

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

План лекции.

1. Сущность функции «организация».

2. Организационная структура и принципы ее построения.

3. Виды организационных структур и их применение.



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ «ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ»:

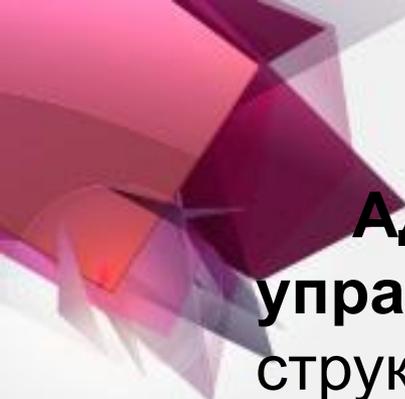
- что представляет собой планирование, как функция менеджмента;
- какие задачи планирование выполняет в менеджменте;
- перечислите принципы управленческого планирования;
- назовите методы планирования управленческой деятельности;
- миссия организации – это (продолжите определение);
- в чем заключается SWOT-анализ деятельности предприятия;
- назовите особенности стратегического планирования.



1. Сущность функции «организация».

Функция организации представляет совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации его (предприятия) целей.



Административно-организационное управление предусматривает определение структуры предприятия, установление взаимосвязей и распределение функций между работниками менеджмента и подразделениями, предоставление прав и установление ответственности.

Оперативное управление обеспечивает функционирование предприятия соответственно утвержденному плану. Оно состоит в периодическом или непрерывном сравнении полученных результатов с запланированными и дальнейшему их корректированию.



2. Организационная структура и принципы ее построения

Организационная структура управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ.

Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Определение организационной структуры

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии и др.

УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

(группы менеджеров)





Принципы формирования организационной структуры:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Принципы формирования организационной структуры:



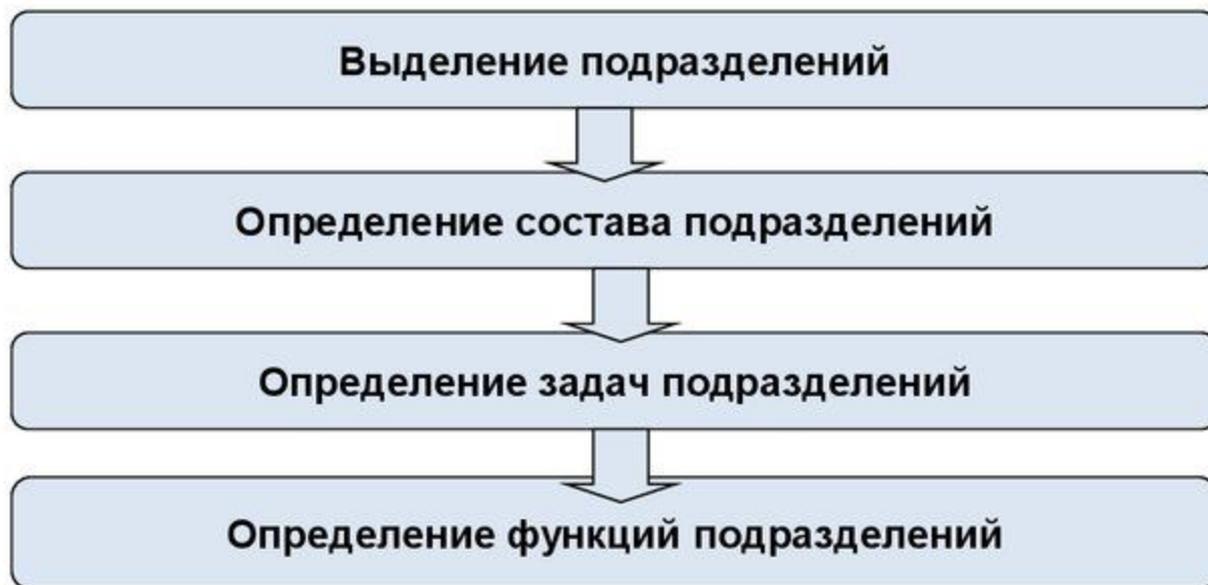
1. **Гибкость.** Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.
2. **Централизация.** Заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функций оперативного управления.
3. **Специализация.** Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.
4. **Единство прав и ответственности.** Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.
5. **Разграничение полномочий.** Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.
6. **Экономичность.** Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.



