03.04.2023 год **ООП3/1**

Дисциплина МДК. 02.03 Менеджмент и управление персоналом на предприятиях общественного питания.

Тема: «ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

Цели занятия:

Обучающие:

- углубить, систематизировать, обобщить и проконтролировать знания студентов по менеджменту и управлению персоналом в организациях общественного питания;
- формировать умения студентов;
- привлекать студентов к самостоятельной, творческой деятельности;
- формировать поисковый стиль мышления и работы при изучении новой темы. Формирование умений структурировать информацию.
- совершенствовать методику проведения практического занятия с визуальным сопровождением и использованием интерактивных методов;
- адаптировать инновационные методы обучения к традиционной методике преподавания;
- создать условия для закрепления и совершенствования, ранее полученных знаний и для формирования профессиональных навыков в процессе занятия;

Развивающие:

- развивать внимание, дисциплинированность, активность, коммуникабельность и умение работать в коллективе;
- сформировать представление о стилях управления и факторах их формирования, закрепить понятие власть и влияние, формы власти, способствовать развитию умений работать в коллективе, развивать профессиональный интерес.

Воспитательные:

- формировать интерес к выбранной профессии;
- прививать чувство ответственности, бережливости, добросовестного отношения к своим обязанностям;
- воспитывать ответственное отношение к выполняемой работе, профессионально-важные качества личности (внимательность, скорость мышления).

Формируемые компетенции:

общие:

понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес; организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество; принимать

решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность; работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями; брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий; соблюдать действующее законодательство и обязательные требования нормативных правовых документов, а также требования стандартов и иных нормативных документов.

профессиональные:

управлять работой официантов, барменов, сомелье и других работников по обслуживанию потребителей;

определять стили управления, применять необходимый стиль в конкретных ситуациях.

ЛЕКЦИЯ:

План

1. Организация как функция менеджмента: понятие, значение.
2. Понятие и элементы организационных структур управления.
3. Виды организационных структур управления: иерархические и органические структуры управления, их характеристика.

1. Организация как функция менеджмента: понятие, значение

Понятие функции организации заключается в:

- установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы,
- определении порядка и условий функционирования фирм.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Так как понятие организации исходит из необходимости сведения воедино всех специалистов фирмы, то задачей является *определение* миссии, роли, ответственности, подотчетности для каждого из них. Процесс организации позволяет структурировать работу и формировать *подразделения* исходя из размера предприятия, его целей, технологий и персонала.

Элементами функции организации выступают:

Распределение *работ – менеджер* разделяет всю работу на небольшие части с учетом того, что каждая часть может быть выполнена одним человеком.

Группировка задач – формирование задач по логическим блокам и формулирование структуры подразделений.

Функция организации реализуется посредством следующих видов управления:

Административно – организационное управление предполагает выстраивание взаимосвязей и *распределение функций* между всеми

подразделениями предприятия, а также *предоставление прав* и установление ответственности между сотрудниками управленческого аппарата.

Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с установленным планом и заключается в сопоставлении фактических результатов с плановыми.

Направлениями реализации организации являются:

- разделение организации на подразделения в соответствии с целями и стратегиями;
- *делегирование полномочий*.

При формировании подразделений используются подходы:

1. Формирование подразделений по функциональному признаку, т.е. в автономные структуры сводятся люди, занимающиеся снабжением, производством, сбытом и пр. В этом случае в фирме формируется: линейная (линейно-штабная) или функциональная структура управления.
2. Формирование подразделений по другим признакам: по производимому продукту, географическим зонам, группам потребителей и т.д. В этом случае формируется дивизиональная структура управления.

