

**Презентация урока по
дисциплине «Основы
менеджмента»
для специальности: «Земельно-
имущественные отношения»**

**Преподаватель ГБОУ СПО
«Ямальский полярный
агроэкономический техникум»
г. Салехард: Тажитдинова
Салима Тимергазиевна**

Тема: Организация работы предприятия.

План урока:

1. Организационные структуры органов управления (общие понятия).
2. Типы организационных структур.
3. Особенности построения линейной, функциональной, смешанной и матричной структуры управления.

Организационные структуры органов управления фирмы: общие понятия

Под *структурой управления организацией* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Простая структура – структура, основанная на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.



Элементы структуры управления



- ✓ *Работник управления* - человек, выполняющий определенную функцию управления;
- ✓ *Орган управления*- группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- ✓ *Первичная группа*- коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.



Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами. Связи классифицируют по следующим основаниям



- ✓ Уровни осуществления- *одноуровневые горизонтальные* связи (совместное принятие решений сотрудниками) и *вертикальные связи* – связи власти и подчинения.
- ✓ Характер связи. *Линейные* связи означают подчинения непосредственному руководителю, то есть по всем вопросам управления и *функциональные* – при распределении полномочий по функциям.



Принципы формирования организационных структур



Структура управления отражает выбор стратегии предприятия, его цели и задачи фирмы; по мере расширения предприятия меняется и структура управления. Так, стратегиям роста соответствуют горизонтальные и органические организационные структуры; стратегиям обороны-более стабильные вертикальные; для стратегии анализа более характерны матричные структуры.

Организационные структуры управления

1. Типы организационных структур управления

Достижение наилучших результатов труда возможно за счет его разделения. Повышение качества управления предприятием достигается путем специализации его менеджеров и грамотного проектирования организационных структур управления. Среди традиционных организационных структур управления можно выделить следующие типы:



Линейные организационные структуры

Функциональные организационные структуры

Комбинированные организационные структуры, которые создаются с целью сочетания преимуществ различных систем и устранения присущих им недостатков.



Они предполагают построение системы управления по ступеням иерархии, то есть подчинения подразделений или отдельных сотрудников непосредственному начальнику. Для небольших подразделений, где нет необходимости в скорости принятия важных решений, внешние связи минимальны, а основная задача - поддержание стабильности, линейная структура – лучший выбор. Главное преимущества - простота.

При значительных информационных потоках, сложности управленческих работ, необходимости высокой компетентности и ответственности лучше выбрать функциональные организационные структуры, которые предполагают формирование аппарата подразделений специалистов, выполняющих определенные функции.



Продолжение Типов организационных структур

Линейные организационные структуры	Функциональные организационные структуры	Комбинированные организационные структуры
<p>Основные черты:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Единоначалие, полнота проявления властных полномочий ✓ Оперативность действий ✓ Комплексное рассмотрение проблем ✓ Экономичность и эффективность 	<p>Деление по функциональному признаку подразумевает создание специализированных особых направлений, которые наделены особыми функциями. Осуществление которых служит достижению основных целей. В зависимости от объемов решаемых задач могут создаваться и дополнительные, еще более мелкие структурные образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Линейно- штабные организационные структуры – основаны на линейных структурах, где при каждом руководящем звене создан штаб, разрабатывающий проекты решений без права их принятия. ✓ Структуры ограниченного функционализма также предполагают создание штабов, но с приданием им ограниченного права принятия решений
<p>Недостатки линейных структур:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Отсутствие функциональной специализации ✓ Слабую информационность сотрудников отдельных звеньев ✓ Недостаточная компетентность подразделений в решении сложных задач ✓ Приоритет текущих дел, инертность, сдержанное восприятие нового и т.п. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Линейно- функциональные организационные структуры- основаны на разделении как полномочий, так и ответственности управленческих работников разного уровня.



