

Тема 2. Организационная структура и функции менеджмента

1. Понятие и характеристика организации.
2. Целеполагание и дерево целей организации
3. Типы организационных структур управления.
4. Характеристика функций менеджмента.

1. Понятие и характеристика организации

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность взаимосвязанных элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения определенной цели.

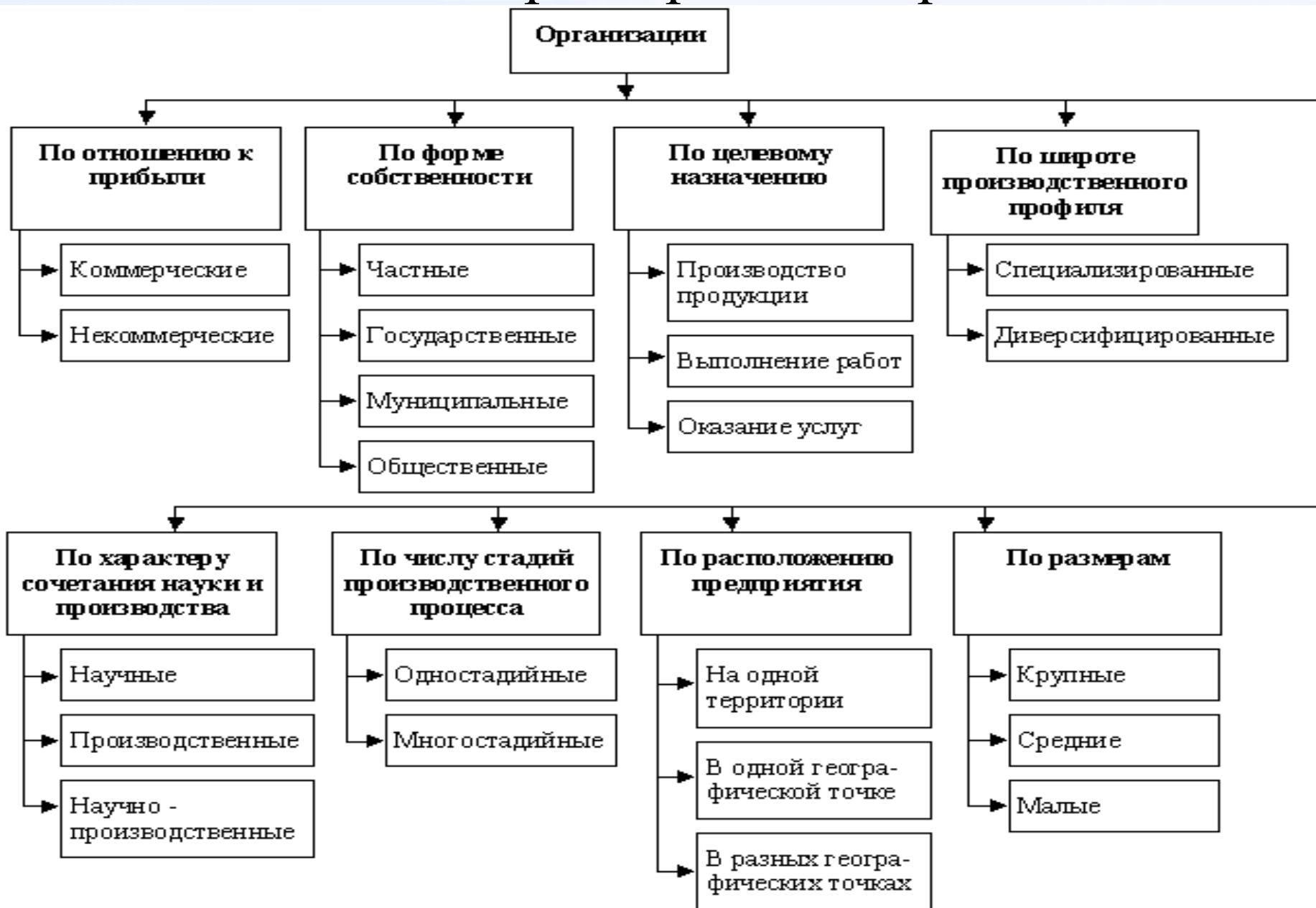
3. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

4. Организация как группа людей с общими целями.

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в оптимальные сроки и при минимальных затратах факторов производства.

Организация появляется тогда, когда поставленная цель превосходит возможности одного отдельно взятого человека.

1. Понятие и характеристика организации



- Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.
- Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития

2 .Целеполагание и дерево целей организации

| Направления целей | |
|--------------------|--|
| <i>Цель</i> | <i>Содержание</i> |
| Экономическая | Максимизация прибыли от продаж продуктов или услуг в необходимом качестве и объеме. Повышение конкурентоспособности продукции и предприятия в целом, расширение рыночных границ, завоевание наибольшего числа клиентов и др. |
| Научно-техническая | Поддержание продуктов и услуг на заданном научно-техническом уровне, НИОКР, повышение производительности труда за счет внедрения современных, энергоэффективных технологий и ноу-хау и др |
| Производственная | Выполнение плана по выпуску продукции. Поддержание ритмичности и качества производства и др |
| Социальная | Совершенствование, развитие и пополнение кадрового ресурса. Создание оптимальных условий труда и отдыха персонала и др. |

Как правило, каждая организация имеет несколько **целей**, для достижения которых требуется достижение промежуточных целей, поэтому в организации можно выделить множество систем.



Управленческие цели представлены в большом количестве и разнообразии, каждое предприятие нуждается в комплексном, системном подходе к выбору их состава. Процесс постановки целей называется **целеполаганием**.

Дерево целей организации – это:

- структурированный перечень, схема организационных целей;
- иерархия разноуровневых целей;
- модель, которая позволяет упорядочить и объединить цели в единый комплекс.

Продуктом применения данного **метода стратегического планирования** должна стать логичная и простая схема управления предприятием.

Дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми.

Дерево заполняется «сверху вниз», от центральных целей к второстепенным задачам.

В «**вершине**» («**корне**») располагается генеральная цель.

Далее происходит разложение основной цели на меньшие элементы, «цели-ветви», то есть проводится декомпозиция.