При проектировании организаций следует придерживаться следующих принципов:

1. Принцип системного подхода требует организации полного перечня управленческих решений, ориентированных на организацию всех целей функционирования организации.
2. Принцип управляемости предполагает фиксирование соотношения руководителя и числа подчиненных ему работников. При формировании аппарата проектирования структуры управления необходимо стремиться к оптимальности такого соотношения. Важным здесь также является распределение управленческих решений по' уровням, которое должно предусматривать рациональную степень загрузки руководителя, принимающего решение. Если загрузка руководителя намного превышает допустимые нормы, резко снижаются эффективность и оперативность управления. Осуществление на практике этого принципа значительно затруднено из-за отсутствия научно обоснованных *норм управляемости*.
3. Принцип соответствия субъекта и объекта управления — важный методологический принцип, который заключается в том, что структура управления должна формироваться прежде всего исходя из особенностей объекта управления. Состав подразделений организации, характер взаимосвязи между ними определяются спецификой функционирования как отдельных структурных звеньев, так и системы в целом.
4. Принцип адаптации . Он связан с требованием гибкости, адаптивности, способности быстро реагировать на изменение внешних и внутренних экономических условий. Важное значение в связи с этим приобретает совершенствование информационного аспекта с целью обеспечить проявление и развитие данного принципа.

5. Принцип специализации . В соответствии с этим принципом проектирование структуры управления необходимо вести таким образом, чтобы обеспечить технологическое разделение труда при формировании структурных подразделений.

6. Принцип централизации означает, что при проектировании структуры управления необходимо объединять управленческие работы с повторяющимся характером операций, однородностью приемов и методов их выполнения. Такими операциями могут быть плановые, бухгалтерские, учетные и др. Принцип централизации требует одновременно сокращения числа уровней управления.

7. Принцип профессиональной регламентации предполагает группировку функциональных звеньев на каждом организационном уровне таким образом, чтобы каждое звено работало на достижение конкретной совокупности целей и несло полную ответственность за качество выполнения своих функций Учет этого принципа означает, что проектировать структуру управления необходимо с учетом деловых качеств предполагаемых руководителей и исполнителей разных уровней.

8. Принцип правовой регламентации . Создание любого подразделения всегда детерминировано и, тем не менее, должно быть закреплено правом.

В соответствии с этим принципом проектировать структуру управления необходимо так, чтобы обеспечивалось соблюдение всех решений и постановлений вышестоящих организаций в части *распределения обязанностей* и персональной ответственности за выполнение определенных решений.

В процессе организации весьма важно соблюдать координацию *работ*, а именно – согласованность действий различных структурных компонентов фирмы.

Виды координации:

Вертикальная: широкая и узкая координации.

Горизонтальная.

При вертикальной координации предполагается, что каждому менеджеру подчиняется несколько работников и координации ведется через него, т.е. рабочий обращается к своему начальнику, тот принимает решение и отдает соответствующую команду другому начальнику.

Разновидности вертикальной координации:

Широкая *координация* (рисунок 1):

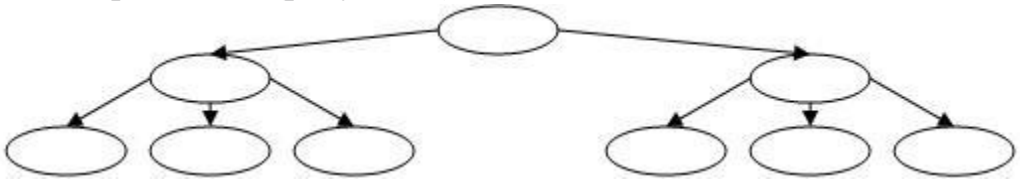


Рис. 1. Широкая координация.

Узкая *координация* (рисунок 2):

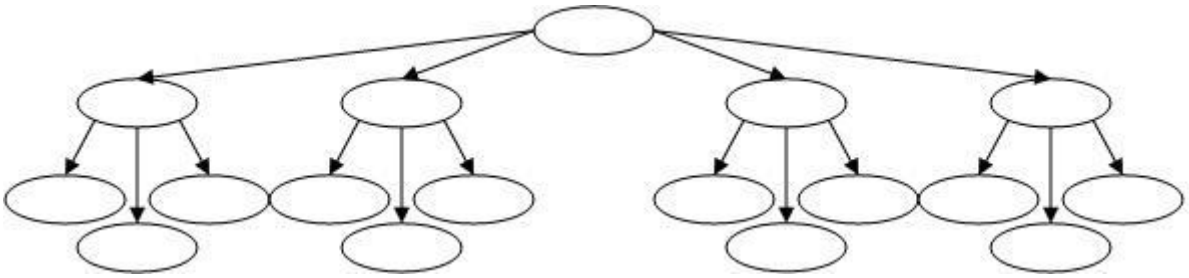


Рис. 2. Узкая координация.

