

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.

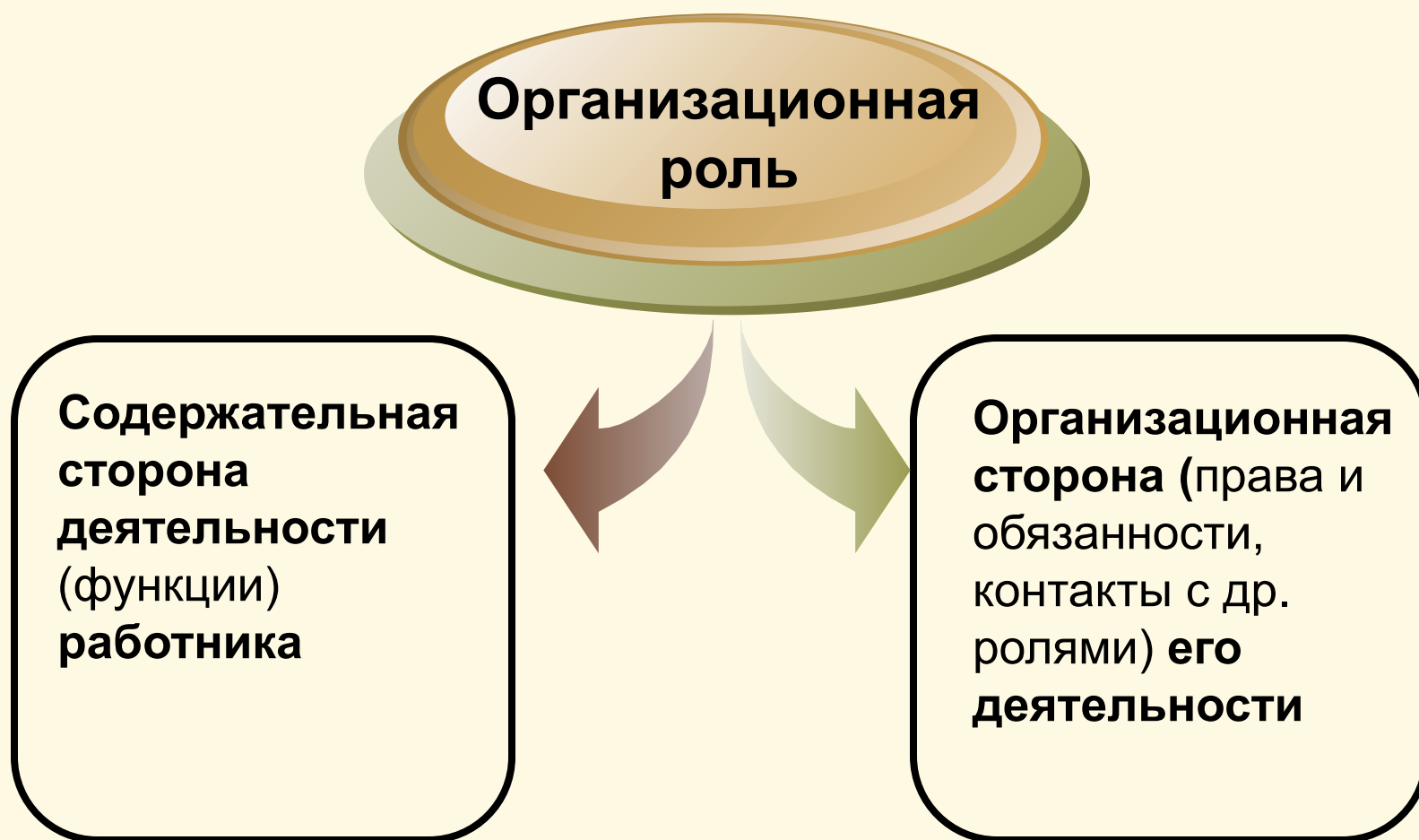
Подходы к распределению полномочий

- ❖ **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



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



Формирование общей структурной

схемы

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

Разработка состава основных подразделений и связей между ними

(распределение конкретных задач в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, построение внутриорганизационных связей)

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 внутриводской 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.