Так возникает план движения к главной цели.

Ветви – подцели, простирающиеся от вершины, снова подвергаются разложению. «Побеги на ветвях» представляют собой следующий уровень целей.

Процесс повторяется на каждом уровне до упрощения целей.

Простота – это достижимость, понятность и логичность.

Все «ветви» описывают результат, который выражает конкретный показатель.

Цели одной параллели не зависят друг от друга.

«Листья» — это конкретные мероприятия для достижения цели. Характеристики и показатели, указанные на «листьях», способствуют выбору лучшего варианта:

- срок выполнения;
- вероятность достижения цели к запланированному сроку;
- стоимостные показатели;
- объем расходуемых ресурсов.

Элементы дерева в одной группе связываются между собой через логическое «И».

Альтернативные группы взаимодействуют через «ИЛИ»

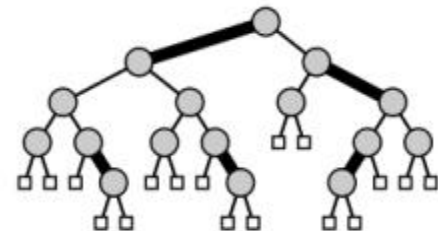
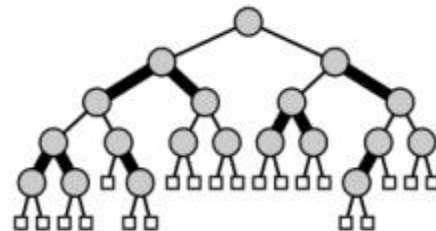
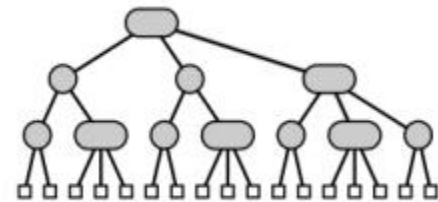
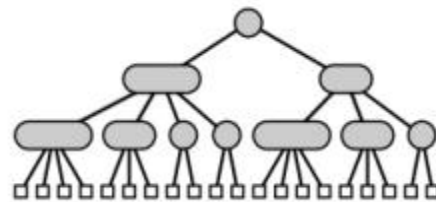
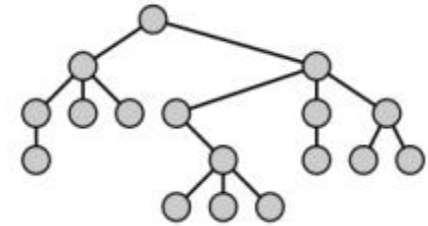
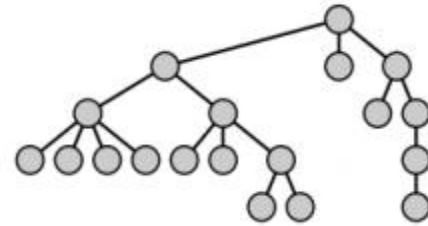
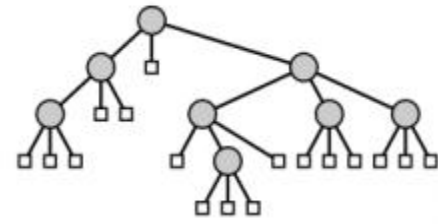
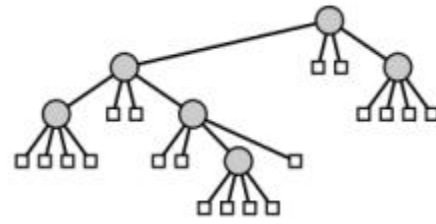
Рассмотрим простую схему целей для максимизации прибыли при росте результатов и снижении затрат.

Для приближения к генеральной цели (высокая рентабельность и максимум прибыли) предстоит проработать три направления.

Пример представлен в форме таблицы.

| 1. Высокая результативность | 2. Снижение издержек | 3. Развитие компании |
|--|--|---|
| Достижение каждого пункта зависит от решения задач | | |
| 1.1. Увеличить объемы реализации продукта 1.2. Наращивать выпуск продуктов с высокой рентабельностью 1.3. Оптимизировать ассортимент 1.4. Повысить долю продуктов высокого качества | 2.1. Повысить эффективность использования ресурсов | 3.1. Увеличить объем и результативность капитальных вложений 3.2. Повысить удельный вес для инвестиций в инновации |