2. Сравнительная таблица структур

Приведем таблицу организационных структур из книги Н.Н. Тренева «Структура предприятия: диагностика и управление»

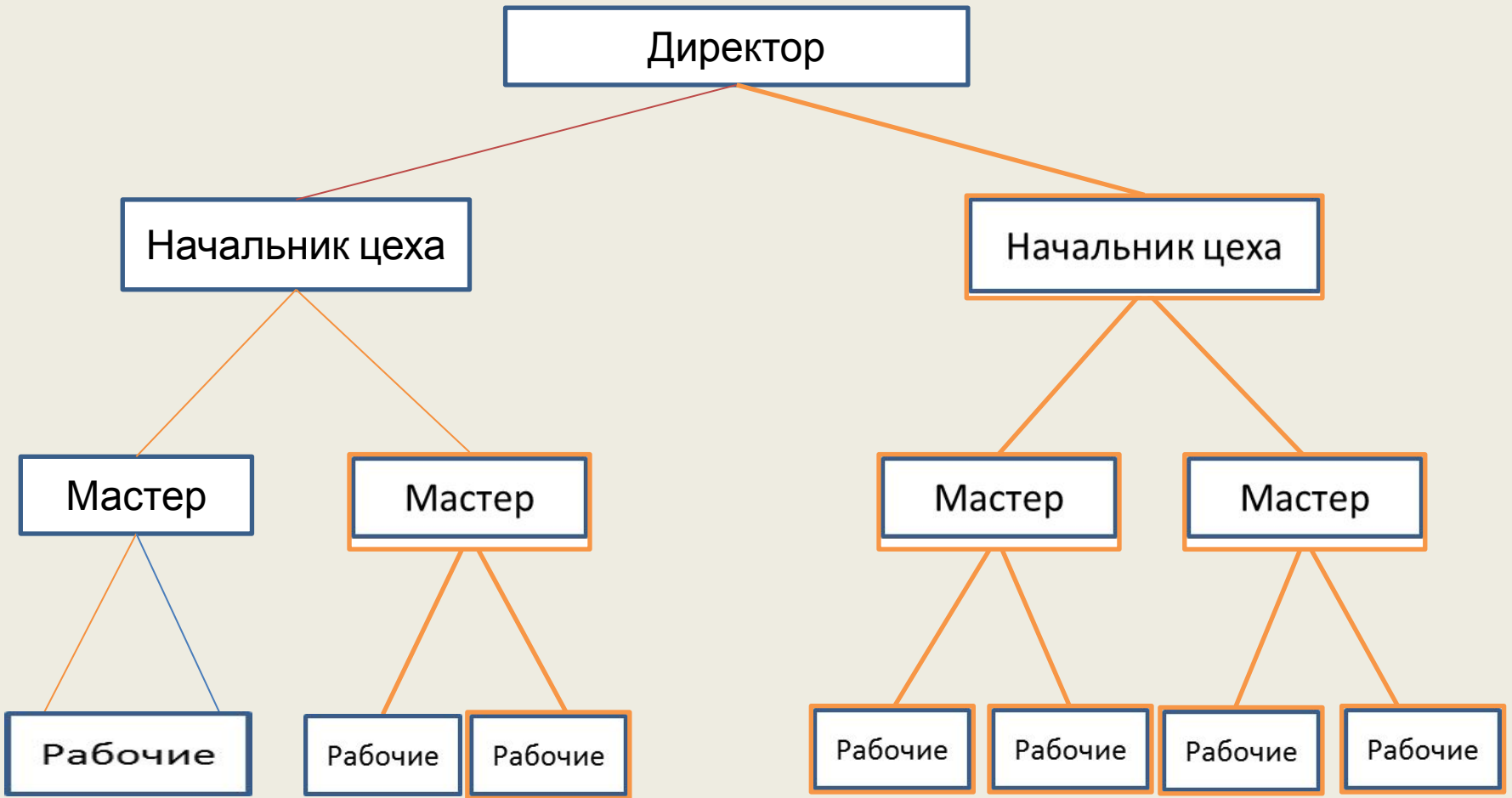


Характеристики	Виды структур				
	Простая	Функциональная	Конгломерат	Дивизиональная	Мировая
Стратегия	Единый продукт	Единый продукт совместно с вертикальной интеграцией	Диверсификация	Множественные связанные продукты, внутренний рост	Множественные продукты в различных странах
Структура	Простая, функциональная	Централизованная, функциональная	-децентрализованная -центры прибыли по подразделениям -маленькие государства	-децентрализованные по продуктам -центры прибыли по видам деятельности	Децентрализованные центры по производству по регионам или видам деятельности
Измерение производительности	Наблюдение за персоналом-субъективные	Безличные: -издержки и производительность -субъективные	Безличные: -возврат на вложения -прибыльность	Безличные: -возврат на вложения -прибыльность -вклад в совокупную структуру	Безличные: Прибыль по: -продуктам -странам
Стратегический выбор	Потребность в собственнике, а не учреждении	Степень интеграции, доля рынка, протяженность гаммы продуктов	Степень диверсификации, типы деятельности, вход и уход из видов деятельности,	Размещение ресурсов по видам деятельности, вход и уход из видов деятельности, скорость роста	Размещение ресурсов по видам деятельности