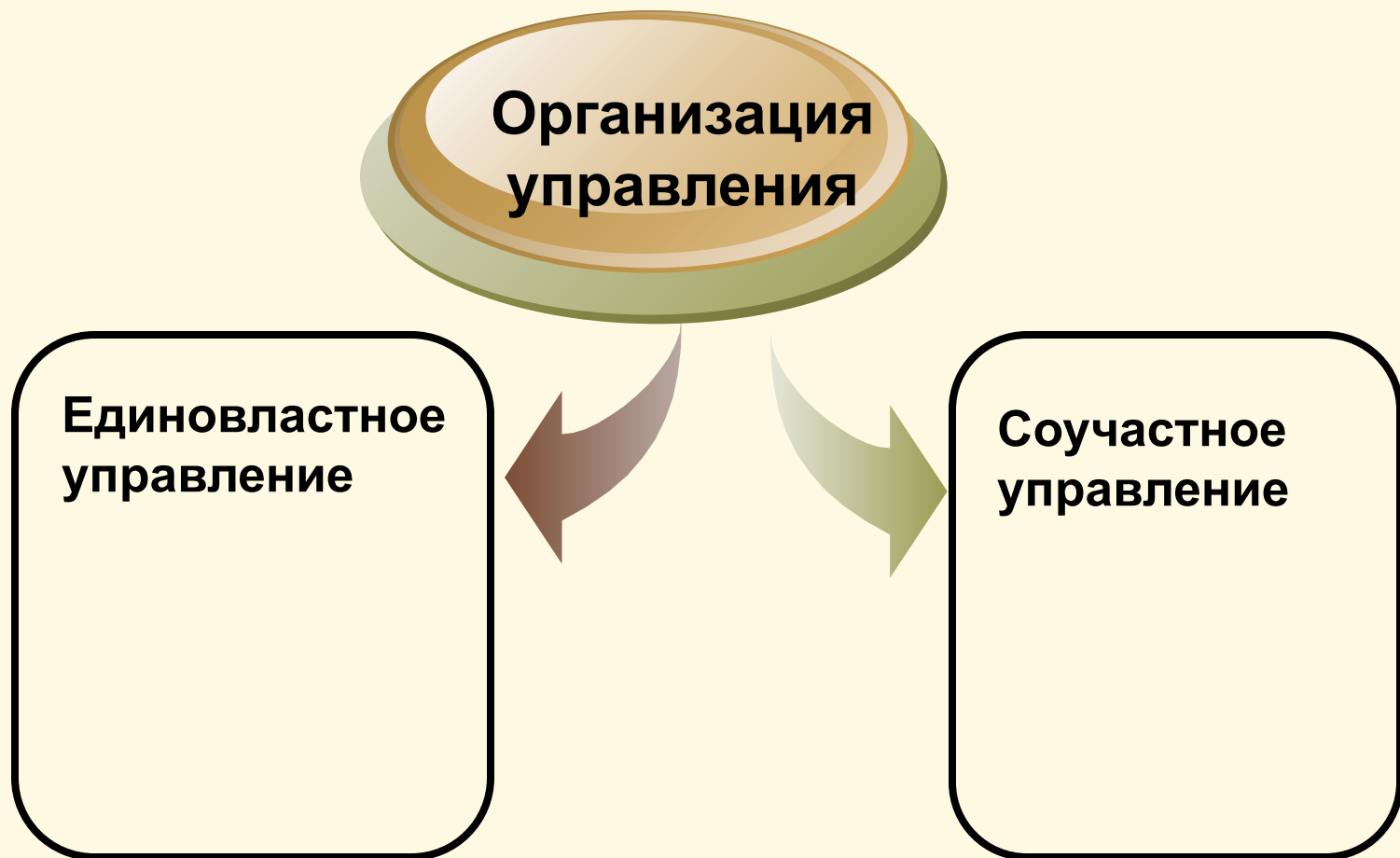


Вопрос 5. Организационная структура управления

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)