Последний шаг –
изображение
целей в форме
дерева с
разветвлениями



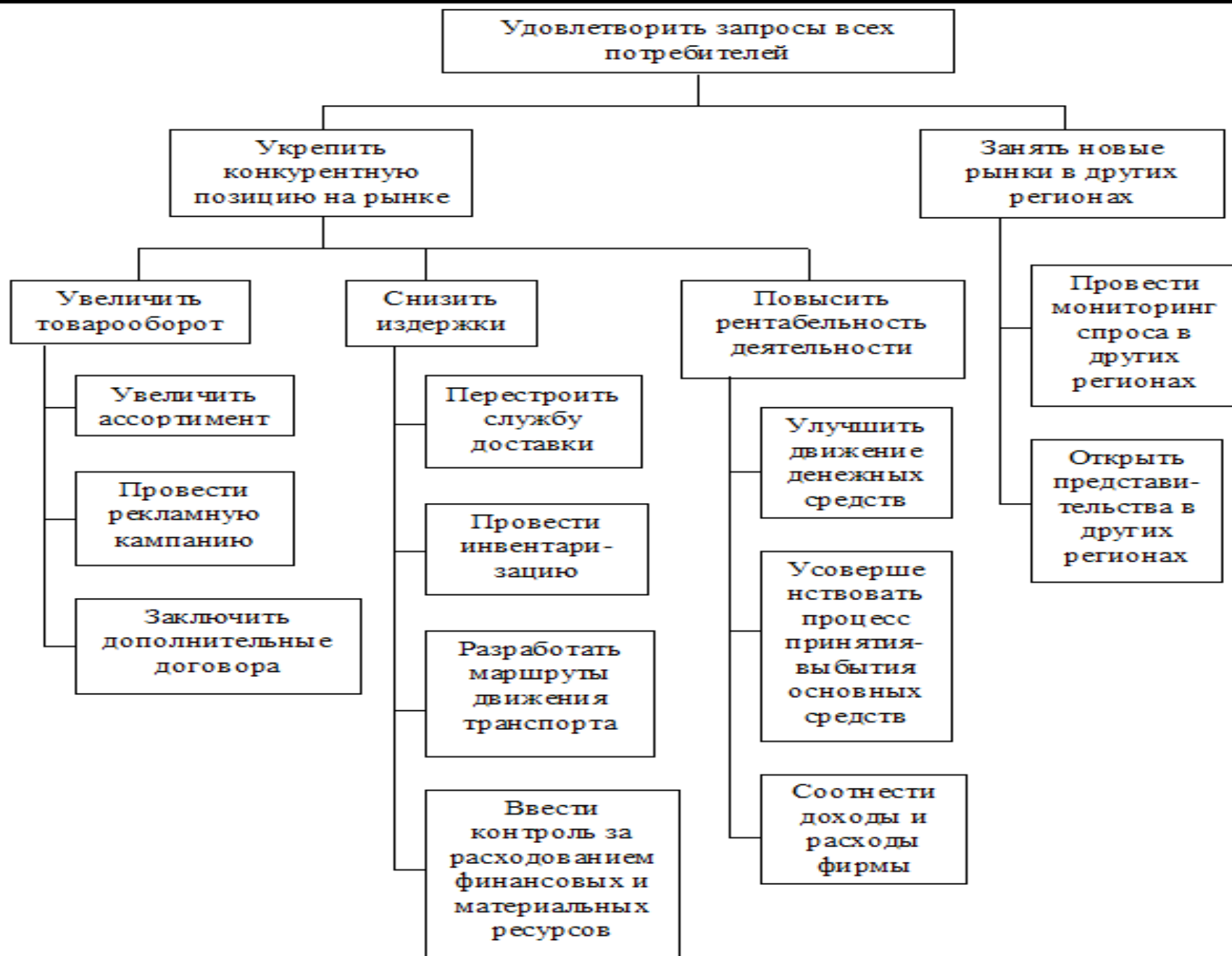


Рисунок 1. Дерево целей.

Система целей определяется
организационной структурой.

Огромная структура, большое число отделов и рабочих линий потребуют разработки сложного «ветвистого» дерева со многими декомпозиционными уровнями.



3. Типы организационных структур управления.

Организационная структура – это совокупность взаимосвязанных элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции.

Уровень управления – совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в организационной структуре управления.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Связи между элементами организационной структуры бывают:

1)

- **линейными** (административное подчинение),
- **функциональными** (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- **межфункциональными**, или кооперационными (между подразделениями одного и того же уровня).

2)

- **вертикальными** (административно-функциональными), отражающими распределение полномочий, которые служат каналами распорядительной и отчетной информации, по которым регулируются процессы принятия решений ;
- **горизонтальными** (технологическими) связями между частями организации в пределах одного иерархического уровня, по которым регулируются процессы выполнения работ.
- **диагональные (комбинированные)** - на верхних уровнях управления

Построение организационной структуры предполагает:

- группировку всех видов работ по функциям, видам продукции, географическим признакам и т.д.
- формирование звеньев (отделов, рабочих групп и индивидуальных исполнителей);
- распределение полномочий и ответственности между звеньями;
- формирование каналов коммуникаций и механизмов координации.

Факторы, влияющие на оргструктуру

Факторы различных по своей природе и виду воздействия в большей степени носят ситуационный характер.

Можно выделить четыре группы таких факторов:

- внешняя среда;
- уровень технологичности работ в организации;
- стратегический выбор целей организации;
- поведение работников организации.

Требования, предъявляемые к оргструктурам

Направленность на достижение целей

Поскольку цели являются главной характеристикой любой организации, структура управления должна им соответствовать.

Перспективность

Выражается в том, что в управляющей системе не должны решаться только вопросы оперативного характера.

Необходима работа над стратегией, связанная с будущим развитием производства и управления. С этой целью в оргструктуре, при возможности, нужно предусмотреть блок (подразделение) перспективного стратегического управления

Способность к развитию

Объясняется тенденцией постоянного совершенствования производства, изменением внешних условий и т.д. В таких условиях оргструктура должна быть эластичной, способной к корректирующим действиям и к совершенствованию.