Организационные структуры органов управления фирмы: линейная структура, ее достоинства и недостатки

Линейная структура органов управления

Особенности построения	Достоинства	Недостатки
<p>✓ Основы линейных структур составляет «шахматный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, персонал и т.д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Линейная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.</p>	<p>✓ Единство и четкость распорядительства ✓ Согласованность действий исполнителей ✓ Четкая система взаимных связей функции и подразделений ✓ Быстрота реакции в ответ на прямые указания ✓ Получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами ✓ Ясно выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения</p>	<p>✓ Высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления ✓ Перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими ✓ Излишний бюрократизм и задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений ✓ Отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений</p>



Линейный тип организационной структуры

Продолжение: Организационные структуры органов управления фирмы: линейная

Особенности построения	Достоинства	Недостатки
<p>✓ Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями управления и несущий персональную ответственность за работу своего отдела перед руководителем высшего уровня. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится система мотивации и поощрения работников. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя</p>		
<p>✓ При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.</p>		
<p>✓ Структура распространена в малом и среднем бизнеса при условии использования не самых высоких технологий.</p>		

Организационные структуры органов управления фирмы: линейно- штабная структура, ее достоинства и недостатки

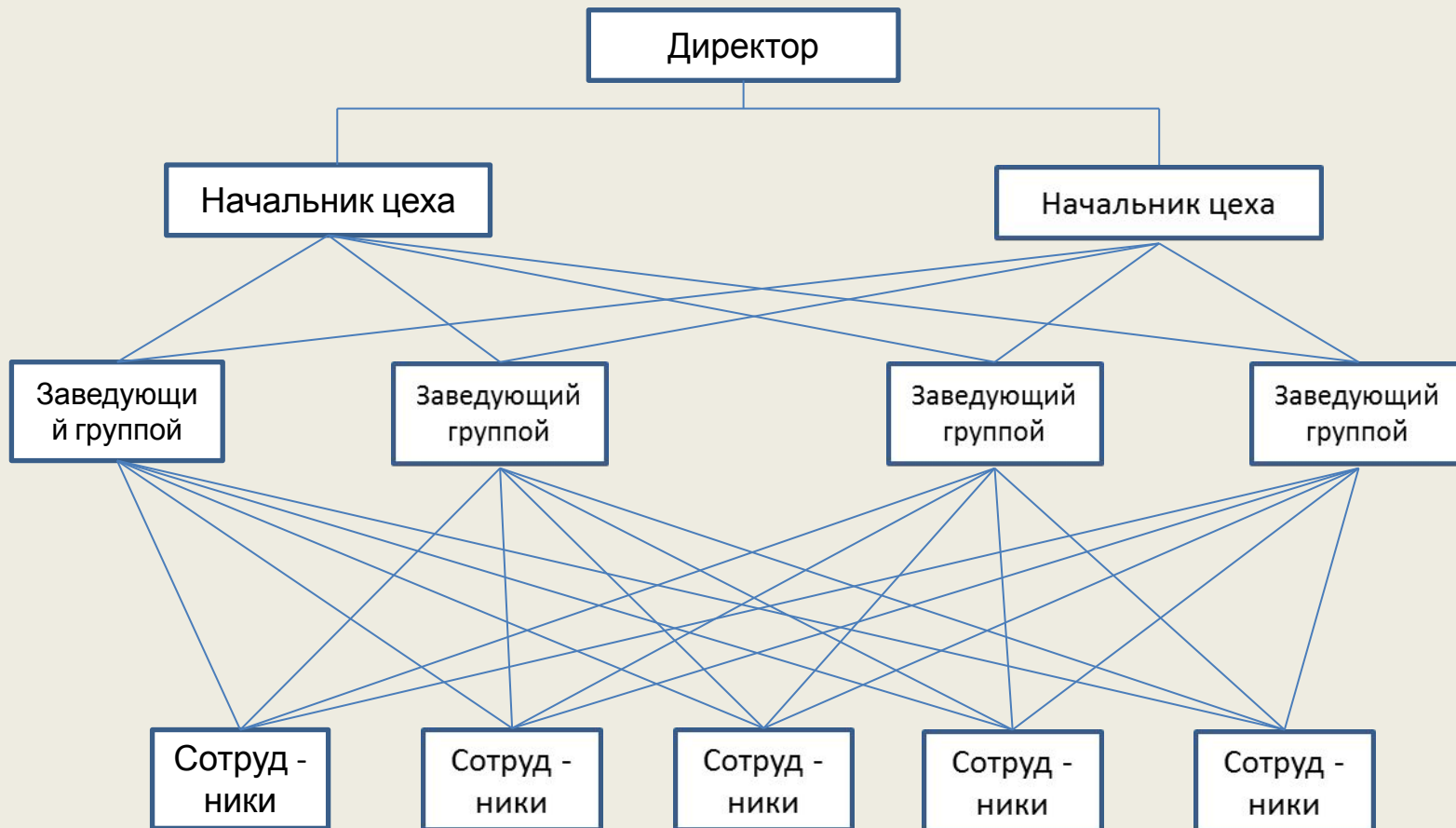
Линейно- штабная структура дополнена, по сравнению с линейной, такими подразделениями, которые помогают в исполнении функций стратегического планирования и анализа, но сами не принимают решения.