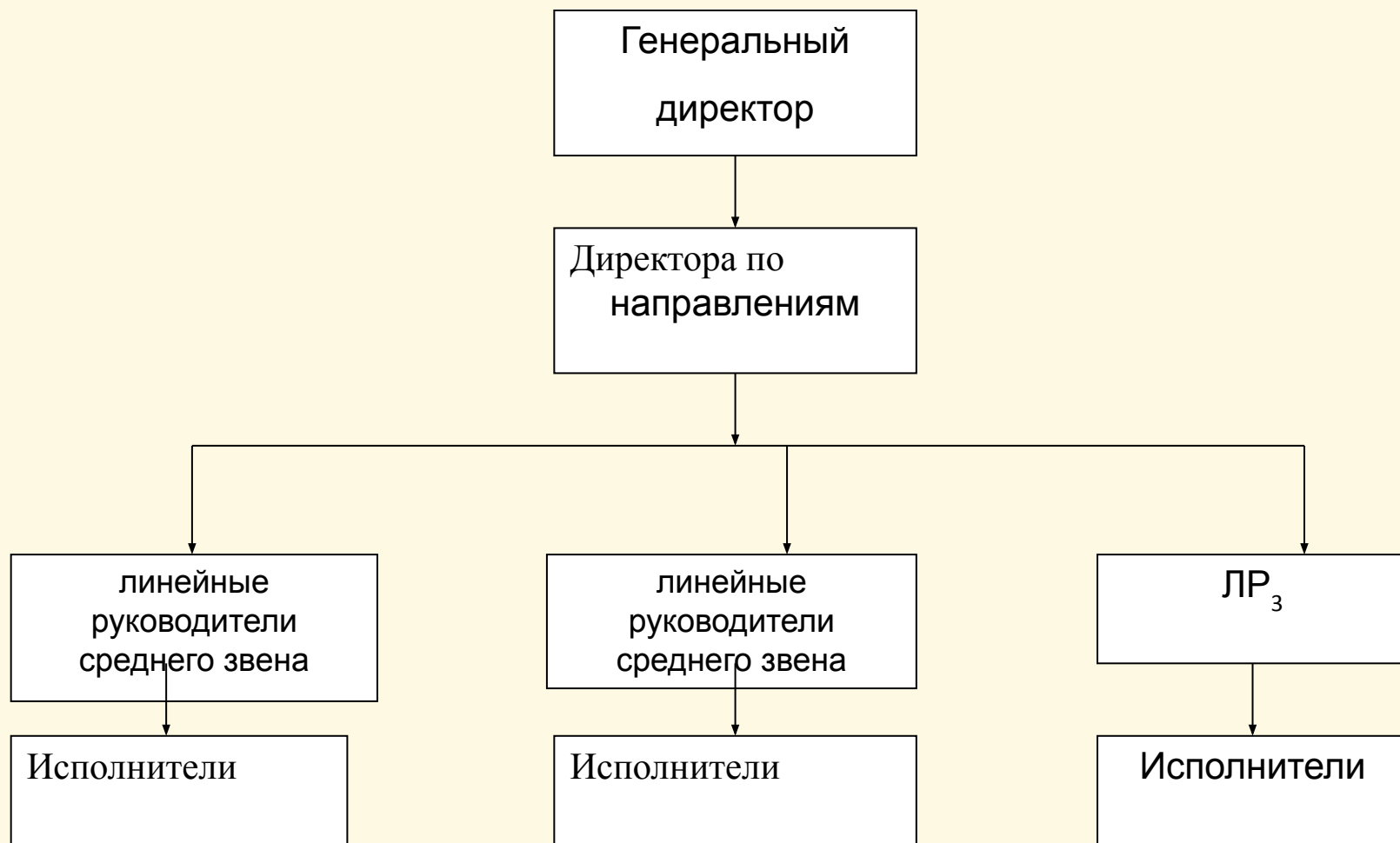
Подходы к проектированию структуры управления

- ❖ **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.