При горизонтальной координации подразумеваются, что работники сами согласуют свои действия без участия начальника.

В этом случае, возможны два варианта:

1. Совместное урегулирование – использование неформальных контактов сотрудниками в поисках путей решения проблемы.
2. Создание оперативной группы – формирование временной структуры для решения каких-либо задач. В эту структуру включаются сотрудники различных отделов фирмы. С их помощью и организуется координация.

В любом случае, *структура организации*, как правило, организуется по одному из следующих направлений:

1. Смешанная структура.
2. Структура по продукту.
3. Структура по персоналу.

2. Понятие и элементы организационных структур управления

Структура - это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов.

Организационная структура управления - это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Организационная структура управления определяется составляющими ее звеньями и уровнями управления. Эта структура должна обеспечивать устойчивость связей между элементами управления и надежность функционирования системы в целом.

Звено управления - обособленное подразделение со строго определенными функциями. Звеном управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К звену управления относят и руководителей. На одном уровне могут находиться несколько звеньев управления. Из западного менеджмента в наш профессиональный лексикон пришло понятие «департаментализация», означающее процесс

организационного обособления, выполнения отдельных работ, выделения особых подразделений, процесс деления компании на отдельные блоки (отделения, отделы, секторы) с четко определенными задачами и обязанностями.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, взаимоотношениям, коммуникациям. По содержанию и функциональному назначению связи и отношения, составляющие структуру организации, подразделяются на три группы:

* связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов;

* отношения соподчиненности, устанавливающие иерархическую зависимость в организации и определяющие этажность ее строения;

* соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации и обеспечивающие взаимное соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы.

По ориентации связи разделяются на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи - это связи равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования. Их основное назначение - способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих при этом проблем.

Вертикальные связи - это связи руководителя и подчиненного, это субординационные, иерархические связи. Необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Вертикальные связи могут носить линейный или функциональный характер.

Линейные связи - это связи подчинения по всему кругу вопросов. Это отношения, предполагающие, что руководитель реализует властные полномочия и осуществляет прямое и единоличное руководство подчиненными по всем функциям управления.

Функциональные связи - это связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления. В зависимости от принятых в организации принципов управления и вида организационной структуры они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.

Инвариантные связи - это связи, которые могут оставаться практически неизменными при любых условиях, что обусловлено сущностными характеристиками системы, ее целевой ориентацией и функциональным назначением, спецификой реализации связей в данной организации.

Вариабельные связи - это связи, которые при изменении ситуации изменяют свои характеристики. Вариабельность связей может проявляться в изменении их содержательной насыщенности, а также в переходе связей из одних классификационных групп в другие.

Внутрисистемные межкомпонентные связи составляют структуру организации, однако сами по себе они не определяют строение организации.

Основой строения организации является соединение - узел связи со всей совокупностью входящих и исходящих каналов.

Можно рассматривать следующие основные типы соединений в организации, на основе которых может быть построено множество структур

Структуры делятся следующим образом.

Технологические структуры - совокупность связей технологического процесса изготовления продукции.

Организационно-управленческие структуры - совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей.

Экономические структуры - совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации.

Социально-психологические структуры - совокупность связей, устанавливающих социальный статус членов организации; психологические отношения между людьми.

Принципы структуризации:

* целеполагание;
* приоритет функций над составом звеньев;
* приоритет объекта над субъектом;
* первичность миссии, целей, комплекса функций;
* положение во внешней среде;
* адаптивность;
* полная координация;
* минимум сложности.