Особенности	Достоинства структуры	Недостатки линейно- штабной структуры
<ul style="list-style-type: none">✓ главная задачи штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления✓ в число штабных подразделений включают: службу контроллинга, отделы координации и анализа, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отделы маркетинга, управления персоналом, группу сетевого планирования, юридическую службу.✓ Создание штабных структур-повышение специализации и разделения труда менеджеров. Менеджеры штабных подразделений могут быть наделены правами функционального руководства.	<ul style="list-style-type: none">✓ глубокая и грамотная подготовка управленческих решений✓ Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки✓ эффективность использования специалистов и экспертов в определенных областях	<ul style="list-style-type: none">✓ Несоответствие властных полномочий уровню ответственности✓ чрезмерная централизация✓ сохранения высоких требований к высшему руководству, принимающему решения

Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки

Функциональная структура управления

Особенности построения	Преимущества	Недостатки
<p>✓ Функциональная организационная структура- структура, основанная на консолидации функциональных ресурсов по специализированным подразделениям. Стратегический выбор заключается в определении степени интеграции, доли рынка, протяженности гаммы продуктов.</p> <p>✓ Функциональная структура предполагает специализацию каждого органа управления на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.</p>	<p>✓ Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций</p> <p>✓ Освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством.</p> <p>✓ Создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность фирмы в специалистах широкого профиля.</p>	<p>✓ Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами</p> <p>✓ Длительная процедура принятия решений</p> <p>✓ Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами</p> <p>✓ Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей</p> <p>✓ Дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.</p>
<p>✓ Структура не применяется там, где необходима оперативность неожиданного, творческого принятия решения: она ориентирована на выполнение повторяющихся рутинных задач. Функциональная структура уместна при управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства , а так же при хозяйственном механизме затратного типа.</p>		