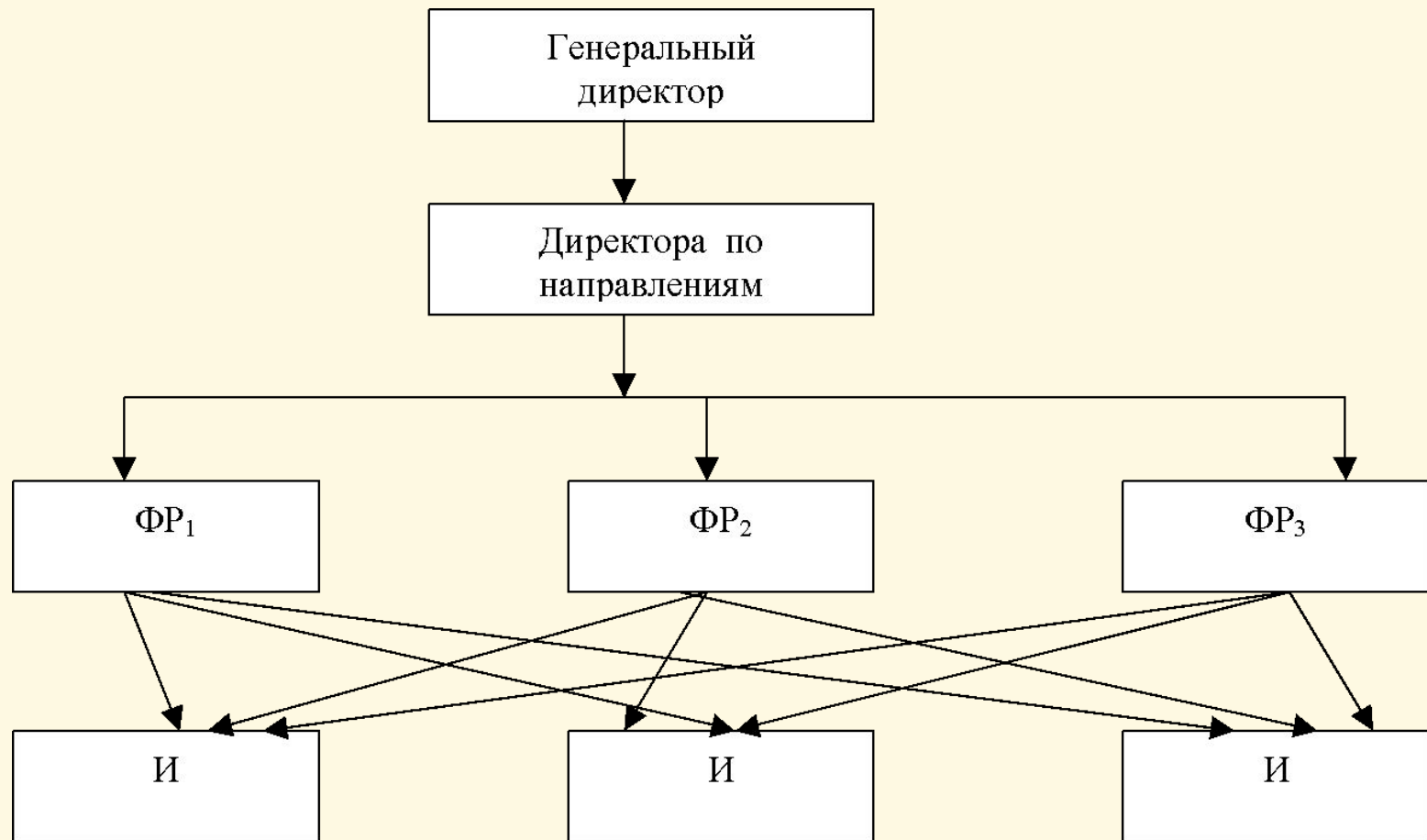
Типы (формы) организационных структур управления производством