Согласование интересов

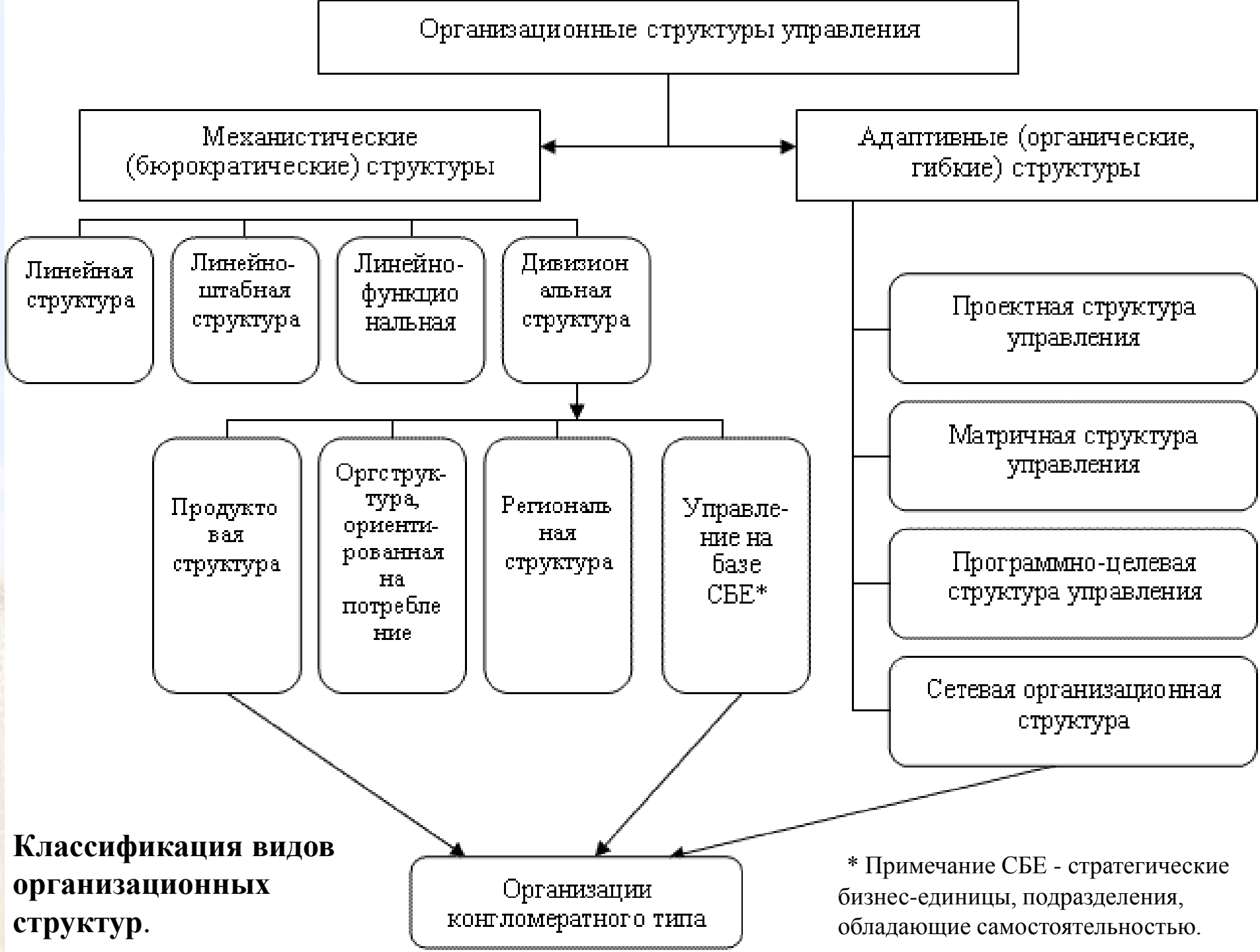
В силу разделения труда (горизонтального и вертикального) появляется множественность и противоречивость интересов подразделений, групп и отдельных участников как производства, так и управленцев. Необходимо находить пути разрешения противоречий или достижения компромиссов.

Экономичность

Оргструктура должна способствовать наиболее рациональному осуществлению процессов управления, снижению расходов на управление. Для этой цели могут организовываться подразделения для анализа существующей структуры и совершенствования ее.

Виды организационных структур

Исторически сложились следующие виды организационных структур , которые можно представить в виде схемы



Ключевые параметры сравнения иерархического и адаптивного типа организационных структур

| Параметр сравнения | Иерархический тип | Адаптивный тип |
|------------------------------|--|---|
| Концепция построения | Четкая иерархия | Отсутствие иерархии |
| Тип руководства | Постоянный | Смена лидера по ситуациям |
| Формализация отношений | Четко определенные права и обязанности | Изменяющаяся система норм и правил |
| Организация труда | Жесткое разделение функций | Временное закрепление функций за группами |
| Пути повышения эффективности | Рационально спроектированная структура | Развитие персонала, инициатива работников |

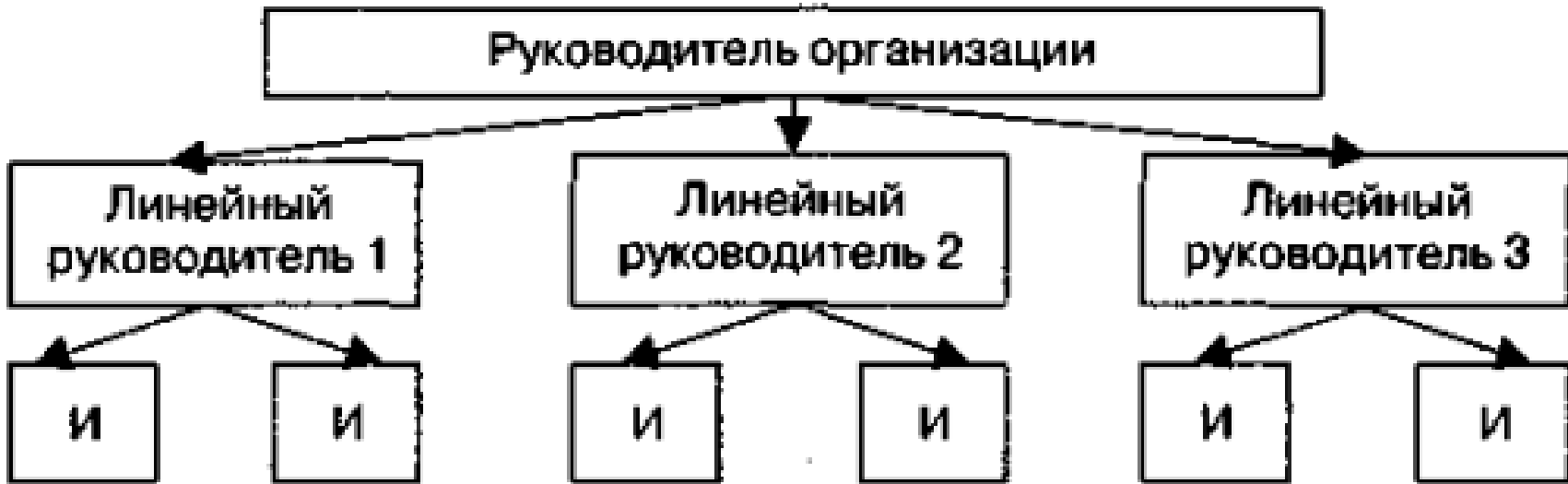


Рис. 6.3. Линейная организационная структура управления организацией, где И — исполнитель

В **линейной** структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

В этой структуре воплощены принципы централизма и единоначалия. Руководитель наделен всеми видами полномочий и несет полную ответственность за результаты деятельности. Каждый подчиненный имеет одного руководителя, а каждый руководитель несколько подчиненных в соответствии с нормами управляемости

Характеристика линейной орг. структуры:

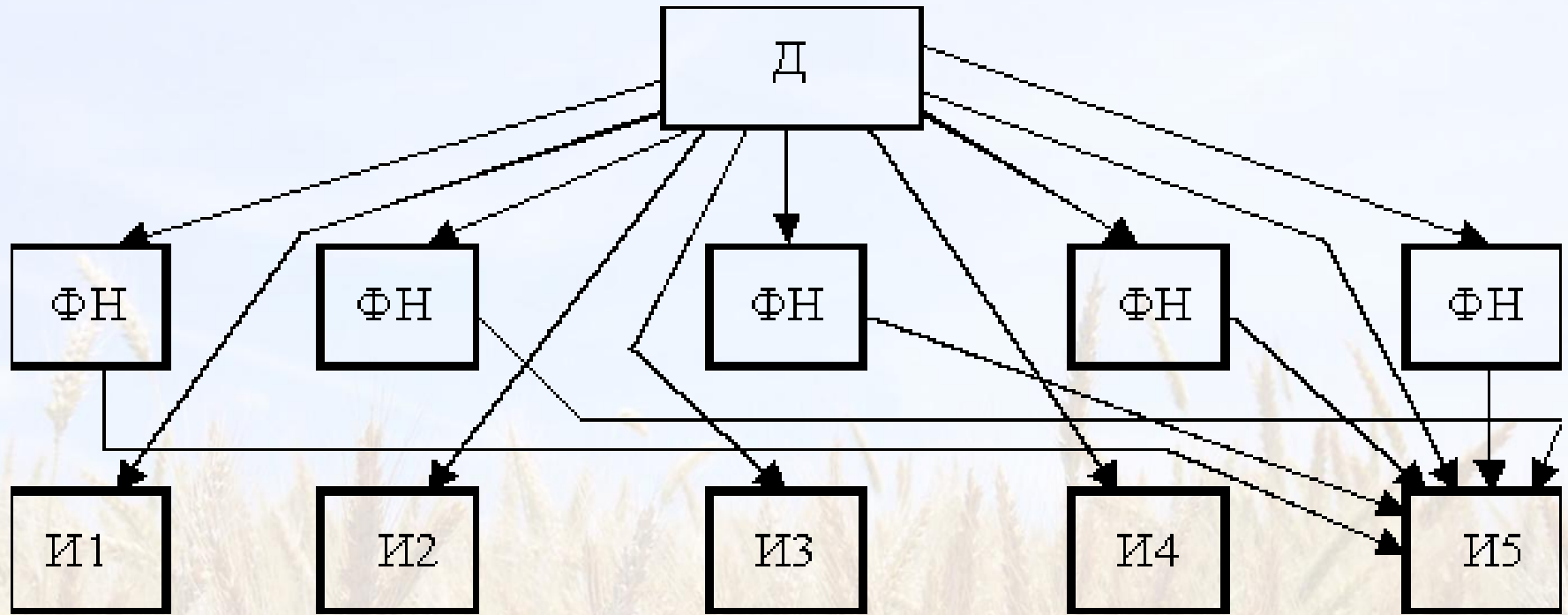
Достоинство - простота, экономичность, единоначалие.

- в основе этой системы лежит один канал коммуникации — канал между руководителем и подчиненным, а следовательно, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом;
- обеспечение исполнителей всеми необходимыми ресурсами;
- персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Основные недостатки - высокие требования к квалификации руководителей; множество контактов с подчиненными; информационная перегрузка; рост количества уровней управления при росте организации; жесткость структуры.

Область применения – предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и специализации.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления



Д - директор;

ФН - функциональные руководители (начальники) ;

И - исполнители

административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка).

Функциональные структуры

Усложнение производства привело к необходимости углубления специализации управленческих функций, либо на функциях отражающих специфику горизонтального разделения труда (главный технолог, главный инженер, маркетолог и т.д.). В отличие от линейных руководителей, которые несут ответственность и руководят всем объектом, функциональные руководители контролируют и отвечают за определенную функцию.

Существуют также смешанные **линейно-функциональные структуры**.

Линейные подразделения осуществляют основную производственную деятельность, функциональные подразделения создаются на ресурсной основе (кадры, финансы, сырье, материалы) и тем самым обеспечивают деятельность основных подразделений.

Характеристика линейной орг. структуры:

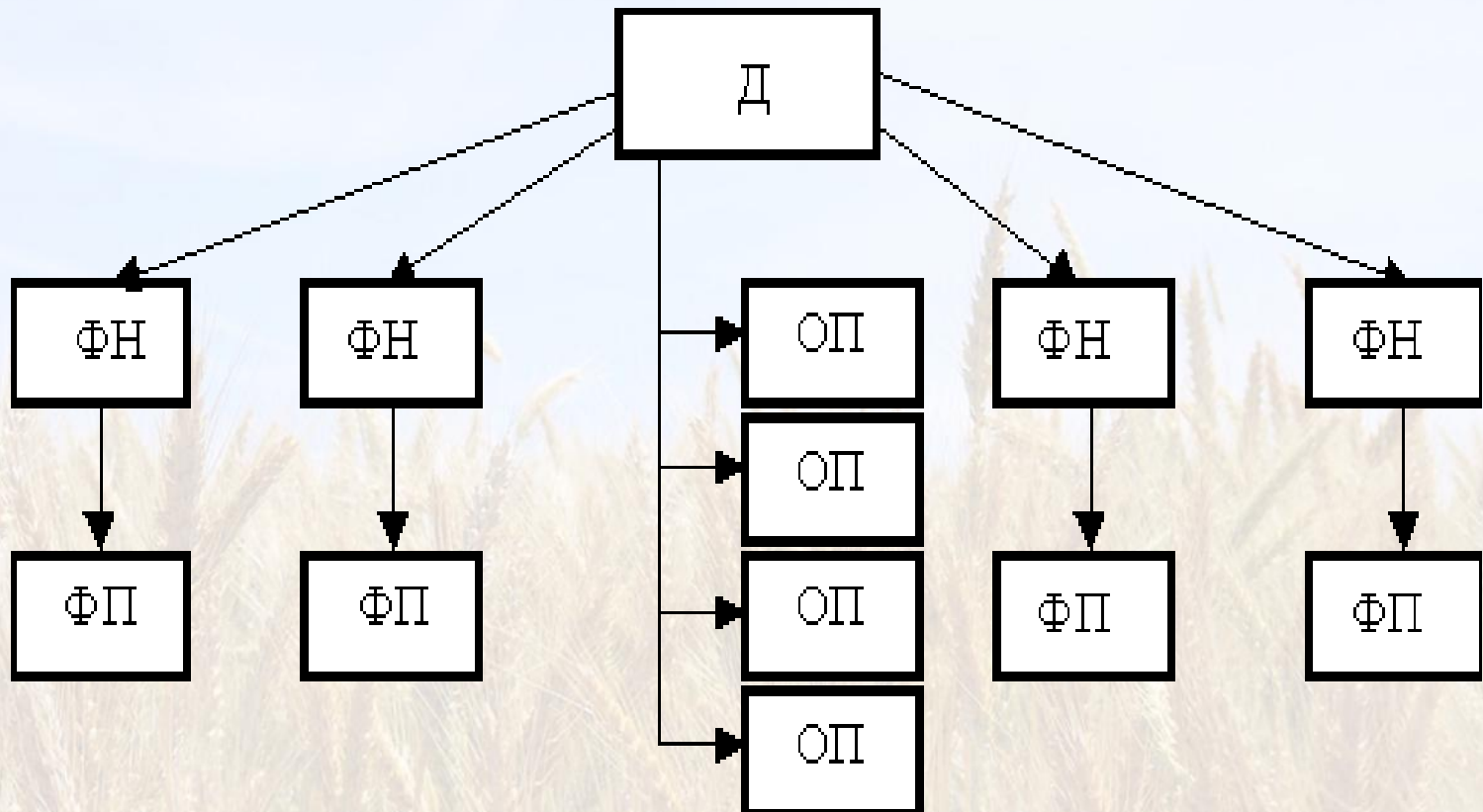
Достоинство - простота, экономичность, единоначалие.

- в основе этой системы лежит один канал коммуникации — канал между руководителем и подчиненным, а следовательно, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом;
- обеспечение исполнителей всеми необходимыми ресурсами;
- персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Основные недостатки - высокие требования к квалификации руководителей; множество контактов с подчиненными; информационная перегрузка; рост количества уровней управления при росте организации; жесткость структуры.

Область применения – предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и специализации.

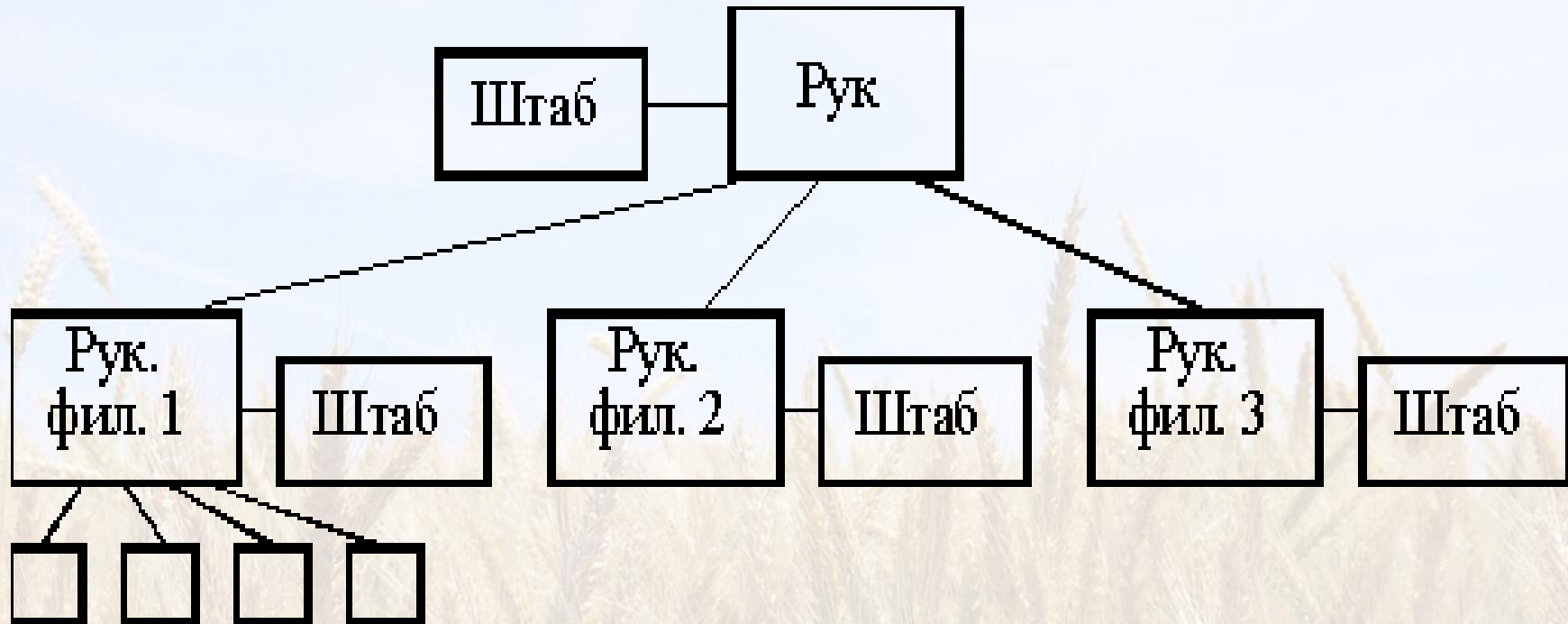
Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко .



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Дивизиональная (филиальная структура).

Решение проблем, возникающих в линейно-функциональных организациях было найдено в 20-е гг. XX века с появлением дивизиональных структур.



Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически имеют значительную производственную и хозяйственную самостоятельность при отсутствии статуса юридических лиц.

Недостатки дивизиональных структур удастся преодолеть с переходом к структурам построенным по матричной схеме с использованием *принципа одновременного управления* как по горизонтали, так и по вертикали

Основу матричной структуры образует линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления.