Функциональный тип организационной структуры

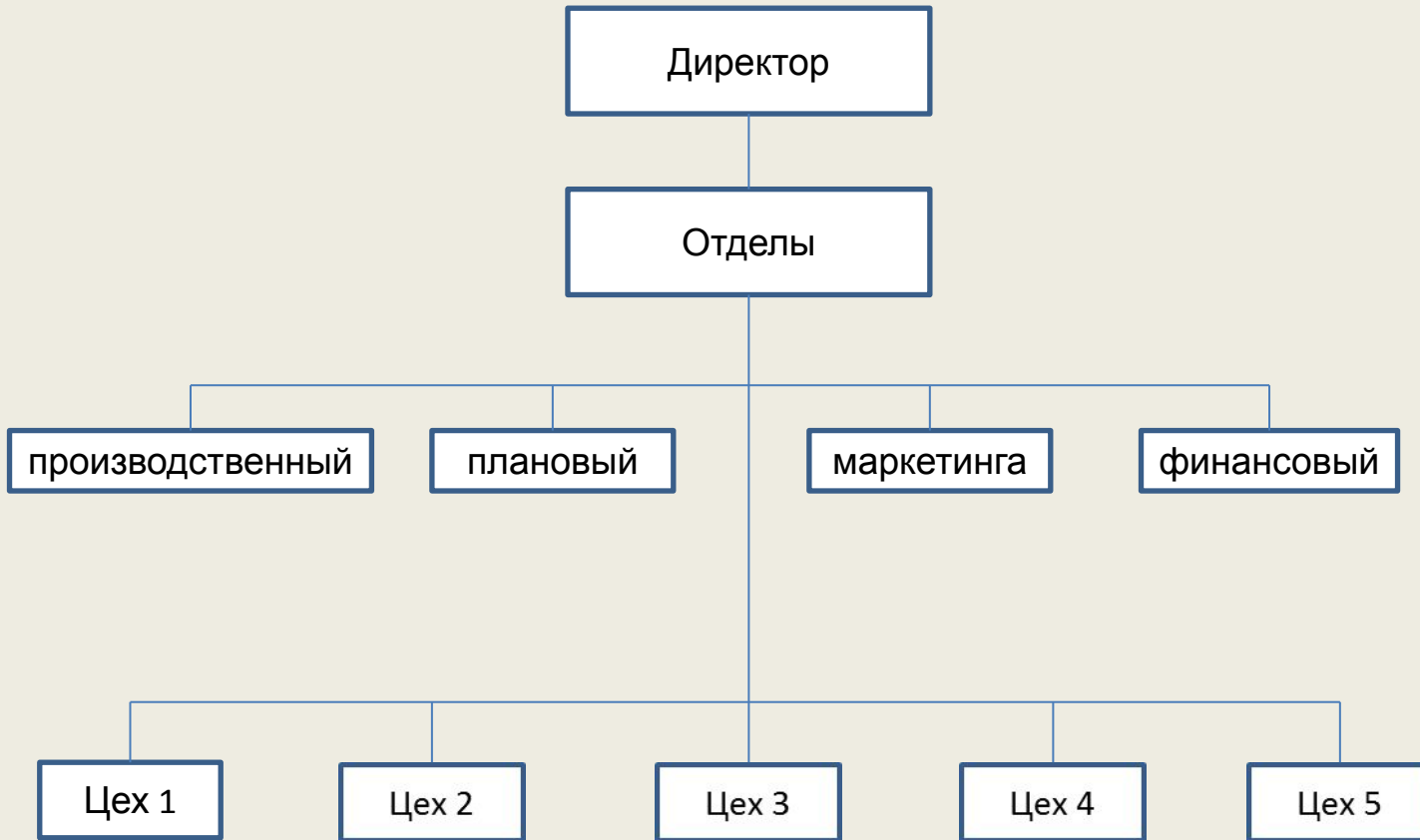
Продолжение :Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности построения	Преимущества	Недостатки
<p>Производственные подразделения обязаны выполнять все указания, функциональных органов, иначе применение такой структуры теряет смысл. Общие вопросы обсуждаются коллективно и решения по ним принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышают его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.</p>		

Организационные структуры органов управления фирмы: линейно – функциональная структура, ее достоинства и недостатков

Линейно- функциональная структура управления

Особенности	Достоинства	Недостатки
<p>✓Применяя линейно- функциональную структуру, предприятие обеспечивает разделение управленческого труда, поскольку линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные- консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы.</p>	<p>✓Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально- техническим обеспечением и др.</p> <p>✓Построение связей «руководитель- подчиненный» с условием подчинения каждого работника только одному руководителю по иерархической лестнице.</p>	<p>✓Узкая специализация каждого звена</p> <p>✓Плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями</p> <p>✓Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали</p> <p>✓Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач</p>
<p>✓Разделители функциональных подразделений не отдают распоряжений непосредственно производственным подразделениям, хотя их влияние на осуществление производственной деятельности несомненно. Оно заключается в технической подготовке производства; разработке вариантов решения вопросов, связанных с руководством процессом производства. Роль функциональных служб зависит от масштабов деятельности и структуры управления.</p>		