Структуру формируют только устойчивые связи и отношения. Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения - ясными, определенными и однозначными. Необходимо отметить, что существуют, тем не менее, структуры с ослабленными связями. Такие структуры образуются при переходе системы из одного состояния в другое.

Линии полномочий, которыми связаны субъекты управленческой деятельности, образуют основу управленческой структуры организации.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура - взаиморасположение и связь составных частей, строение, совокупность элементов системы или организации и связи между ними.

Организационная структура - система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Организационная схема отражает пять основных элементов организационной структуры.

К ним относятся:

- иерархия власти (схема подотчетных отношений),
- разделение труда (степень специализации работы),
- сфера контроля (количество людей, за которых отвечает менеджер),
- линейные и штабные должности (должности, дающие власть принятия решений, в сравнении с должностями, в рамках которых даются рекомендации),
- децентрализация (степень, в которой решения могут приниматься служащими более низкого уровня по сравнению с высокопоставленными индивидуумами).

3. *Виды организационных структур управления: иерархические и органические структуры управления, их характеристика*

Важнейшей задачей менеджмента является формирование рациональной структуры управления организацией.

Под структурой управления организацией (или организационной структурой управления) понимаются её состав, порядок расположения элементов относительно друг друга, а также совокупность устойчивых связей между всеми её элементами (подсистемами), обеспечивающих целостность и устойчивое развитие организационной системы при изменении внутренних и внешних факторов.

Структуру управления можно рассматривать и как форму разделения и кооперации управленческого труда, в рамках которого осуществляется процесс управления по соответствующим функциональным направлениям деятельности организации для достижения установленных целей.

Структура сама по себе выражает лишь то, что остается устойчивым, относительно неизменным при различных преобразованиях в системе управления. С одной стороны, структура отражает организационную форму, с другой – зависит в значительной степени от той совокупности функций, которые должны быть реализованы в рамках организационной системы.

При определении структуры организационной системы воедино объединяются принципы управления, технические средства, люди с их методами и приемами работы.

В современном менеджменте организации выделяют два основных типа организационных структур: *иерархические и органические структуры управления* (рис.4).

Иерархические структуры управления существуют с древних времён. Их появление было обусловлено самим образом жизни людей, их стремлением к созданию отдельных семей, во главе которой стоял «патриарх» – глава семейства, при этом его указания необходимо было в те времена беспрекословно выполнять всем остальным членам семьи. В противном случае следовало наказание, иногда весьма жестокое (например, расправа царя Ивана Грозного над собственным сыном).

В современной жизни отношения между членами семьи стали более демократичными, однако подчинение детей родителям, младших по возрасту старшему поколению свойственно подавляющему большинству всего человечества. Не случайно, поэтому на сегодняшний день основным принципом построения преобладающего большинства организационных систем является иерархия. Такие системы ещё часто называют механистическими или бюрократическими системами управления.

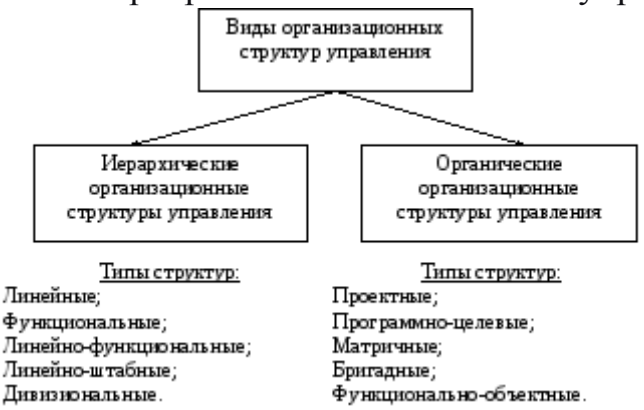


Рисунок 4 Виды и типы организационных структур управления

Термин «иерархия» (от греч. – священная власть) был введен в употребление в V веке нашей эры и применялся для характеристики организации христианской общины.

По мере общественного развития употребление данного термина и трактование его смысла претерпели определенные изменения.

