

Менеджмент

**Тема №5:**

**Организация как функция  
управления**

# Организация как управленческая функция

- ★ установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия
  - ★ определении порядка и условий функционирования предприятия
  - ★ процесс создания структуры управления, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей организации
1. структура в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности для людей объединенных совместным трудом
  2. процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия

# Этапы выполнения организационной функции:

- ★ деление организации на подразделения, соответствующие целям и стратегиям
- ★ определение взаимоотношения полномочий, которые связывают работников различных уровней и обеспечивают возможность распределения и координации задач

# Организационная функция управления

- ★ обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности предприятия
- ★ нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей
- ★ определяет, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание и какие для этого потребуются средства

# Организационная деятельность

- ★ является средством достижения целей предприятия  
*(с политической точки зрения)*
- ★ ведет к повышению эффективности работы предприятия  
*(с экономической точки зрения)*
- ★ придает смысл работе и распределяет её по исполнителям  
*(с точки зрения управления персоналом)*



# Основные принципы

## выполнения организационной функции

1. определение и детализация целей фирмы, выявленных в ходе планирования
2. определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей
3. поручение различных задач сотрудникам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения (разделение труда)
4. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений
5. единство цели — каждый член организации работает на общее благо
6. норма (масштаб, размах) контроля или управляемости — каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников

# Пути реализации функции организации

## Административно-организационное управление:

1. определяет структуру предприятия
2. устанавливает взаимосвязи и распределяет функции между подразделениями
3. предоставляет права и устанавливает ответственность между работниками аппарата управления

## Оперативное управление:

1. обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утверждённым планом
2. периодически / непрерывно сравнивает фактически полученные результаты с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировкой
3. тесно связано с текущим планированием

# Организационная структура компании -

логические взаимоотношения  
уровней управления  
и функциональных областей,  
построенные в такой форме,  
которая позволяет наиболее эффективно  
достигать целей организации

- ★ **горизонтальное или специализированное разделение труда** — закрепление работы за специалистами
- ★ **вертикальное разделение труда** – отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий

# Факторы и условия, определяющие виды организационных структур управления

1. размеры производственной деятельности фирмы
2. производственный профиль фирмы
3. характер выпускаемой продукции и технология её производства
4. сфера деятельности фирмы (местный, национальный или внешний рынок)
5. масштабы заграничной деятельности и формы её осуществления
6. характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа)

## Полномочия –

ограниченные права  
использовать ресурсы в соответствии  
с документальными нормами  
и направлять усилия отдельных  
сотрудников на выполнение  
поставленных задач

# Типы полномочий:

- ★ аппаратные (штабные) - связаны с коллегиальными решениями штаба или аппарата
- ★ рекомендательные (полномочия экспертов, аналитиков, помощников и т.п.) - требуют обязательного согласования со штабными и линейными руководителями
- ★ параллельные (с правом отклонения решения линейного руководства) - служат для уравнивания власти и исключения ошибок
- ★ функциональные - предлагают или запрещают какие-либо действия
- ★ линейные – внутри аппарата управления (основные)

## Делегирование –

- ★ передача полномочий и ответственности за выполнение задачи
- ★ средство, с помощью которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий

*Пределы полномочий определяются должностными инструкциями*

## Ответственность –

- ★ обязательность выполнения задачи, закреплённая документально и предусматривающая санкции за просчёты и ошибки

*Ответственность без полномочий не может быть делегирована*

## Власть –

- ★ реальная способность действовать и влиять на ситуацию

*Можно иметь власть, но не иметь полномочий*

## Единоначалие –

- ★ один начальник на  $n$  подчинённых

# Делегирование

## ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- ★ передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем

## ПОЛНОМОЧИЙ

- ★ передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий

Делегирование ответственности и полномочий должно сочетаться с ответственностью подчиненных

## Бюрократический тип организации (Макс Вебер):

предприятие – это "организованная организация", предъявляющая жесткие требования и к людям, и к структурам, в рамках которых они действуют.