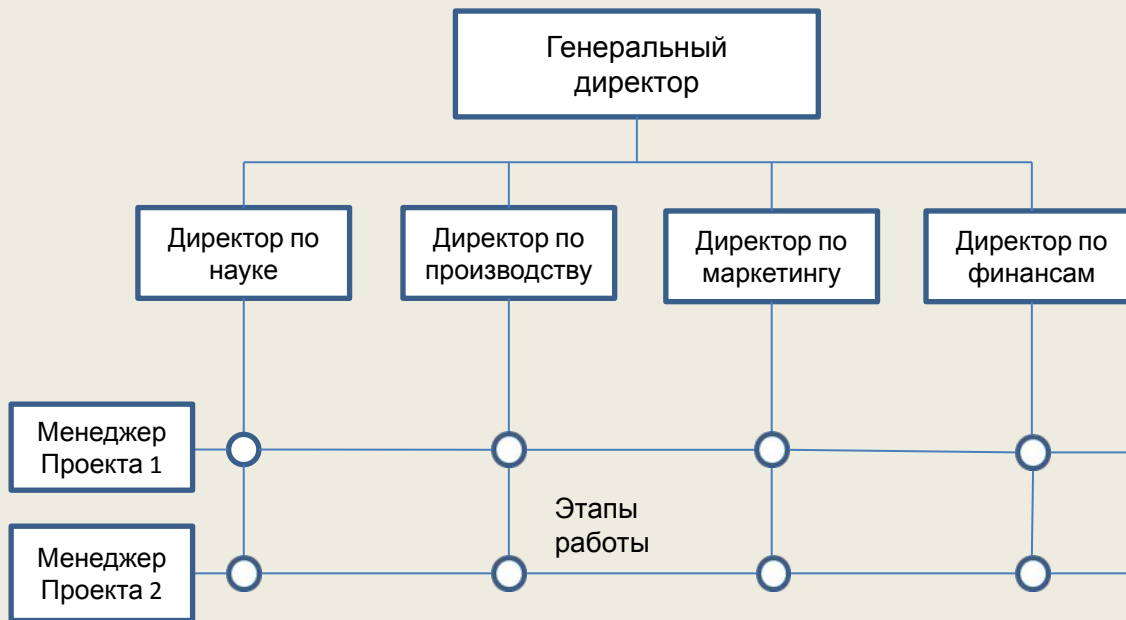


Линейно-функциональный тип организационной структуры

Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки

Матричная структура управления организацией

Особенности построения	Преимущества	Недостатки
<p>✓ Матричная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая представляет персонал и техническую помощь, с другой - руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.</p> <p>✓ Она обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект. Эта система имеет преимущества с точки зрения достижения целей компании, четкости функций руководителя проекта, руководителя специализированного подразделения и разработчика.</p>	<p>✓ Одновременная ориентация на проектные цели и спрос</p> <p>✓ Возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов.</p> <p>✓ Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства</p> <p>✓ Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме</p> <p>✓ усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы</p> <p>✓ Возможность применения эффективных методов управления</p>	<p>✓ Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределения времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы</p> <p>✓ Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения</p> <p>✓ Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений.</p> <p>✓ Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах</p> <p>✓ Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.</p>



Матричный тип организационной структуры

Продолжение: Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности построения	Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">✓ Соотношения управленческих и профессиональных потребностей, устанавливаемые матричной организацией, представляют компромисс., гарантирующий энергичное следование интересов большей части персонала, сохранение и укрепление научно-технического потенциала компании в долгосрочном аспекте.✓ Руководитель проекта опирается одновременно на сотрудников проектной группы на работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.✓ Вся организация не может быть построена на матричной структуре: это нецелесообразно. Как правило, в таком режиме работают несколько подразделений, занятых сложными техническими и научными разработками и внедрениями.	<ul style="list-style-type: none">✓ Относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков✓ Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается	

Выводы по теме:

Для эффективного управления предприятием менеджеру важно учитывать влияние различных элементов внешней и внутренней среды, т.е. определение объективных условий воздействующих на деятельность предприятия.

Деятельностью предприятия руководит аппарат управления, в состав которого входит

руководители, специалисты и исполнители, выполняющие необходимые для работы функции.

Для эффективного управления предприятием менеджер должен создать соответствующую организационную структуру.

Задача менеджера заключается в постоянном совершенствовании органов управления предприятием.

Необходим учет особенностей менеджмента на предприятиях различных организационных форм.

Контрольные вопросы.

1. Назовите основные принципы построения организационных структур.
2. Перечислите достоинства и недостатки отдельных типов структур управления.
3. В чем заключается роль менеджера при создании органов управления предприятием?
4. Каковы особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм?