаватель кафедры  «Менеджмент организаций»  Гайдай Р.Ф. |

ГОРЛОВКА - 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 2](#_Toc526585885)

[1.1 Организационные аспекты управления по Ф. Тейлору («Принципы научного менеджмента»). 2](#_Toc526585886)

[1.1.1 Принципы управления 2](#_Toc526585887)

[1.1.2. Четыре основных черты научной организации управления. 4](#_Toc526585888)

[1.2 Дивизиональная структура: характеристика, сильные и слабые стороны, графическое изображение. 4](#_Toc526585889)

[1.2.1 Характеристика дивизиональной структуры 4](#_Toc526585890)

[1.2.2 Сильные и слабые стороны 5](#_Toc526585891)

[1.2.3 Графическое изображение 7](#_Toc526585892)

[2 ТЕСТОВЫЙ РАЗДЕЛ 9](#_Toc526585893)

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 Организационные аспекты управления по Ф. Тейлору («Принципы научного менеджмента»).

1.1.1 Принципы управления

Фредерик Тейлор в своей книге «Принципы научного менеджмента» сформулировал их впервые в науке управления следующим образом:

1. Принцип научной организации труда. Данный принцип утверждает, что любая деятельность должна быть организована не стихийно (как он это называет система «инициатива и поощрение»), а научно, на основе проведённых исследований наилучших способов выполнения работы и наиболее производительного инструмента.

2. Принцип отбора и обучения персонала. Согласно этому принципу для конкретной работы может подойти не любой человек, а только тот, чьи качества ей соответствуют. Поэтому на первоначальном этапе следует отбирать для работы изначально предрасположенных к ней людей. Затем человека необходимо обучать приёмам научной организации выполнения работы. Обучение согласно Тейлору возложено на администрацию предприятия, а не самого рабочего.

3. Принцип разделения ответственности за выполняемую работу между рабочим и администрацией. Согласно этому 3 принципу за результаты выполнения работы конкретным рабочим несёт ответственность не только сам рабочий, но и администрация предприятия, в обязанности которой входит определение научно обоснованных способов выполнения работы, отбор работников, их обучение этим способам, создание системы мотивации работников и контроль за их деятельностью.

4. Принцип мотивации. Согласно этому принципу для успешного выполнения работником своих обязанностей необходимо создать систему мотивации, в основе которой по Тейлору лежит принцип урочной работы (установления нормы дневной выработки) и премирования за полное выполнение норм.

5. Принцип комплексности. Согласно этому принципу система управления предприятием будет успешной только тогда, когда все вышеперечисленные принципы управления применяются одновременно.

Тейлор подчеркивал, что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, должно быть реальным и учитывать возможности небольшого отдыха и перерывов в работе. Это давало руководству возможность установить нормы, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто перевыполнял установленные нормы.

В качестве примера эффективного использования на практике принципов Ф. Тейлора можно привести два случая. Работники компании «Бетлехем Стил» («Bethlehem Steel») ежедневно вручную отгружали уголь различных сортов. Тейлор, определивший, что в зависимости от переносимого материала нагрузка одной лопаты колебалась от 4 до 30 фунтов, с помощью экспериментов смог установить, что оптимальная (с точки зрения меньшей утомляемости рабочего) нагрузка лопаты равна 21 фунту. По его предложению были изготовлены лопаты различных видов, соответствующие сорту отгружаемого угля. Число грузчиков на сортировочной станции впоследствии было уменьшено с 500 до 150 человек, что сэкономило фирме 80 тыс. долларов в год; среднее число тонн угля, перегружаемое одним рабочим в день, возросло с 16 до 59; средняя заработная плата работников увеличилась в 1,5 раза.

Второй эксперимент на той же фирме касался процесса загрузки чугунных чушек. Ф. Тейлор внедрил свои принципы организации и оплаты труда, что позволило увеличить производительность труда на 400 %, а заработную плату - на 60%. Все это послужило убедительным доказательством превосходства научно обоснованной системы управления.

Ф. Тейлор уделял большое внимание системе стимулирования рабочих. Он утверждал: «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы».

Следует отметить, что Ф. Тейлор не представлял награду только в виде денежного вознаграждения. Он всегда советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, ибо эти уступки - тоже награда, так же, как и различные нововведения (которые отдельные авторы и сегодня рассматривают как полу филантропические): организация бань, столовых, читален, вечерних курсов, детских садов и т.д. Все это Тейлор считал ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Причем, Ф. Тейлор доказывал, что это - не филантропия, а экономический расчет: если ввести усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего (в том числе соответствующей наградой), то за отведенное время тот же работник сделает в 3 - 4 раза больше, чем в обычных условиях (8, с. 171 - 174.).

Надо отметить, что между учением классика и тем, что внедряется в практику и развивается его последователями, существует значительное различие. «Тейлоризм» - это извращенное учение Ф. Тейлора, из которого было взято только то, что считали для себя полезным предприниматели конца XIX - начала ХХ века. Рабочий в то время рассматривался как придаток машины, поэтому вопросы психологического климата считались ненужной роскошью. Между тем, учение Ф. Тейлора в основе имеет философию сотрудничества, что предполагало большое внимание к социальным и даже духовным аспектам. Ф. Тейлор говорил об этом, в частности, в 1912 г. перед специальным парламентским комитетом: «Суть научного управления предприятиями, - подчеркивал Тейлор, - сводится к полной духовной перестройке рабочих, занятых на том или ином предприятии, в той или иной отрасли, полной духовной перестройке этих людей по отношению к их обязанностям, их коллегам по работе, их руководителям. Оно предполагает также аналогичную духовную перестройку со стороны управления - мастеров, руководителей предприятия, владельцев предприятия и его наблюдательного совета - по отношению к подчиненным и их повседневным задачам. И без этой полной духовной перестройки обеих сторон невозможно научное управление предприятием. Вместо войны - мир! Вместо трудностей - сердечное, братское сотрудничество и вместо работы во вред друг другу - совместный порыв! Вместо недоверия - взаимное доверие» (7, с. 49.).