3. Виды организационных структур

Бюрократические организационные структуры	Органические (адаптивные) организационные структуры
- линейная	- матричная
- функциональная	
- линейно-функциональная	
- дивизиональная	

-Формирование структуры организации



Связи между подразделениями – направления обмена информацией при выполнении работ.

➔ Вертикальные связи (подчинение)

➔ Горизонтальные (согласование)

➔ Диагональные (координация)

➔ Линейные связи (подчинение)





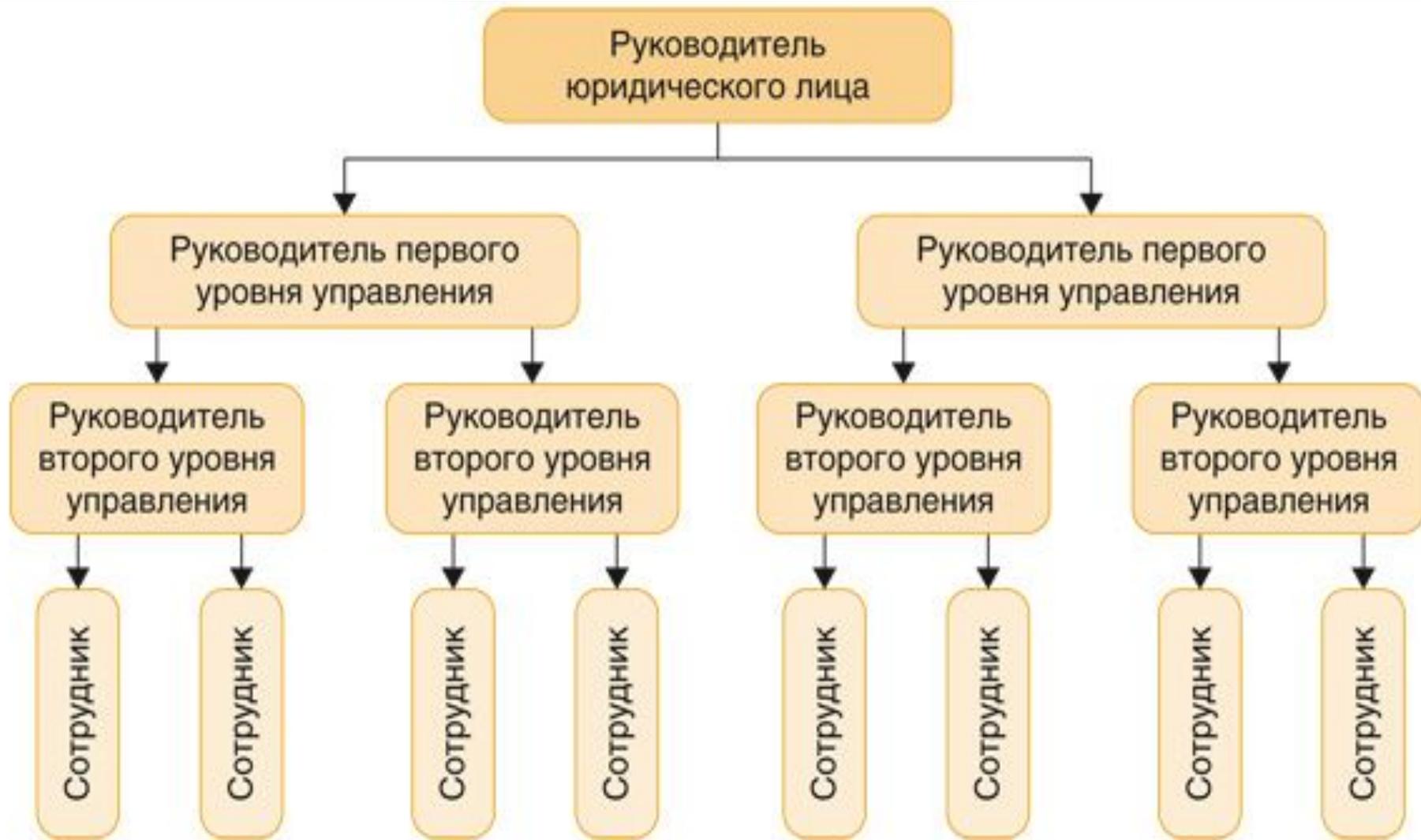
Линейная организационная структура



Данная структура управления характерна для мелких и средних предприятий, которые осуществляют производство товаров и услуг, не характеризующееся особой сложностью.