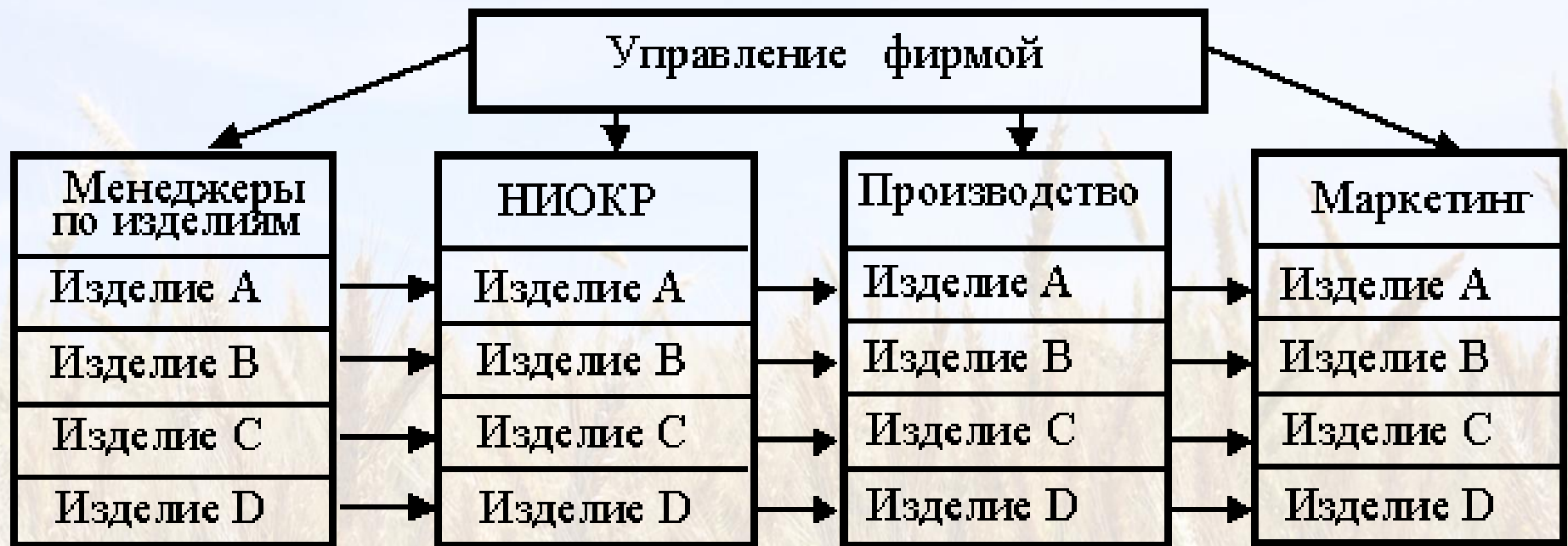
В организации с матричной ОСУ члены проектной группы подчиняются как *руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно.*

Руководитель проекта обладает так называемыми **проектными полномочиями**, отвечая при этом за управление ресурсами, координацию всех связей по выполнению конкретной программы и своевременным достижением ее целей.

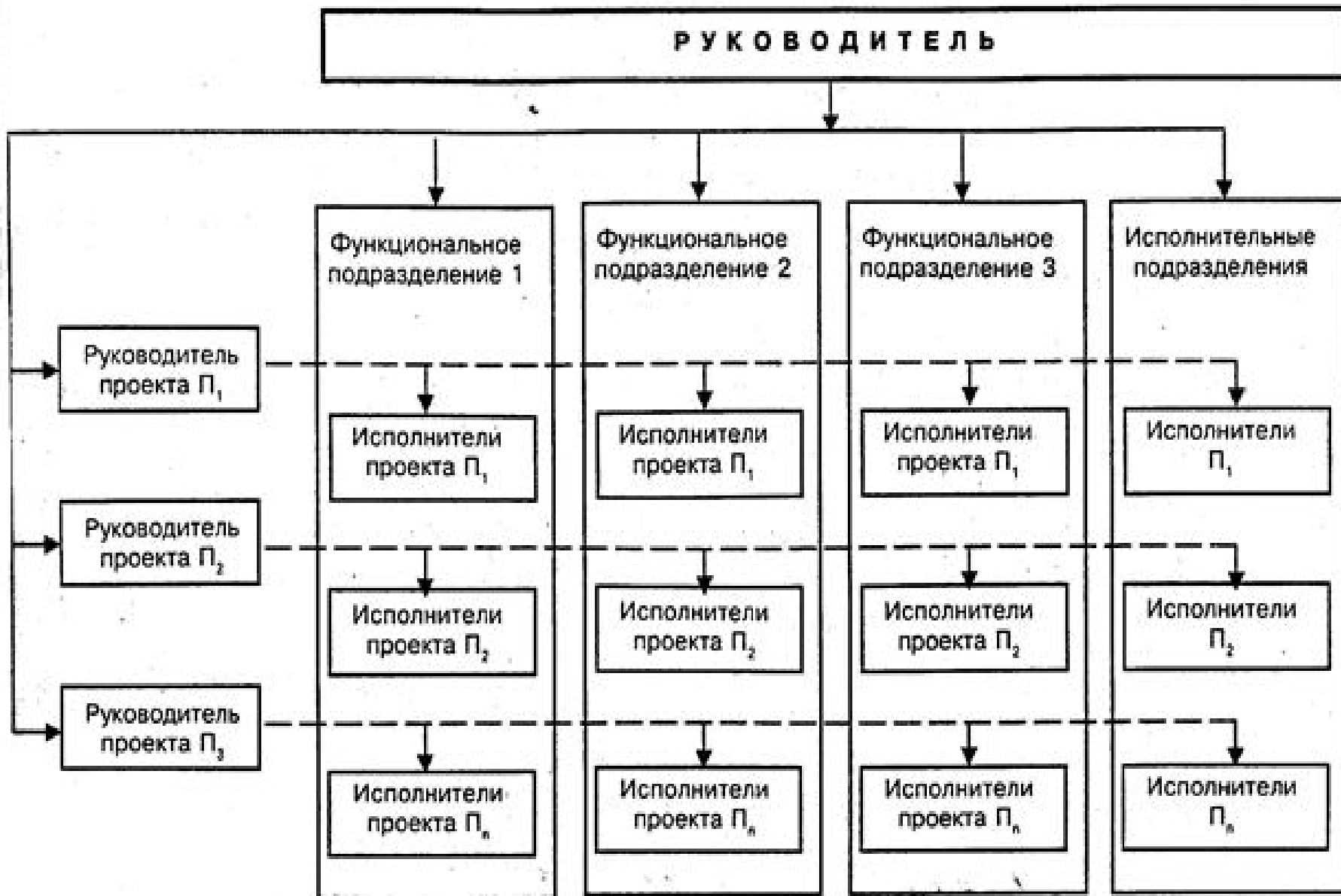
Руководитель проекта отвечает также за планирование, особенно за составление графика, он проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели.