- ❖ 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

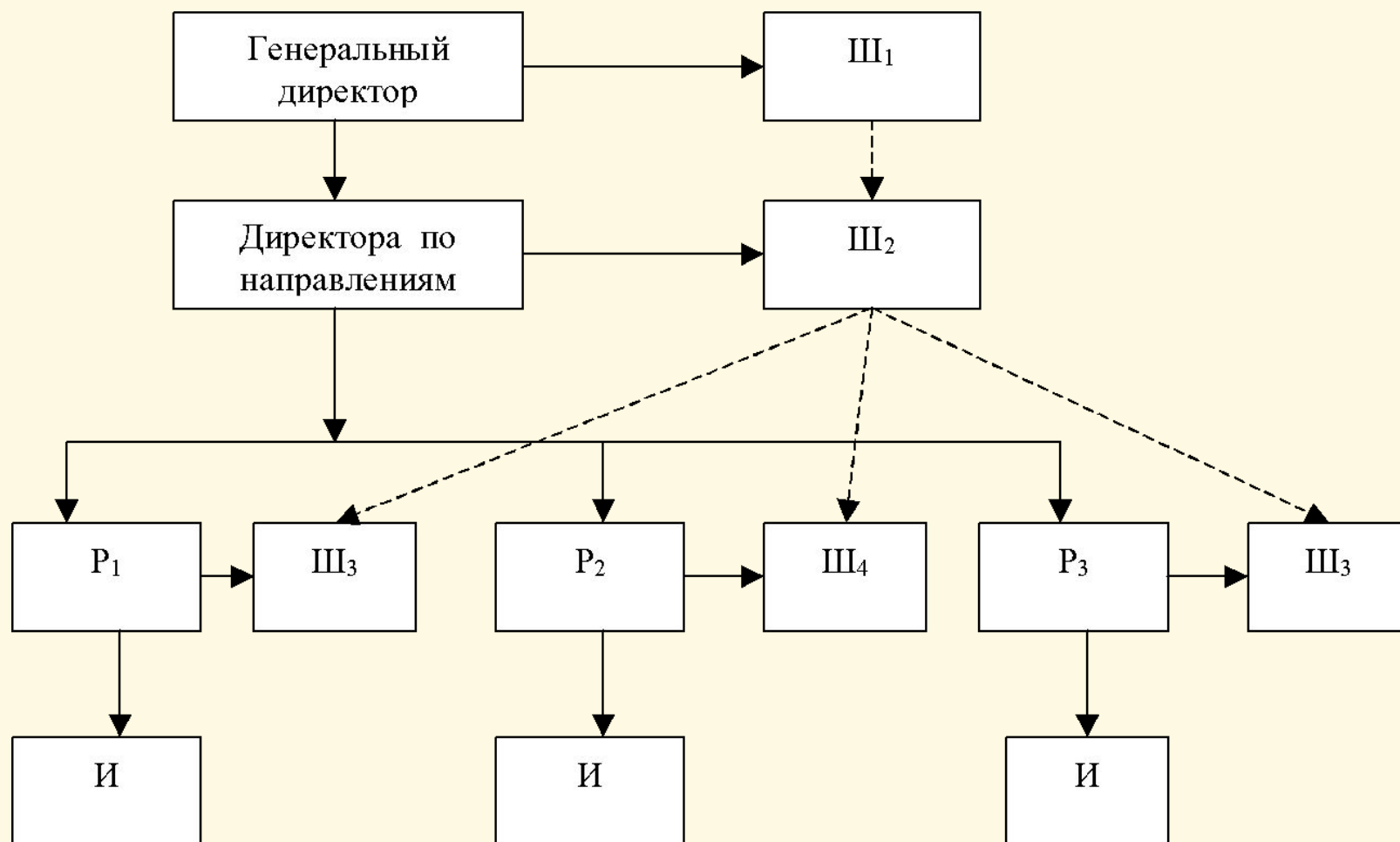


Функциональная структура управления



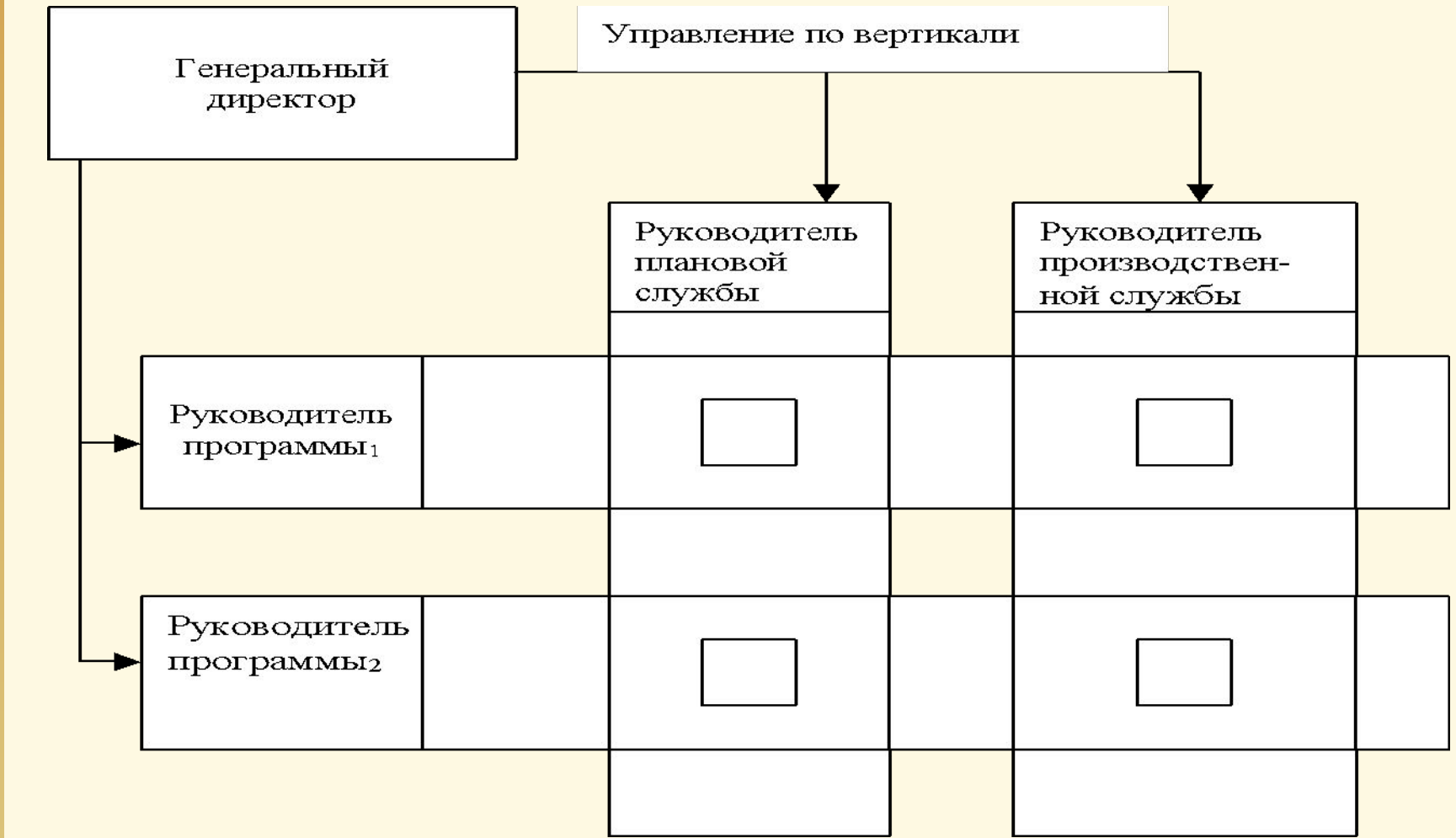
- ◆ **ФР** – функциональные руководители (руководители