В современной интерпретации понятие «иерархия» применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей – соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации.

Впервые концепция четкой иерархической структуры управления была разработана в начале XX века немецким ученым М. Вебером в теории бюрократии как наиболее эффективной для того времени системы управления организациями и обществом.

Основным принципом данной теории было четкое разделение труда, из которого вытекали следующие требования к бюрократической системе управления:

• использование квалифицированных специалистов на всех уровнях исполнения;

• соблюдение иерархии управления, когда нижестоящий уровень звена управления подчиняется и контролируется вышестоящим уровнем;

• наличие формальных правил и норм для соблюдения персоналом своих обязанностей и выполнения задач;

• дух формальной обезличенности при выполнении должностными лицами своих обязанностей;

• разработка квалифицированных требований для каждого должностного лица.

Со временем понятие «бюрократия» превратилось в нарицательный термин. Бюрократическая система утратила многие черты своей рациональности и превратилась в целый слой люЦей, связанных с управлением (чиновников).

В настоящее время это понятие определяет тип управления, при котором работники управленческого звена ставят свои личные интересы выше интересов организации и государства. Такое отношение к делу способствует развитию чиновничьего диктата, как в экономической сфере, так и в социальной.

К основным иерархическим структурам управления относятся: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные и продуктовые структуры управления организацией.

Несмотря на то, что иерархические структуры управления в настоящее время признаны во всем мире наиболее эффективными, они обладают рядом существенных недостатков:

- порождают между людьми отношения подчинения, зависимости экономического и социального характера;
- дают преимущественное право одним работникам принимать решения в отношении других, ставя последних в личную зависимость от первых;
- допускают, чтобы меньшинство принимало решение за большинство;
- не позволяют полностью регламентировать деятельность работника управленческого звена;
- решение ряда вопросов отдается на личное усмотрение руководителя, что может быть использовано им в корыстных целях.

Наличие в любой иерархической системе указанных недостатков ведет к тому, что со временем в работе деловой организации накапливается влияние отрицательных тенденций. Часто их называют патологиями системы управления по аналогии с медицинским термином, характеризующим наличие болезненных отклонений в человеческом организме. Если не принять своевременных мер, то начинают возникать проблемные ситуации, которые, в конечном счете, могут привести к гибели всей организации.

Преобладание в деятельности лиц, принимающих решение, мотивов приобретения, их стремление к собственному обогащению в сочетании с возможностью выбирать те решения, которые приносят им личную выгоду, ведут к развитию взяточничества и коррупции. Этот вид патологии поражает организации независимо от размера и вида деятельности. Он встречается в органах государственного управления и даже в организациях, занимающихся решением экономических проблем на межгосударственном уровне.

Стремление менеджера деловой организации к излишнему проявлению своей власти в экономическом и социальном плане приводит к возникновению конфликтных ситуаций, которые лишают возможности людей нормально работать, отвлекают их на решение проблем, не связанных с основной целью деятельности организации. Все это, в конечном итоге, приводит к снижению производительности труда и ухудшению морально-психологического климата в коллективе.

Основная сложность борьбы с указанными недостатками заключается в том, что они носят объективный характер и присущи любой иерархической системе управления. Тем не менее, за многие годы удалось выделить основные направления развития патологий организационных систем. Среди них можно выделить два главных направления стратегического характера по ликвидации недостатков.

Первое направление связано с необходимостью совершенствования органов государственного контроля, в том числе деятельности судебной системы, и усилением их позитивного влияния на работу деловых организаций. В рамки этого направления входит разработка законодательных актов, регулирующих экономическую деятельность предприятий.

Второе направление обусловлено введением в иерархическую систему управления деловых организаций методов управления, характерных для общественных организаций.

Очевидно, что эффективное воздействие органов государственной власти на деловые организации возможно только в том случае, если государственная система построена на принципах, препятствующих развитию негативных тенденций в системе управления самого государственного аппарата. Подобные государственные системы принято характеризовать как демократические.