1.1.2. Четыре основных черты научной организации управления.

1. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии.

2. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

3. Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

4. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошедшем почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Эта комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает научную организацию в столь значительной мере превосходящей по производительности все старые системы.

1.2 Дивизиональная структура: характеристика, сильные и слабые стороны, графическое изображение.

1.2.1 Характеристика дивизиональной структуры

Дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому - с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному - в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур:

дивизионально-продуктивные структуры;

организационные структуры, ориентированные на потребителя;

дивизионально-региональные структуры.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу.

1.2.2 Сильные и слабые стороны

Можно выделить следующие преимущества и недостатки дивизиональных структур управления:

Преимущества:

использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения. происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;

этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка); уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;

отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка; улучшение коммуникаций;

развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

Недостатки:

дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;

противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;

возможность возникновения меж отделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;

неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением; увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;

затруднение осуществления контроля сверху донизу; многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;

возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;

в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;

в компаниях с сильно диверсифицированным производством;

в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;

при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров) (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

1.2.3 Графическое изображение

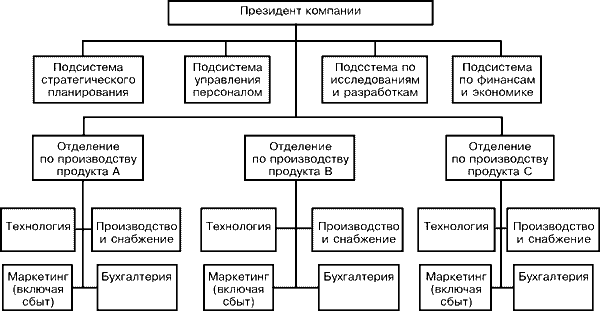


Рисунок . Продуктовая дивизиональная структура

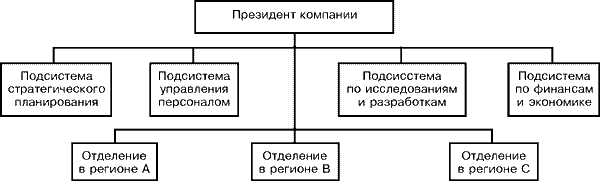


Рисунок . Региональная дивизиональная структура

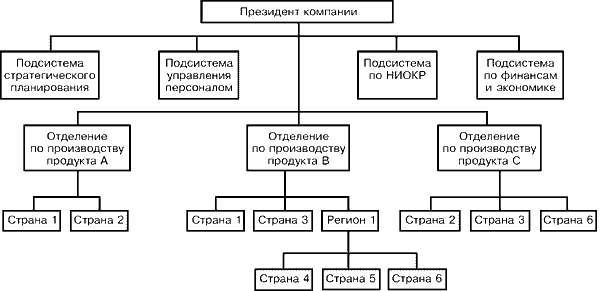


Рисунок . Глобально ориентированная продуктовая (товарная) структура

2 ТЕСТОВЫЙ РАЗДЕЛ

1. Набор элементов, представляющих автономную область внутри системы, называется подсистемой(3 стр. 40);

2. Характерными чертами организации являются?

Характерной чертой организации является комплексность(5).

3. В соответствии с основной классификацией системы различаются на:

технические, биологические, социальные.(5)

4. Какие системы характеризуются обязательным наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов?

Биологические и социальные системы характеризуются обязательным наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов.

5. К основным системным свойствам организации относятся?

Из определения «системы» следует, что главным свойством системы является целостность, единство, достигаемое посредством определенных взаимосвязей и взаимодействий элементов системы и проявляющиеся в возникновении новых свойств, которыми элементы системы не обладают. Это свойство эмерджентности.(5)

6. Поведение сложной системы во многом определяется:

подсистемой высшей организованности, управленческим воздействием(5).

7. Какие виды систем не относятся к социальным?

К социальным видам систем не относятся физические и биологические.(5)

8. Основными компонентами социальных систем являются:

а) человек;

б) социальные группы;

9. Какие системы относятся к абстрактным (нематериальным)?

К нематериальным системам относят понятия, гипотезы, теории, логические системы.(5)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. <http://economy.bsu.by/wp-content/uploads/2014/12/Лекция-13-ринципы-управления.pdf>
2. <http://www.stplan.ru/articles/practice/statya13.htm>
3. Теория организации и организационное поведение: Учебник для вузов Угрюмова, Блинов.
4. <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>
5. <https://lib.ink/vse-predprinimatelstve_758/tema-sistemnaya-kontseptsiya-teorii-38112.html>
6. <http://diplomart.ru/library/l0015-0162-0813-02950.html>
7. Маслов В.И. Указ соч.
8. История менеджмента: Учеб. пособие./Под ред. Д. В. Валового. - М.: ИНФРА - М, 1997
9. Фредерик Уинслоу Тейлор "Принципы научного менеджмента"