При линейной структуре каждое подразделение имеет только одного руководителя, на которого возлагаются полномочия принятия всех управленческих решений; этот руководитель подчиняется лишь вышестоящему руководителю и т. д. Другими словами, в рамках линейной организационной структуры подчиненные зависят только от своего руководителя: вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем.

Линейная организационная структура





Линейная организационная структура

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. Согласованность действий исполнителей2. Четкая система взаимосвязей руководителя и подчиненных3. Высокая оперативность исполнения указаний4. Поручения исполнителям заданий, обеспеченных ресурсами5. Личная ответственность исполнителям перед начальником за задание	<ol style="list-style-type: none">1. Высокое требование к квалификации и широте познаний руководителя2. Невозможность реализации всех функций менеджмента при управлении одним лицом3. Перегрузка руководителя большим потоком оперативной информации4. Отсутствие помощи специалистов при решении узких вопросов



Функциональная организационная структура

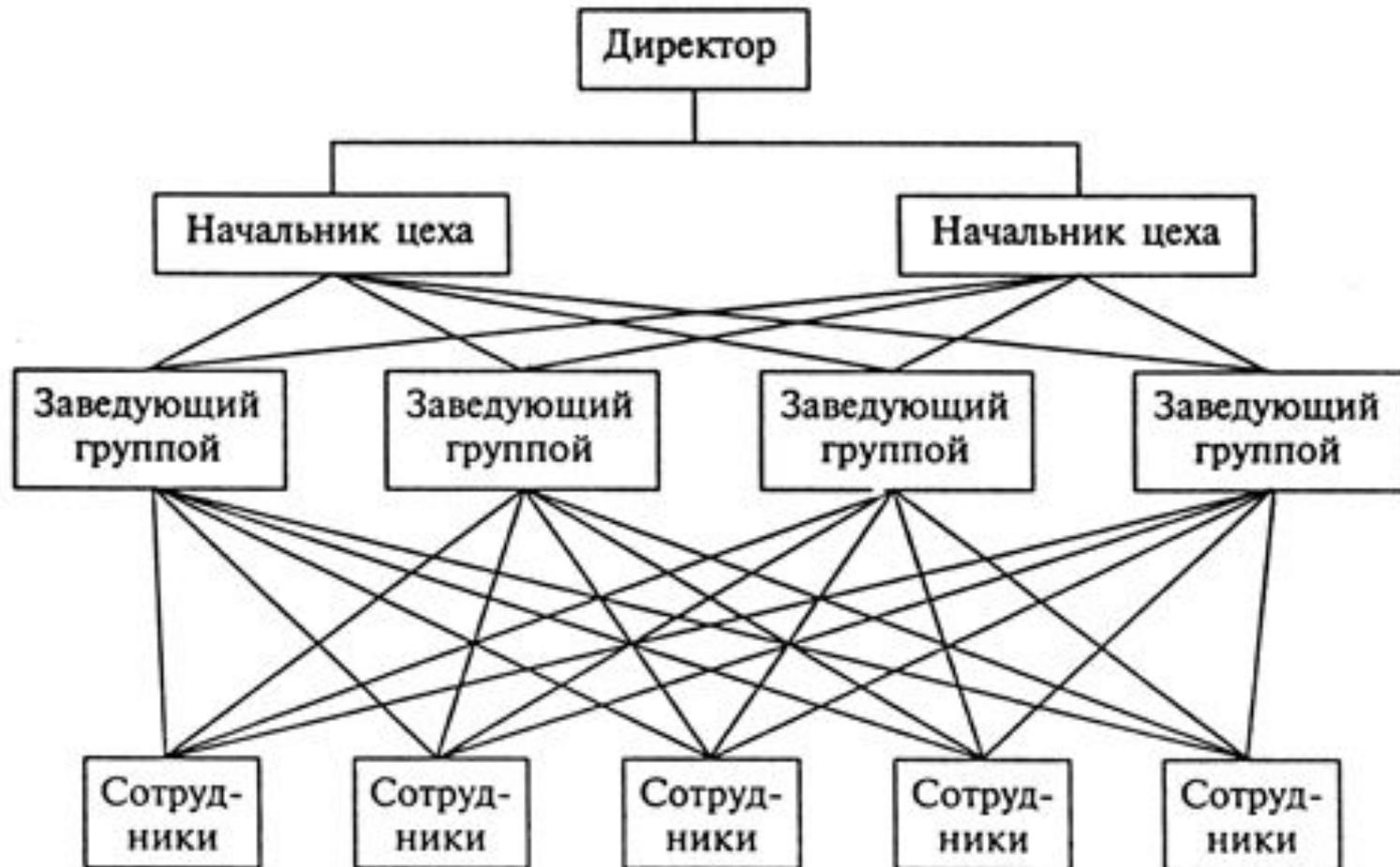


Область применения функциональной структуры – это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия.



В рамках функциональной структуры принятие управленческих решений распределяется между функциональными начальниками, которые отвечают за принятие решений в той области, которая относится к их компетенции. Эти решения передаются в подразделения или конкретным работникам, которые и воплощают их в существование.

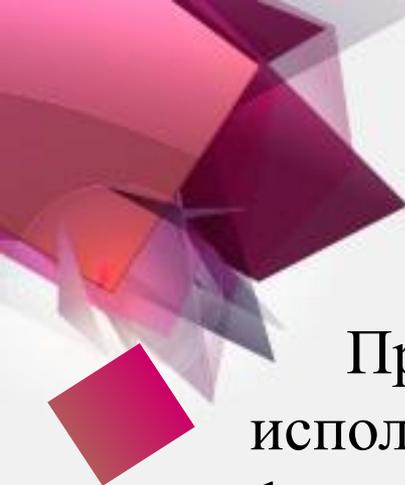
Функциональная организационная структура





Функциональная организационная структура

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="102 549 1025 735">1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов<li data-bbox="102 749 1025 992">2. Создает основу для использования в работе консультацией опытных специалистов<li data-bbox="102 1013 1025 1135">3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1060 549 1806 592">1. Усложняются взаимосвязи<li data-bbox="1060 614 1806 664">2. Затрудняется координация<li data-bbox="1060 685 1825 799">3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации



Линейно – функциональная организационная структура



При линейно-функциональной структуре исполнители одновременно подчиняются функциональным и линейным руководителям.



Основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных (естественно, в рамках отведенных ему полномочий). В то же время имеются и функциональные руководители, которые консультируют и помогают ему принять правильные решения; их руководство исполнителями хотя и входит в их полномочия, все же носит исключительно формальный характер. Фактически, линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными подразделениями.

Линейно – функциональная организационная структура





Линейно – функциональная организационная структура

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем3. Возможность привлечения консультантов и экспертов	<ol style="list-style-type: none">1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решения не участвует в его осуществлении2. Тенденции к чрезмерной централизации