# Концепция модели рациональной бюрократии:

- ★ четкое разделение труда
- ★ иерархичность управления
- ★ наличие формальных правил и норм
- ★ дух формальной обезличенности
- ★ осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями

## Главные понятия структуры управления бюрократического/механистического типа:

- ★ рациональность
- ★ ответственность
- ★ иерархичность

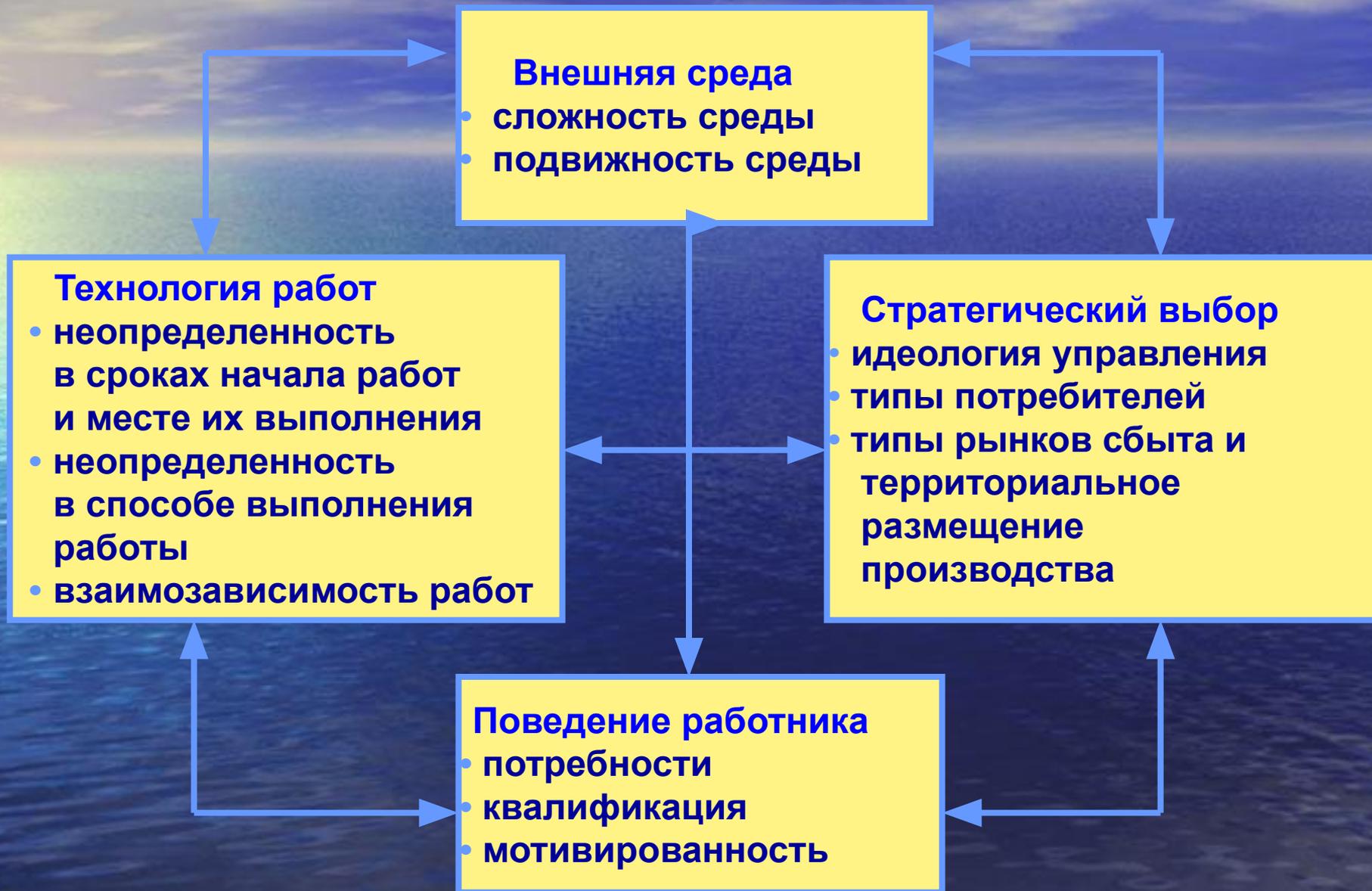
# Концепция модели органического типа:

1. более высокая гибкость
2. меньшая связанность правилами и нормами
3. групповая организация труда
4. решения принимаются на основе обсуждения
5. при обсуждении проблем принимаются во внимание доверие, убеждение и работа на единую цель
6. главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации
7. творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией
8. правила работы формулируются в виде принципов
9. распределение работы между сотрудниками обуславливается характером решаемых проблем
10. постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений

**Этапы разработки  
организационных структур  
или  
Ситуационные факторы  
проектирования организации**

1. учет состояния внешней среды
2. учет технологии работы в организации
3. стратегический выбор руководства компании
4. поведение работников

# Ситуационные факторы проектирования организации



# Учет факторов внешней среды (основные типы ситуаций)

Подвижность внешней среды	низкая	<p><b>Ситуация низкой неопределенности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторов мало</li> <li>2. Факторы схожи</li> <li>3. Факторы не меняются</li> </ol> <p><i>Пример: производство соли</i></p>	<p><b>Ситуация умеренной неопределенности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторов много</li> <li>2. Факторы несхожи</li> <li>3. Факторы не меняются</li> </ol> <p><i>Пример: нефтепереработка</i></p>	
	высокая	<p><b>Ситуация умеренно высокой неопределенности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторов мало</li> <li>2. Факторы схожи</li> <li>3. Факторы постоянно меняются</li> </ol> <p><i>Пример: товары народного потребления</i></p>	<p><b>Ситуация высокой неопределенности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторов много</li> <li>2. Факторы несхожи</li> <li>3. Факторы постоянно меняются</li> </ol> <p><i>Пример: производство ЭВМ</i></p>	
		низкая	Сложность внешней среды	высокая

# Учет технологии работ (методы, сроки, место выполнения)

ВЫСОКАЯ

Отдел маркетинга  
Отдел финансов  
Технический отдел  
Отдел снабжения

Отдел НИОКР  
Отдел планирования  
Дирекция  
Комиссия по разрешению конфликтов

НИЗКАЯ

Цех сборки  
Измерительная лаборатория  
Отдел охраны  
Отдел АСУ

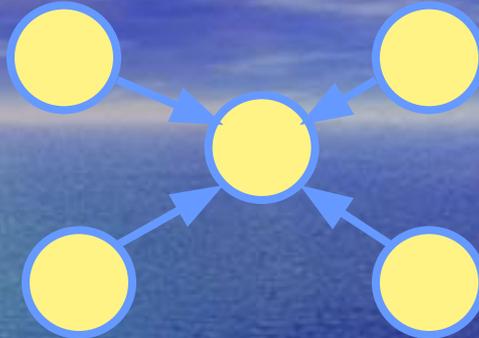
Ремонтный цех  
Канцелярия  
Бухгалтерия  
Отдел кадров

низкая      Неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения      высокая

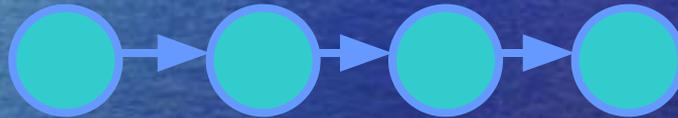
Неопределенность в знании относительно методов выполнения работы

# Учет технологии работ (типы взаимозависимости работ)

ПРОСТАЯ



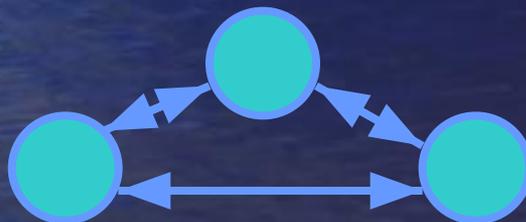
СКЛАДЫВАЮЩАЯСЯ



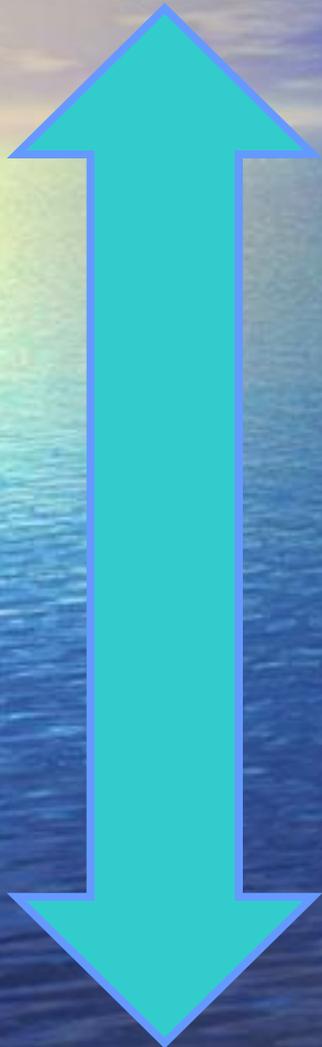
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ



СВЯЗАННАЯ

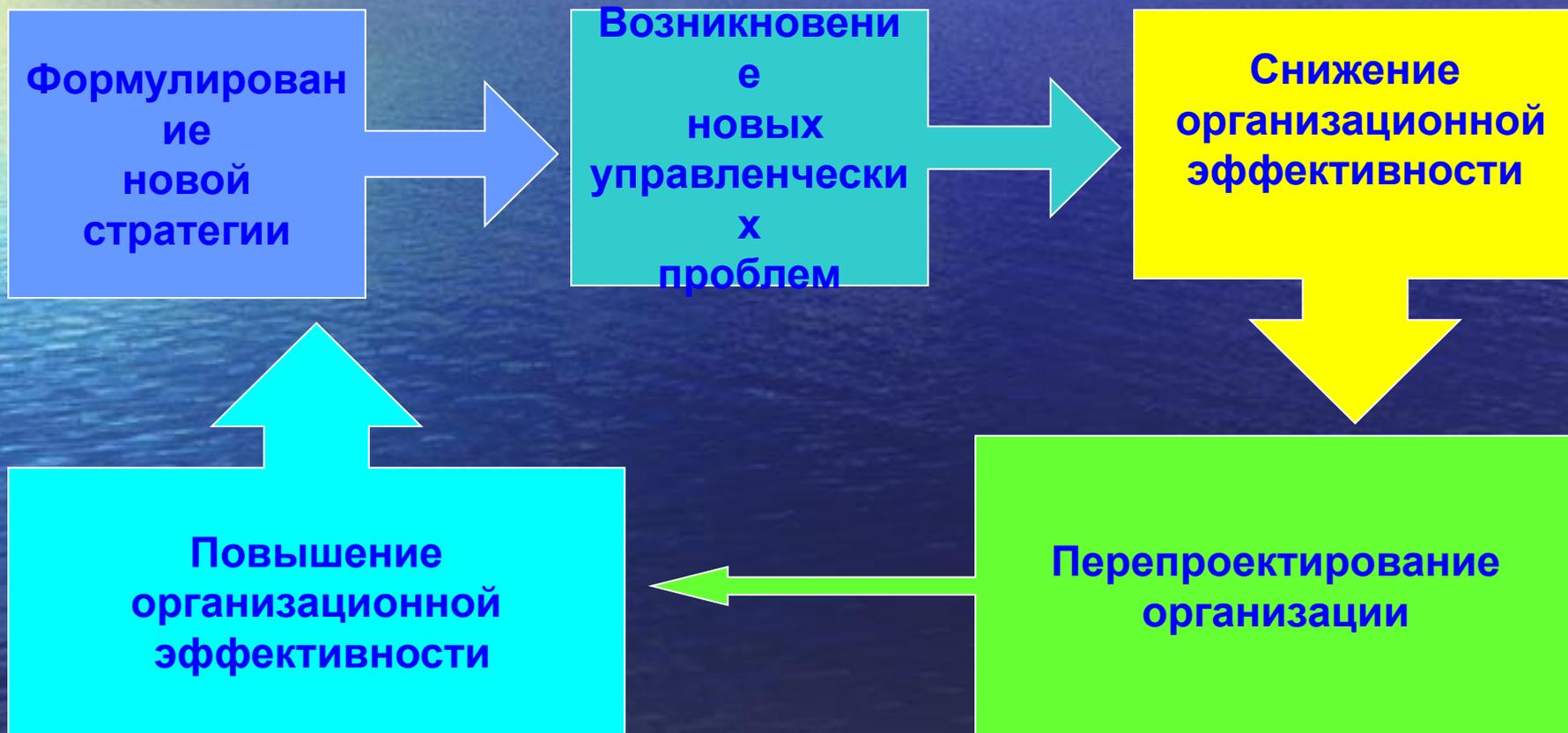


ГРУППОВАЯ



СЛОЖНАЯ

# Стратегический выбор (взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном)

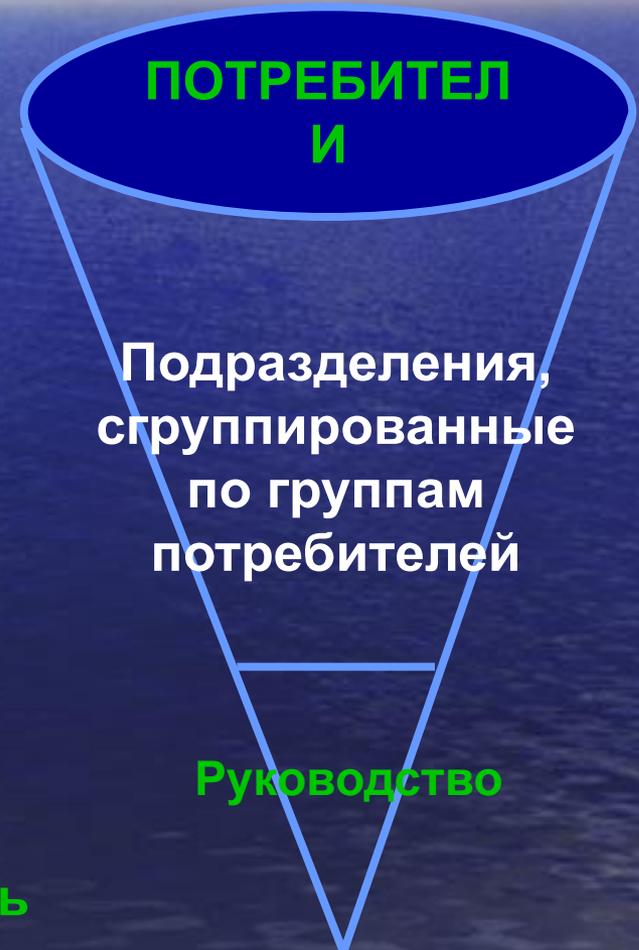


**Организация,  
ориентированная  
на изготовление  
продукции**



**Власть  
Решения**

**Организация,  
ориентированная  
на удовлетворение  
потребностей клиентов**



**Ответственность**

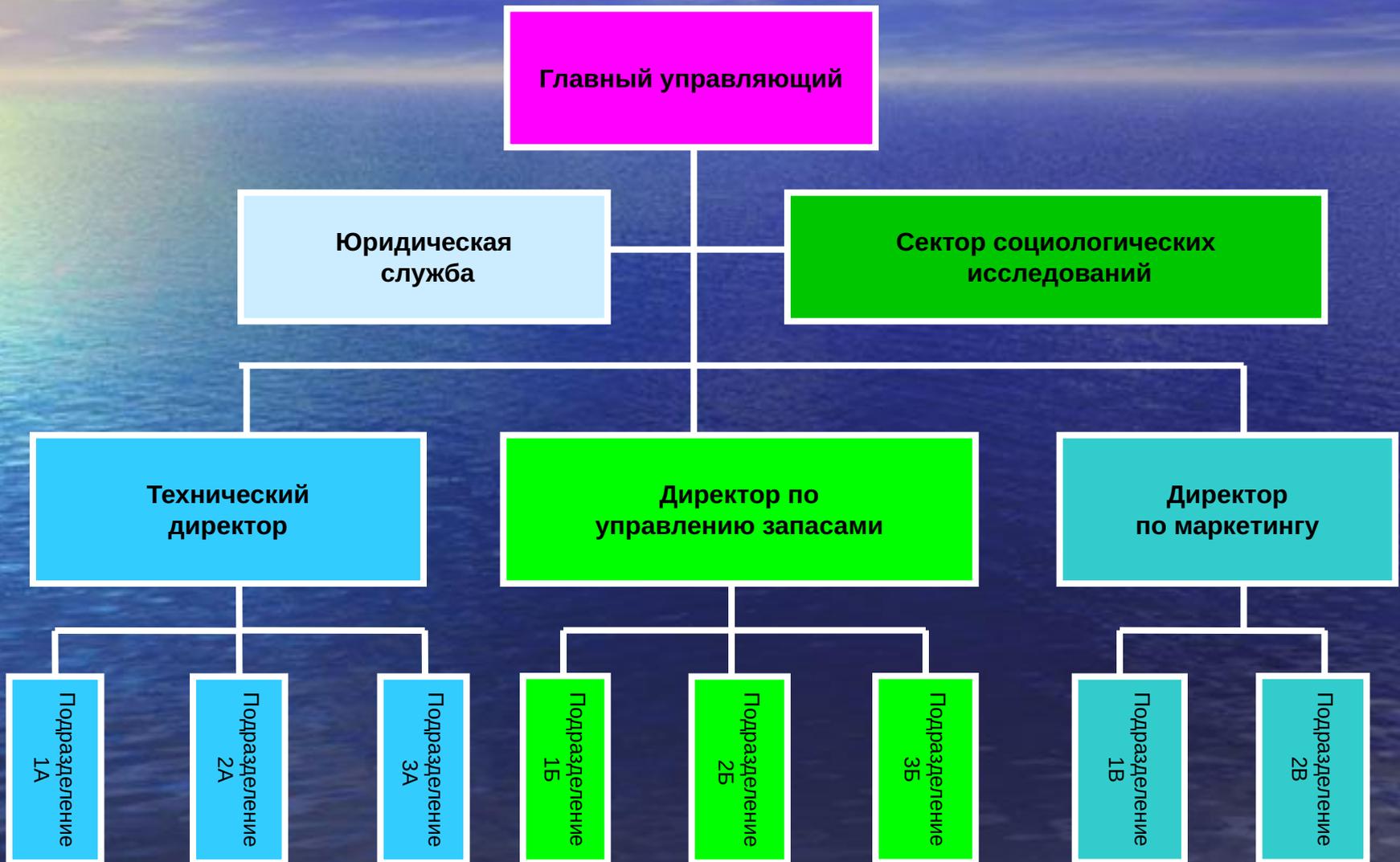
# Линейная организационная структура



# Функциональная организационная структура



# Линейно-функциональная (+штабная) структура



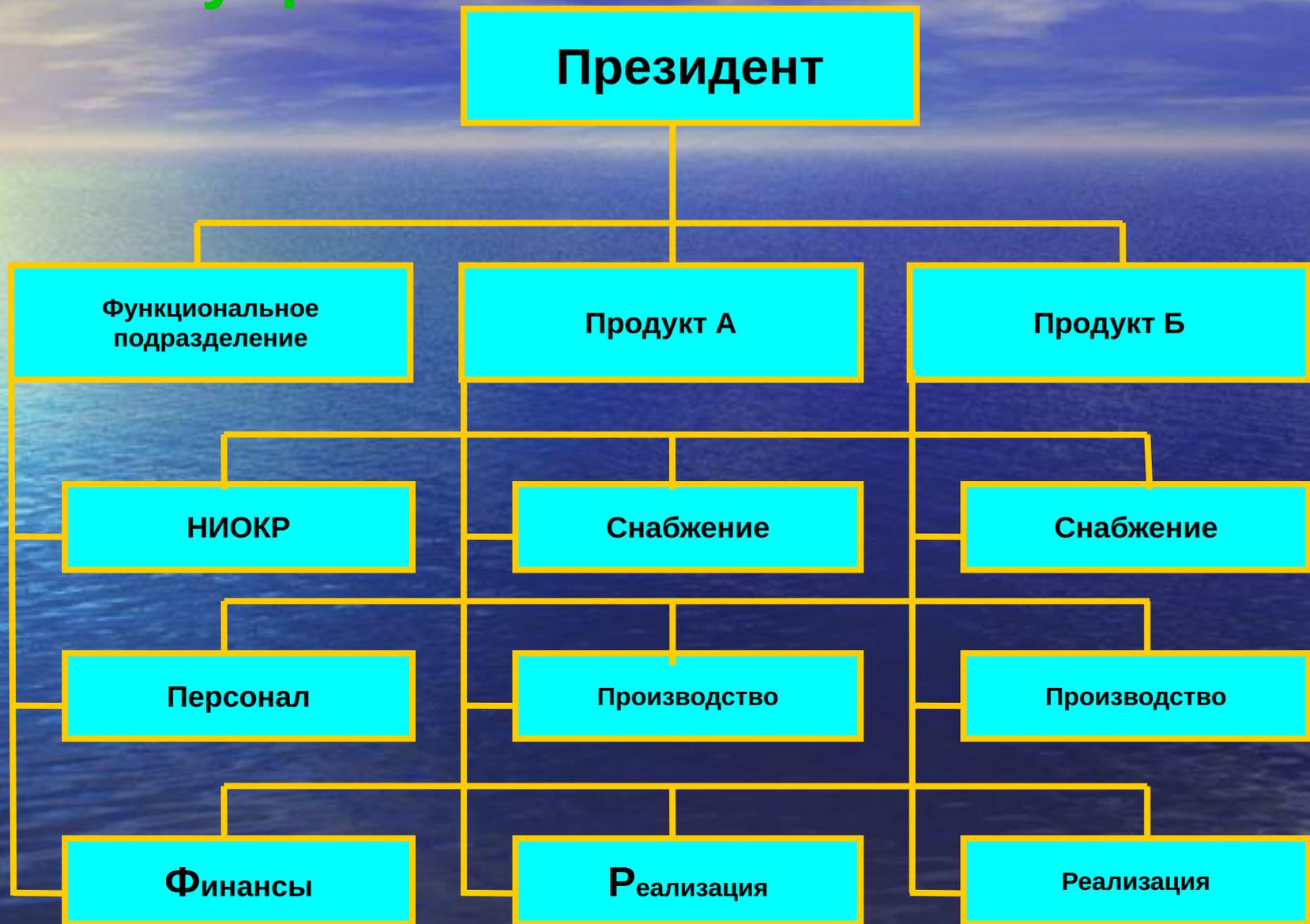
# Дивизиональная структура управления



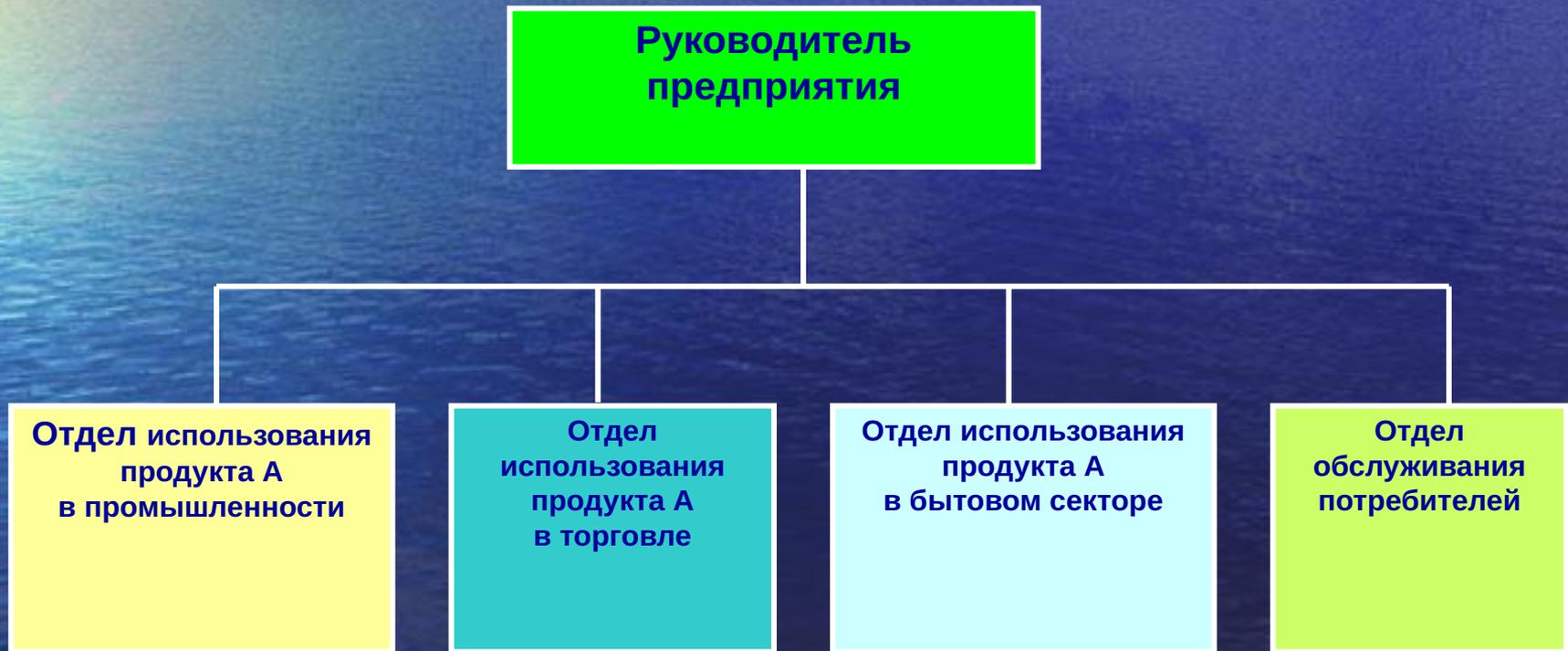
# Региональная структура управления



# Матричная структура управления



# Организационная структура, направленная на потребителя



# Продуктовая структура управления



## Централизация –

- ★ концентрация прав принятия решений
- ★ сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации

## Децентрализация –

- ★ передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений вместе с соответствующими полномочиями на нижние уровни руководства организации

# Централизованные структуры

## Преимущества

- ★ Улучшают контроль и координацию
- ★ Персонал используется экономически более эффективно
- ★ Увязывают интересы групп
- ★ Эффективно используют центральный аппарат
- ★ Отсутствует вероятность роста отдельного подразделения в

## Недостатки

- ★ Повышают время принятия решений
- ★ Гасят инициативу
- ★ Задерживают рост квалификации менеджеров

# Децентрализованные структуры

## Преимущества

- ★ Улучшают взаимодействие и обмен информацией по вертикали
- ★ Повышают эффективность процесса принятия решений
- ★ Усиливают мотивации руководителей
- ★ Улучшают подготовку руководителей разных уровней

## Недостатки

- ★ Уводят в сторону от главных целей
- ★ Ослабляют контроль и единство действий
- ★ Замедляют или тормозят процесс принятия решений

# Интеграция –

- ★ возможность скоординированных действий множества людей
- ★ уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением
- ★ процесс достижения единства усилий всех подсистем организации для реализации ее задач и целей

# Дифференциация –

- ★ распределение усилий и целей внутри организации между ее различными составляющими
- ★ деление работ в организации между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения

# Дифференциация тем **больше**, чем

- ★ выше творческих характер  
деятельности организации
- ★ сложнее окружение организации
- ★ больше концентрация производства  
и укрупнение организации

# Матрица модели «Дифференциация и интеграция»

Уровень интеграции	<b>ВЫСОКИЙ</b>	<b>Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений превышают потребности дифференциации</b>	<b>Ситуация, требующая привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных интеграционных механизмов</b>