Исполнительная власть в демократических системах построена на основе строгой иерархии, но контроль за деятельностью исполнительного органа возлагается на демократические институты управления, которые используют коллективные принципы управления. К таким принципам можно отнести: выборность руководителей и формирование аппарата управления на выборной основе (всеобщие выборы, тайное голосование, равноправие при выдвижении кандидатов и т.д.), равный доступ всех членов организации к информации, коллегиальный метод принятия решений.

В качестве примера использования в структурах управления деловых организаций приемов, характерных для общественных организаций, можно привести устав акционерного общества, где оговорены права общего собрания при решении некоторых ключевых вопросов управления организацией и предусмотрена выборность руководителя. Кроме того, во многих демократических государственных системах предусмотрена и законодательно закреплена возможность влияния общественных организаций, действующих на региональном, профессиональном, групповом или даже на государственном уровне на деловые организации (профсоюзные

организации, общества защиты прав потребителей, общества защиты окружающей среды и защиты животных и т.п.).

При устранении недостатков иерархических структур особое значение приобретают разработка методов выявления отклонений от нормы в работе деловых организаций уже на начальном этапе их развития и реорганизация системы управления.

В условиях, когда организации приходится решать сложные задачи и приспосабливаться к изменениям во внешней среде, все отчетливее видны недостатки иерархических организационных структур. Современные организационные процессы указывают на потребность в мобильных и интеллектуальных организациях, деятельность которых соответствует тенденциям развития общества.

За последние десятилетия изменились условия труда, и коренным образом поменялся сам характер работ:

✔ от неквалифицированной монотонной работы – интеллектуальной работе;

✔ от шаблонных задач – к новаторству и инновациям;

✔ усиление роли образования и внимания к людям;

✔ от выполнения отдельных функций – к работе над проектом;

✔ от одной профессии – к широкой специализации;

✔ от власти руководителей – к власти потребителей;

✔ от координации сверху – к коммуникациям на каждом уровне;

✔ от централизации – к децентрализации.

В связи с этим на смену жестким иерархическим структурам приходят более мобильные и гибкие *структуры органического типа*. Такие структуры управления стали развиваться с конца 70-х годов XX века как реакция менеджмента на усложнение условий сбыта продукции.

Впервые понятие органической структуры управления ввели Т. Барнс и Д. Сталкер в книге «Управление инновациями», вышедшей в 1961 году. По их мнению, органической является такая структура, которая в большей мере базируется на бригадной работе, обладает гибкостью и меньше связана с правилами, характерными для традиционного иерархического построения управления.

Органическая структура управления придает организации способность подобно живому организму быстро реагировать на требования внешней и внутренней среды. Она призвана раскрепостить инициативу персонала, направить ее на более полное использование рыночных возможностей.

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за

общий результат. Он отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

Главным свойством таких структур, известных в практике управления как *гибкие* или *адаптивные*, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Как правило, они формируются на временной основе, на период реализации проекта или достижения поставленных целей.

Органический тип представляет собой централизованную организацию управления, для которой характерны следующие черты: использование стратегии организации в качестве интегрирующего фактора работы персонала; отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений; сокращение числа иерархических уровней; высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом; постоянная готовность персонала к осуществлению перемен; ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность и самодисциплину.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные и функционально-объектные формы организации управления.

Гибкость органических структур, обусловленная отсутствием необходимости в многочисленных формальных согласованиях в процессе принятия решений, обеспечивает незамедлительную реакцию деловых организаций на изменения спроса. Небольшие предприятия получают возможность быстро переориентировать потенциал работников на совместное решение новых задач.

Сравнительный анализ иерархических и органических организационных структур приведен в таблице 4.1.

Необходимо отметить, что организационная структура – это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений (реорганизации) в структуре. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как это требуют внешние условия.