Дивизиональная организационная структура

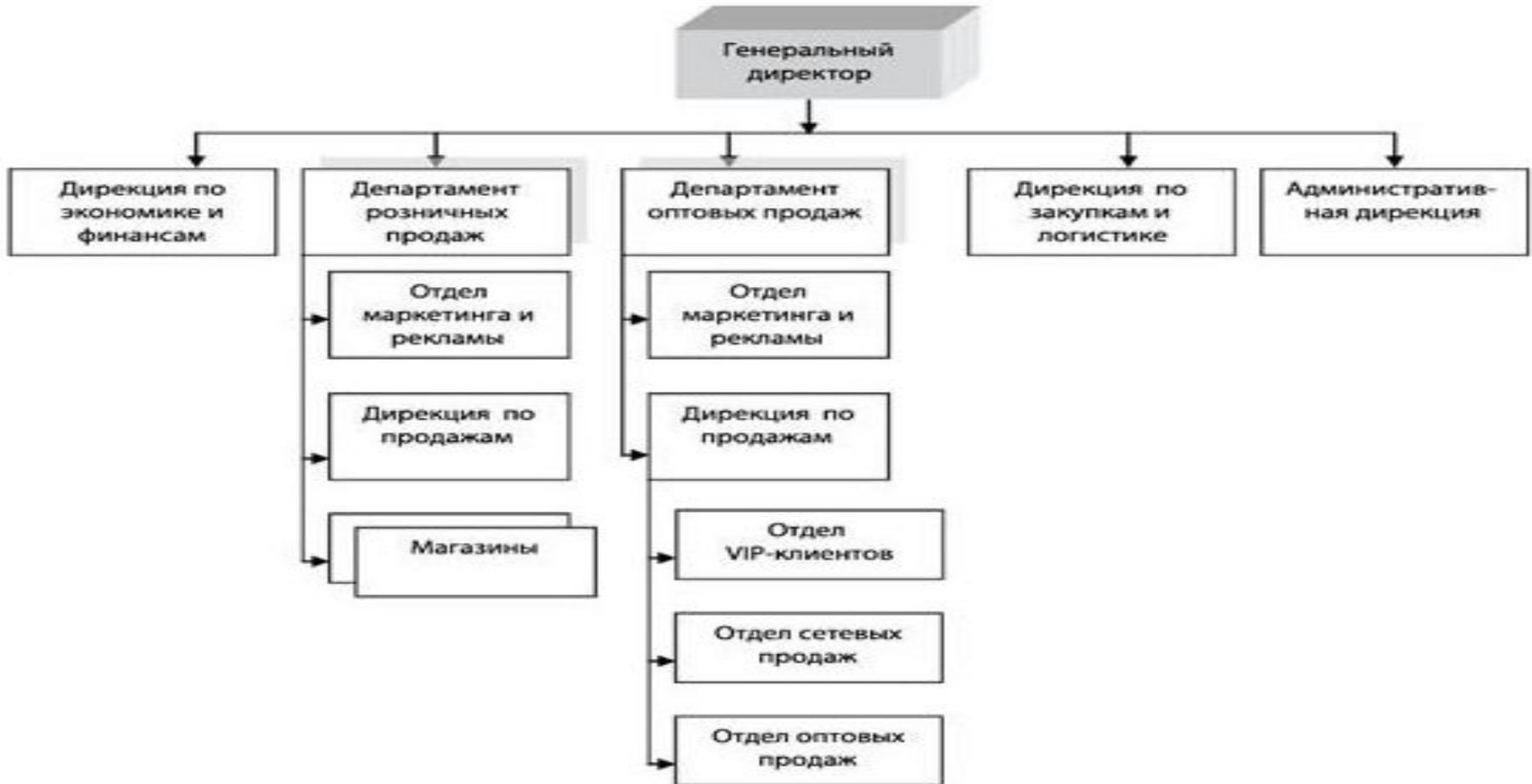


Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов.



Основная фигура в рамках дивизиональной структуры - менеджер, руководящий подразделением (вертикальная касательство). В его подчинении находится ряд помощников, которые выполняют функцию координации отдельных функциональных служб (горизонтальная связь). Руководители функциональных служб зависят от менеджера, руководящего подразделением, и отчитываются перед ним.

Дивизиональная организационная структура





Дивизиональная организационная структура

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. Подразделения функционируют как небольшие самостоятельные предприятия, что повышает их конкурентные качества.2. Подразделения обладают способностью быстро реагировать на изменения ситуации, в большей степени ориентированы на потребителя.3. Более высокая координированность внутри подразделений достигается за счет того, что они подчиняются одному лицу.	<ol style="list-style-type: none">1. Одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу, поскольку горизонтальные связи существуют только внутри подразделения, отвечающего за производство продукта от начала движения до его завершения.2. Вертикаль управления иногда оказывается слишком сложной. Дублирование управленческих функций повышает затраты на содержание аппарата.3. Руководитель подразделения вынужден планировать движение производства от