служб планирования, финансов, маркетинга и т.п.)
- ◆ **И** – исполнители.

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

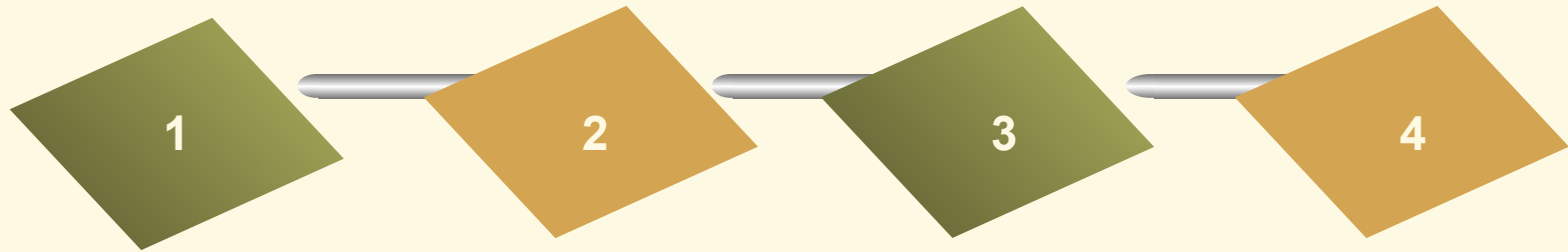
Этапы:

- ❖ **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!!!