Управление организацией

Тема 7. Организация как функция управления

Рощина Ирина Викторовна

Содержание

1 Организация как функция менеджмента

2 Полномочия : понятие, распределение

3 Организационные формы и организационные структуры

4 Типы производственной структуры и организации производства

5 Организационная структура управления

Вопрос 1

Организация как функция менеджмента

Понятие

- **Организация** - специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности.
- **Структура организации** - это её внутреннее строение, характеризующее состав подразделений и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними

Основные аспекты процесса организации

- **Организационно-экономический аспект функции «организация»** включает в себя следующие основные элементы:

- разработка организационной структуры управления предприятием;
- распределение обязанностей между подразделениями и сотрудниками;
- делегирование полномочий руководителем;
-организационно-технологические отношения (закрепление за подразделениями и отдельными работниками технологической последовательности производства).

- **Социально- экономический аспект функции «организация»** включает составные части:

- мотивация персонала;
- коммуникационные отношения;
- система подбора персонала;
- воспитательная работа с персоналом

Подходы к выделению структур организации

Вопрос 2

Полномочия : понятие, распределение

Понятие

- **Полномочия** – право руководителей использовать ресурсы организации и направлять усилия подчинённых на выполнение поставленных задач

Виды полномочий

- **Линейные полномочия** (непосредственно передаются от руководителя к подчинённому и далее к другим подчинённым). Процесс создания такой иерархии называется скалярным процессом, а его результат – скалярной цепью.
- **Штабные (аппаратные) полномочия:**

1) рекомендательные (консультативные) полномочия;
2) полномочия обязательного согласования;
3) функциональные полномочия.

Подходы к распределению полномочий

- **разделение полномочий и единоначалие** (полномочия принимаются только из рук непосредственного руководителя, который затем без крайней нужды не вмешивается в деятельность исполнителя, а лишь контролирует его и при необходимости оказывает помощь)**;**
- **система поглощения полномочий и множественного подчинения** (вышестоящий руководитель (обычно собственник), передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой; в любой момент может вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней управления)

Делегирование полномочий

- **Означает передачу прав на выполнение действий**, т.е. передачу задачи и полномочий, достаточных для её решения, и ответственности за её решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи
- **Может осуществляться:**

  1) сверху вниз - от руководителя к подчиненным,

  2) снизу вверх (например, коллектив выбирает себе на общем собрании руководителя и наделяет его соответствующими правами)**.**

Организационная роль работника

Организационная роль

Содержательная сторона деятельности (функции) **работника**

Организационная сторона (права и обязанности, контакты с др. ролями) **его деятельности**

Вопрос 3

Организационные формы и организационные структуры

Понятие

- **Общая структура** - комплекс производственных и непроизводственных подразделений, их связи и соотношения по численности работников, площади, пропускной способности.
- **Производственная структура** - форма организации производственного процесса, под которой понимается состав производственных цехов, участков и служб и формы их взаимодействия в процессе производства продукции.
- **Под организационной структурой управления** понимается совокупность подразделений и уровней управления, обеспечивающих развитие компании и ее конкурентоспособность

Элементы организационных структур

- **структурные подразделения**, выполняющие определенные функции управления;
- **уровни управления** (совокупность подразделений и руководителей, занимающих определенную иерархическую ступень);
- **горизонтальные и вертикальные связи**, обеспечивающие взаимодействие всех подразделений и руководителей;
- **полномочия** – право руководителей использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение поставленных задач. Задачи вместе с полномочиями могут быть делегированы лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Факторы для организационных структур

- **целевая ориентация компании** (поиск и освоение новых рынков, поиск и использование эффективных ресурсов, использование новых возможностей в рамках существующей правовой среды)
- **масштаб управляемости** (соотношение между управляющей способностью управления и сложностью объекта управления)

Требования к организационным структурам

- **Целенаправленность;**
- **Гибкость;**
- **Простота** (минимальное количество уровней управления);
- **экономичность** (структуры управления не должны требовать чрезмерных затрат ресурсов);
- **эффективность** (достижение максимальных результатов с минимальными затратами)