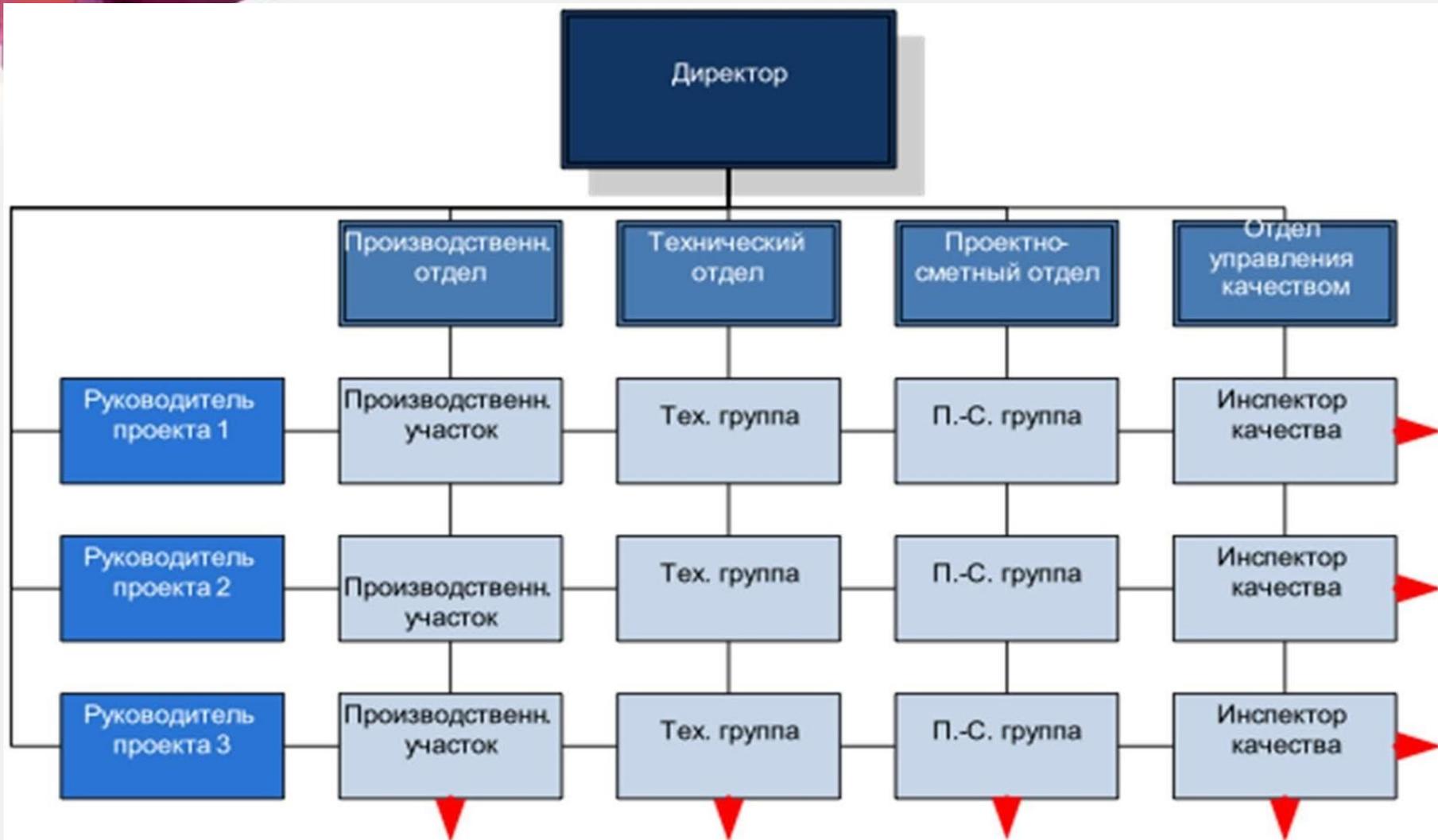
Матричная организационная структура

При матричной организационной структуре существует два типа связей.

Во-первых, это функциональные связи, при которых конкретный исполнитель подчиняется руководителю соответствующей функциональной службы.

Во-вторых, исполнитель подчиняется еще и руководителю проекта. В обязанности руководителя второго типа входит координация действий различных исполнителей в рамках одного проекта (целевой программы, темы); этот руководитель отвечает за выполнение данного проекта в указанные сроки с использованием отведенных ресурсов и на должном уровне качества. При этом руководитель проекта взаимодействует не только с членами проектной группы, но и с рабочими соответствующих функциональных служб, которые подчиняются ему в ряде вопросов.

Матричная организационная структура



Матричная организационная структура

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. Текущее управление оказывается более эффективным.2. Повышается вероятность гибкого использования ресурсов в соответствии с актуальными задачами, стоящими перед организацией.3. Имеется лицо, которое отвечает за воплощение конкретной программы.4. Более скоро осуществляется должная реакция на требования заказчика, изменения спроса и т. д.	<ol style="list-style-type: none">1. Из-за отсутствия координации каждая из проектных групп будет «тянуть одеяло на себя» — возникают проблемы с определением приоритетов.2. Возможно возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектных групп.3. Отрыв сотрудников от работы коллектива приводит, во-первых, к отсутствию сплоченности и навыков, необходимых для работы в команде, а во-вторых, к плохому знанию рабочими правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях.



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

- Что предусматривает административно-организационное управление?
- С помощью какого процесса руководитель устраняет на предприятии беспорядок, путаницу и конфликты?
- Перечислите уровни управления в менеджменте.
- В чем заключается задача менеджера в процессе организации управления на предприятии?
- Назовите преимущества и недостатки линейной организационной структуры.