	<b>НИЗКИЙ</b>	<b>Ситуация, не требующая создания специальных интеграционных механизмов</b>	<b>Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений не отвечают требованиям дифференциации</b>
		<b>НИЗКИЙ</b>	<b>ВЫСОКИЙ</b>

**Уровень дифференциации**

# Формирование эффективных структур управления: требования и характеристики (1)

1. Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом
2. Уменьшение числа уровней управления
3. Групповая организация труда, как основа новой структуры управления
4. Ориентация текущей работы (графиков, процедур) на запросы потребителей
5. Создание условий для гибкой комплектации продукции

# Формирование эффективных структур управления: требования и характеристики (2)

6. Минимизация запасов
7. Быстрая реакция на изменения
8. Гибко перенастраиваемое оборудование
9. Высокая производительность и низкие затраты
10. Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем

# Элементы построения «организационного здания»

Централизация  
или децентрализация  
Департаментализация

Разделение  
труда

Связи  
в организации

Масштаб  
управляемости

Иерархии  
и уровни

Полномочия и  
ответственность

Дифференциация и интеграция

# Оптимальная модель организации

зависит от взаимодействия  
таких факторов, как

★ размер

★ среда

★ менеджмент

} организации

# Контрольные вопросы:

1. Какова роль организации как функции менеджмента?
2. Что такое ответственность, полномочия и их делегирование?
3. Какова роль организационной структуры управления?
4. Какие принципы надо учитывать при проектировании организационных структур?
5. В чём преимущества и недостатки линейной структуры управления?
6. Каковы преимущества и недостатки функциональной структуры управления?
7. Каковы преимущества и недостатки систем управления по проекту?
8. Каковы преимущества и недостатки матричной структуры управления?
9. Перечислите основные принципы организации.
10. Каково значение норм управляемости?