Стадии формирования организационных структур

1

Формирование общей структурной схемы (гл. характеристики фирмы, направления для детального проектирования оргструктуры, внутрифирменного экономического механизма, переработки информации, кадрового обеспечения)

2

Разработка состава основных подразделений и связей между ними (распределение конкретных задач в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, построение внутриорганизационных связей)

3

Регламентация организационной структуры (количественные характеристики аппарата управления и др. подразделений, а также перечня процедур управленческой деятельности)

Вопрос 4

Типы производственной структуры и организации производства

Понятие

- **Производственная структура** – комплекс всех производственных подразделений и отделов, которые непосредственно участвуют в процессе производства (например, цеха, участки, лаборатории и пр.).
- **Организация производства** – состав производственного процесса, характеризующийся различными объемами изготовления товаров и услуг.

Типы производственной структуры

- **Технологический тип** (характеризуется тем, что в отдельных производственных подразделениях (цех, участок) сконцентрировано оборудование, предназначенное для выполнения однородных операций)
- **Предметный тип** (характеризуется специализацией цехов на изготовлении ограниченной номенклатуры изделий, а производственных участков – на выполнении определенных групп операций)
- **Смешанный тип** (заготовительные цеха и участки строятся по технологическому принципу, а обрабатывающие и сборочные – по предметному)

Предметная, так и технологическая структуры в чистом виде встречаются редко.

Виды производственной структуры

- **Цеховая структура** (административно обособленная часть предприятия, в которой выполняется определенный комплекс работ в соответствии с внутризаводской специализации)
- **Бесцеховая структура** (совокупность территориально обособленных рабочих мест, на которых выполняются технологически однородные работы или изготавливается однотипная продукция, используется я на небольших предприятиях с относительно простыми производственными процессами)
- **Корпусная (блочная) структура** (объединение нескольких однотипных цехов)
- **Комбинатская структура** (осуществляются многостадийные процессы производства, характерным признаком которых является последовательность процессов переработки сырья