Руководитель высшего уровня (линейный руководитель) освобождается от необходимости принимать решения по текущим вопросам, что повышает *оперативность управления и ответственность* за ключевое исполнение конкретных операций на среднем и низшем уровнях управления.

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).



Матричная структура управления, ориентированная на продукт



Матричная структура управления по проектам

Характеристика матричной структур.

Достоинства :

- интеграция различных видов деятельности организации в рамках реализуемых проектов;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Характеристика матричной структур.

Недостатки:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;
- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

Характеристика матричной структур.

Область применения

- Когда разрабатываемый проект должен быть уникальным; работа над ним не должна носить рутинный характер.
- Когда имеет место частая смена ассортимента или технологии.
- Работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только начинается серийное производство изделия, дальнейшая работа по его совершенствованию ведется в обычных функциональных отделах.
- Когда проблема решается общими усилиями членов группы.

4. Характеристика функций менеджмента.

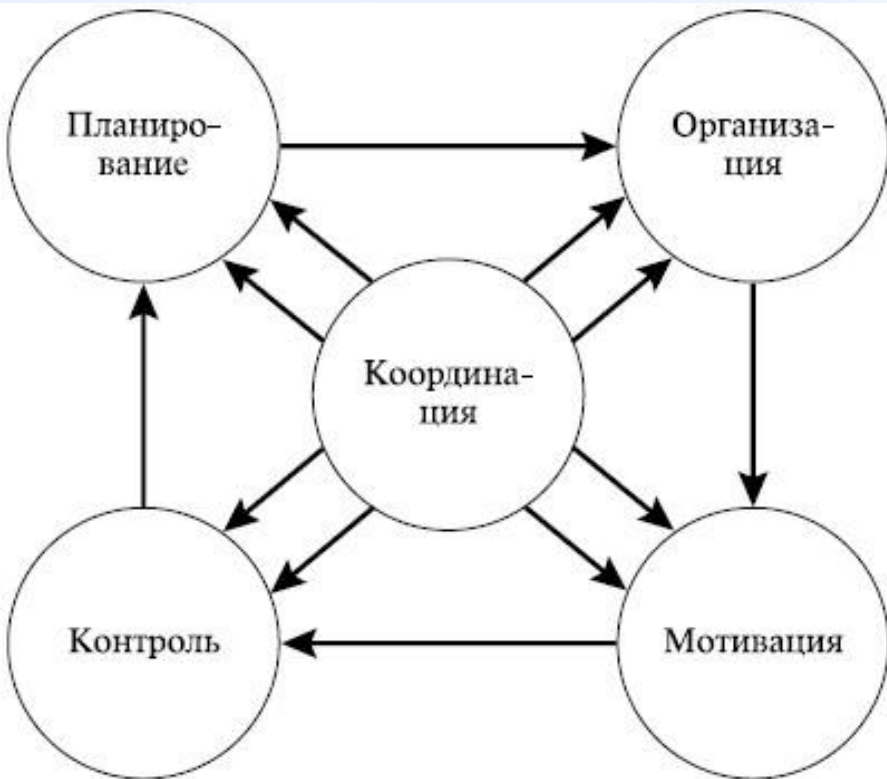
Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Функция менеджмента **отражает содержание процесса управления**, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления).

Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели.

Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Взаимосвязь функций менеджмента



Коммуникация



Планирование.

- Планирование – основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы.
- Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач.
- Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или отдельных структурных подразделений.

Организация.

Функция организации заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм.

Функция организации реализуется двумя путями:

- через административно- организационное управление
- через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Мотивация

- При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, что сделано эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.
- Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения целей организации. Мотивация основана на исследовании поведения человека в процессе труда.

Контроль

- *Контроль* – процесс получения информации об отклонениях фактических значений тех или иных параметров от их плановых значений.
- Контролю подвергаются следующие параметры: соблюдение технологии производства, норм и нормативов, соответствие продукции и услуг установленным стандартам качества, уровень важнейших технико-экономических показателей, общие тенденции развития бизнес-процессов компании, работа отдельных исполнителей, в том числе менеджеров. Контрольная информация используется в ходе координации, в силу чего эти функции порой объединяют в единую систему управления – *контролинг*.

Виды контроля

| Вид контроля | Содержание |
|--------------------------|--|
| Бюрократический контроль | Руководством к действию персонала являются предписанные правила и процедуры (регламенты), указывающие наилучшие способы достижения результатов. Стандартное поведение работника дает стандартный результат, не требующий элементов творчества. Этот вид контроля необходим, в частности, при обеспечении безопасности процесса производства. |
| Соблюдение стандартов | Бизнес-процессы стандартизируются с точки зрения параметров входа, процессов, выхода с целью обеспечения высокого качества продукции и услуг. |
| Соблюдение бюджетов | Контролируется распределение ресурсов между подразделениями корпорации. |
| Рыночный контроль | Наиболее надежный индикатор реального положения дел и эффективности деятельности корпорации. Показатели: котировка акций, скорость возврата инвестиций, себестоимость и цены на продукцию (услуги). |
| Контроль на выходе | Конечные результаты деятельности предприятия (объем продаж, доля на рынке, качество продукции и услуг, рентабельность продаж и др.) |

Коммуникация – это жизненная энергия деятельности организации, и уровень этой энергии определяется состоянием первых пяти функций.

Таким образом, коммуникационный профиль организации отражает общее состояние системы менеджмента организации.

Спасибо за внимание