Факторы производственной структуры

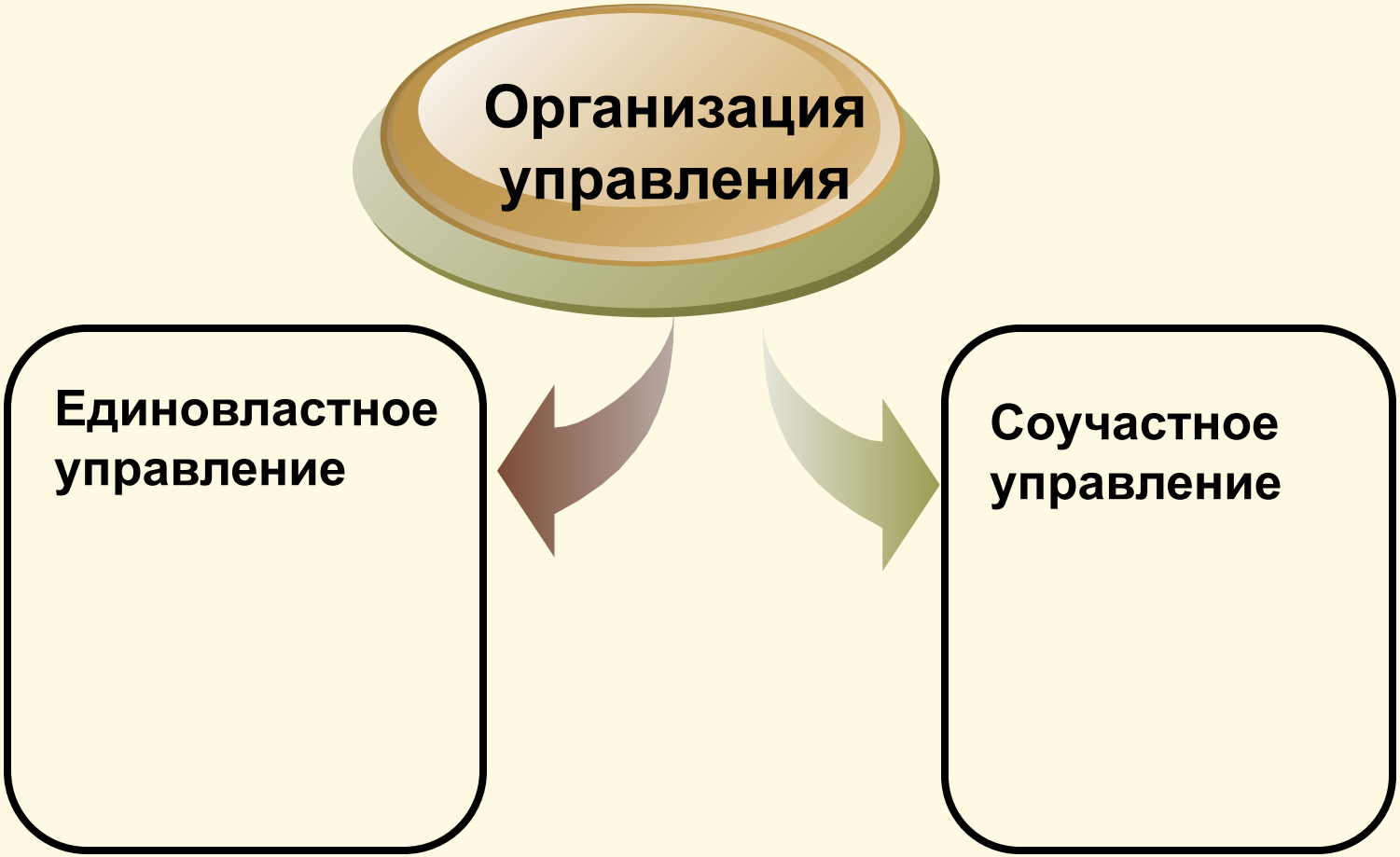
- отраслевая принадлежность предприятия;
- характер продукции и методы ее изготовления;
- объем выпуска продукции и ее трудоемкость;
- уровень специализации и кооперирования производства;
- особенности зданий, сооружений, используемого оборудования, сырья и материалов.

Вопрос 5. Организационная структура управления

Понятие

- **Организационная структура** -форма управления, представляющая собой механизм и способ разделения и кооперации труда с распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации
- **Структура управления** - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений

Основные концепции организации управления



Принципы

- Принцип единства цели
- Принцип эффективности

Основные направления организационной деятельности

- **Определение норм управляемости** (количество подчинённых 4-8 на верхнем уровне управляемости и 8-16 - на более низких уровнях)
- **Взаимоотношение полномочий и ответственности**

Факторы нагрузки должностных контактов

- Профессиональная подготовленность подчинённого
- Чёткость формулирования задач для подчинённого
- Делегирование полномочий
- Темпы развития фирмы
- Объективность оценки деятельности подчинённого
- Техника для оперативной связи с подчинённым

Цели создания структур

- разделение труда и распределение официальных обязанностей среди отдельных сотрудников и групп;
- определение сферы контроля управляющих и соподчиненности в организации;
- координация всех функций

Стадии создания структур (кратко)

- формирование вертикальной структуры (создание рабочих мест под конкретные функции);
- подразделение на отделы;
- формирование горизонтальной структуры (координация всех функций - организация как единое целое)

Этапы реализации функции организации (подробно):

- Целеобразование ;
- Выявление и группировка видов деятельности для достижения целей;
- разработка и совершенствование организационной структуры управления: выделение подразделений, их задач и функций;
- определение типов взаимоотношений в организации (горизонтальных и вертикальных). На этом этапе устанавливаются права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц;
- делегирование полномочий. Это предполагает поручение руководителем своим подчиненным выполнение отдельных обязанностей с представлением необходимых ресурсов;
- построение системы внутрифирменных коммуникаций. Налаживание коммуникаций между всеми участниками трудового процесса позволяет развивать прямую и обратную связь;
- организационные отношения предприятия с элементами внешней среды. Они являются необходимым условием своевременной и быстрой реакцией на изменения всей совокупности внешних факторов

Критерии выбора организационной структуры

- размеры деятельности (мелкая, средняя, крупная фирма);
- производственный профиль фирмы (выпуск одного вида продукции или широкой номенклатуры);
- характер выпускаемой продукции и технология её производства;
- сфера деятельности (ориентация на местный, национальный или внешний рынок)

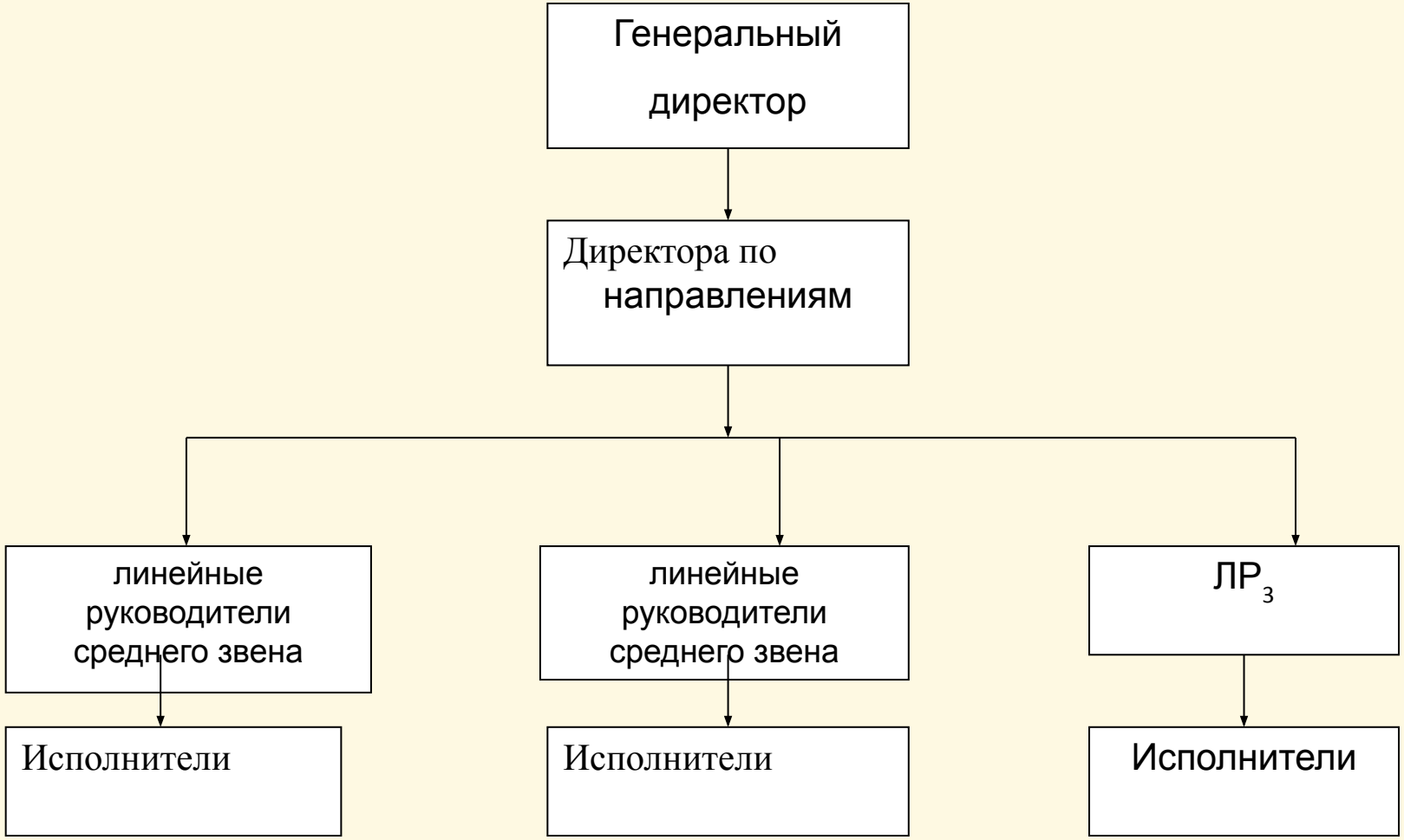
Подходы к проектированию структуры управления

- **Механистический подход** (формальные правила и процедуры, централизованное принятие решений, узко определённая ответственность, жёсткая иерархия власти). Линейная, функциональная, линейно-функциональная и др.
- **Органический подход** (слабое или умеренное использование формальных правил и процедур, децентрализация, участие работников в принятии решений, широко определяемая ответственность, гибкость структуры власти, небольшое количество уровней иерархии). Бригадная, матричная и др.

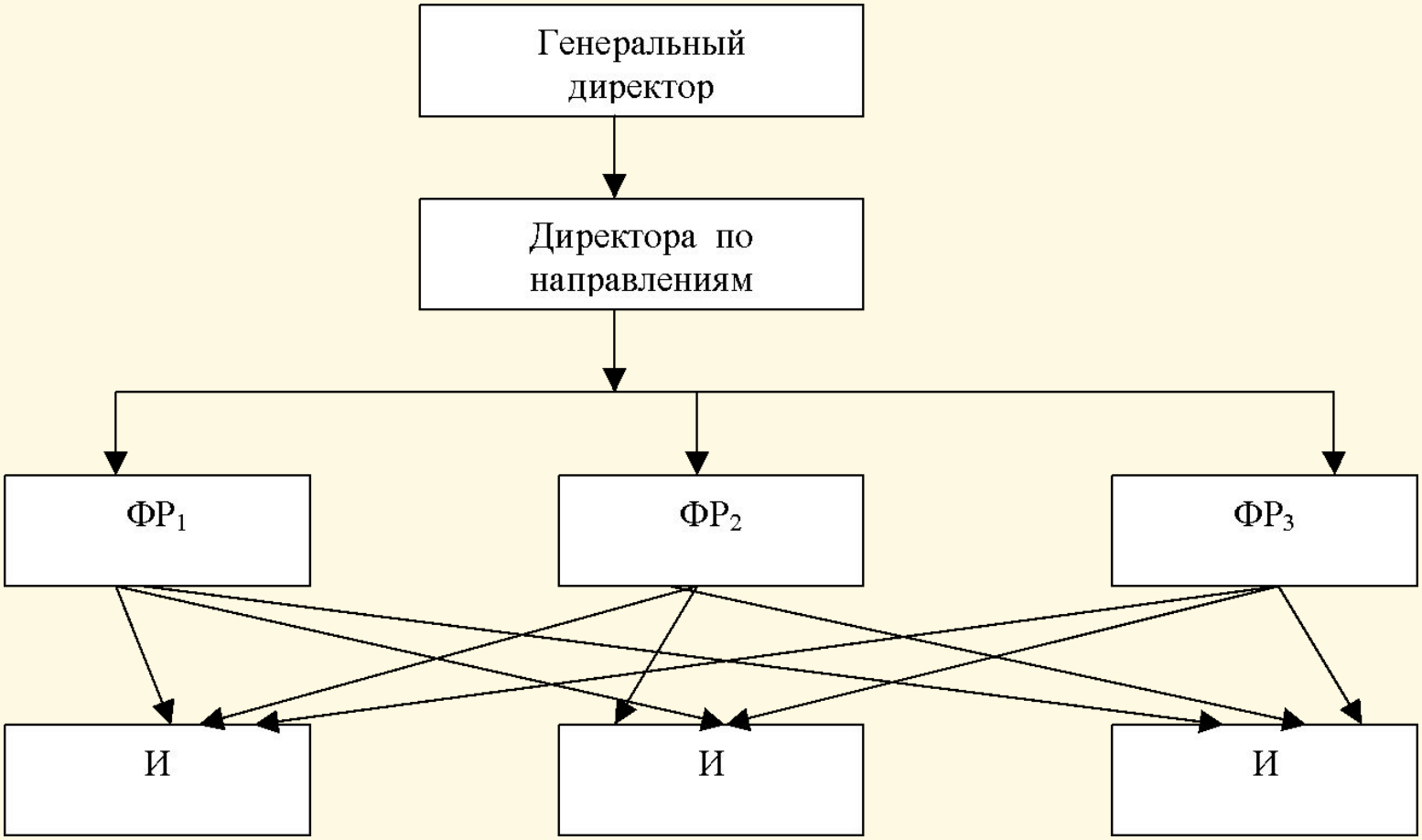
Типы (формы) организационных структур управления производством

- Линейная структура управления;
- Функциональная структура управления;
- Линейно-функциональная структура управления;
- Матричная структура управления;
- Отделенческая структура управления;
- Проектная структура управления;
- Проблемно - целевая структура управления;
- Командная структура управления.

Линейная структура управления

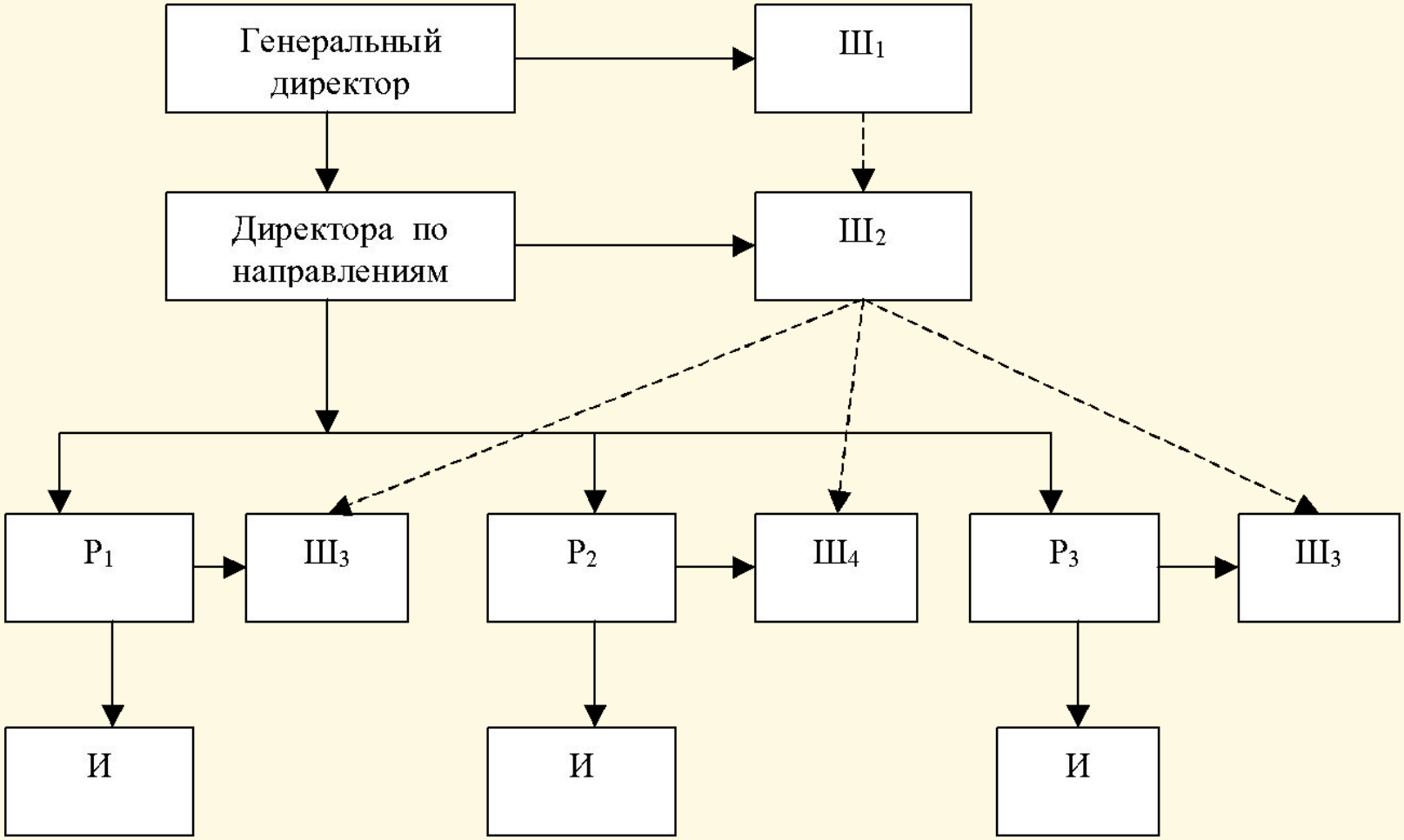


Функциональная структура управления



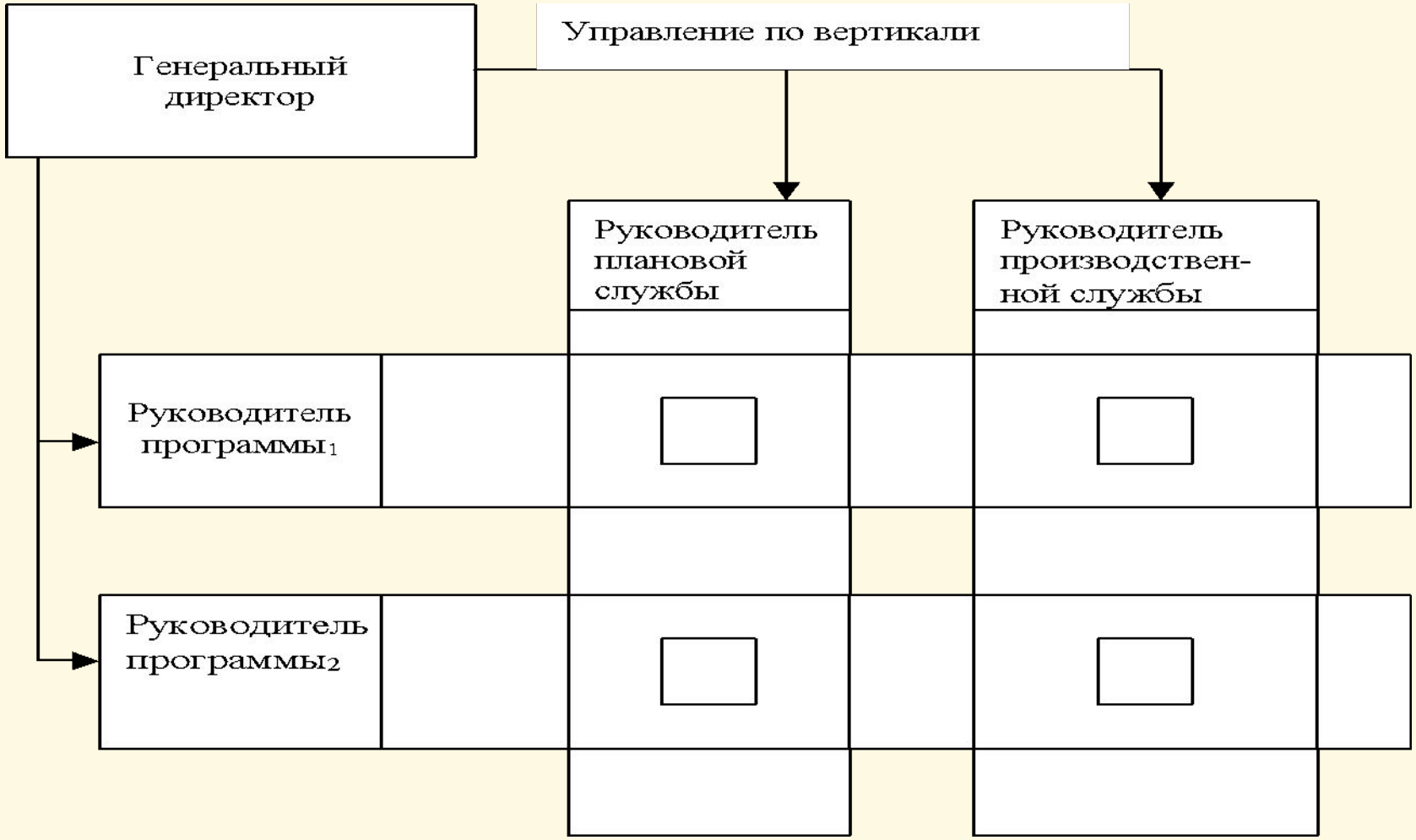
- **ФР – функциональные руководители(руководители служб планирования, финансов, маркетинга и т.п.)**
- **И – исполнители.**

Линейно - функциональная структура



- **Р- руководители среднего звена (линейно-функциональные)**
- **Ш – штабы**
- **И - исполнители**

Матричная организационная структура



- матричные группы

Другие структуры управления:

- **Дивизиональная (отделенческая) структура управления** (менеджеры, возглавляющие производственные отделения; с учётом специализации выделяются - продуктовая структура, потребительские структуры, региональные структуры)**;**
- **Проектная структура управления** (проект - комплекс работ с участием нескольких фирм и созданием централизованной системы управления);
- **Проблемно - целевая структура управления;**
- **Командная** (предполагает создание группы (команды) специалистов для решения конкретной задачи, в которую входят представители всех функциональных служб, и которой предоставляются необходимые ресурсы)

Проектирование организационных структур управления

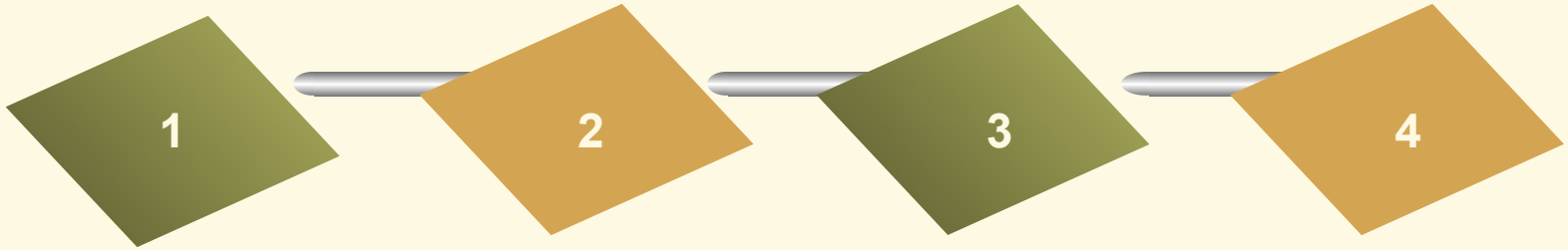
Этапы:

- **анализ существующей структуры управления** (в какой мере действующая структура отвечает целям и задачам, стоящими перед предприятием?; каковы её основные недостатки (если таковые имеются)?; каким требованиям должна отвечать новая структура?)
- **разработка новой структуры** (экспертный метод; метод аналогий; системный метод, структуризацию целей, организационного моделирования и др.)
- **оценка эффективности вновь разработанной структуры** (вклад структуры управления в конечный результат работы предприятия, выражаемый в соответствующих показателях)

Тенденции в изменении организационных структур

- **Перестраиваются традиционные организационные структуры** (крупных компаниях, в частности, число управленческих структур сокращается с 8-12 до 3-5)
- **Повышается творческая и производственная инициатива персонала компаний**
- **Меняется характер взаимоотношений головной и дочерних компаний**
- **Приоритетное значение придается нововведениям в деятельности компаний**

Современные тенденции в развитии структуры управления организацией



Переход от формальных к неформальным органическим системам управления

Развитие экономической самостоятельности и ответственности фирмы

Ориентация на человека

Формирование высокоэффективных внутрифирменных связей

Продолжение следует…

До встречи!!!