Таблица 1- Характеристика типов организационных структур

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям

Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация коммуникаций	Преобладание вертикальных связей	Преобладание горизонтальных связей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Принятие решений	Осуществляется централизованно, только руководителем	Осуществляется преимущественно коллегиально
Система мотивации	Преобладание экономических мотивов	Охватывает весь спектр мотивов через методы участия
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников
Осуществление контроля	Централизованный, акцент на фиксировании ошибок и поиске виновных	Децентрализованный, акцент на самоконтроль и контроль со стороны коллег

В свою очередь, требования внешней среды определяются в ходе реализации органами управления таких управленческих функций как прогнозирование, планирование и контроль.

Типовые организационные структуры

Разнообразие организационных структур связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий. Так, структура небольшой торговой организации или ремонтной мастерской не может иметь ничего общего со структурой крупного машиностроительного предприятия, выпускающего широкую номенклатуру машин и оборудования. В свою очередь, с ней несравнима организационная структура транснациональных компаний.

На малых предприятиях не возникает сложных проблем с формированием организационной структуры. Если функции на таком предприятии осуществляются надлежащим образом, то их выполнение требует такого ограниченного числа работников, что проблемы структуры отходят на второй план перед проблемами, связанными с личными особенностями руководителей.

Вместе с тем проблемы организационной структуры возникают не только на крупных по своим размерам и ассортименту выпускаемой продукции предприятиях. Организация вертикальных и горизонтальных связей, а также проектного управления необходима и на средних предприятиях. Это имеет прямое отношение ко всем случаям, когда между высшим руководством организации и персоналом, выполняющим

непосредственную работу, существует промежуточный руководящий состав, а также когда вообще имеется возможность осуществить определенное разделение труда. При всех условиях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требованиям внешней и внутренней среды, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического и социального развития, достижения экономически эффективных результатов.

Выбор структуры системы управления основывается на стратегии организации. При этом задача руководителя состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, позволяет её эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников.
Разновидности линейных структур управления представлены на рис. 4.4.

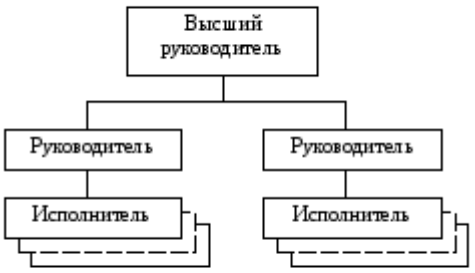
Патриархальная («бесцеховая») структура (рис. 4.4«а») управления является наиболее простой и применяется на низших уровнях управления. Она включает руководителя (патриарха), в компетенции которого сосредоточена вся полнота власти, и непосредственных исполнителей (подчиненных), выполняющих распоряжения своего руководителя. Такая структура характерна, например, для малых коммерческих (торговых) предприятий.

С ростом организации и углублением разделения труда в ней появляются дополнительные исполнители и подразделения, усложняется управленческая структура.

Многоуровневая линейная структура (рис. 4.4 «б») является наиболее приемлемой для простых форм организаций, хотя предполагает наличие многоуровневых звеньев управления.

При этом во главе организации и каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления.

а) простая («бесцеховая» или патриархальная)



б) многоуровневая

Рис.4.4. Линейные структуры управления

Данная структура допускает наличие отдельных специалистов или функциональных отделов, которые лишь помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе деятельности организации и т.д., но каких-либо указаний (распоряжений) управляемому объекту не дают.

Преимуществами линейных структур управления являются: единство и четкость распоряжений и команд, повышенная ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, оперативность в принятии решений и доведении до исполнителей согласованных между собой распоряжений, персонифицированная ответственность.

К недостаткам линейных структур следует отнести:

- высокую концентрацию власти, бюрократизм, ограниченное видение целей;
- замедленную адаптацию и реакцию руководителей на внешние изменения вследствие жестких норм;
- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные знания и опыт по всем управленческим функциям и видам деятельности организации;
- перегрузку руководителей информацией;
- множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Функциональная структура системы управления (рис. 4.5) была в своё время предложена Ф. Тейлором. В рамках такой структуры рабочий получал указания от 8 узкоспециализированных функциональных руководителей.

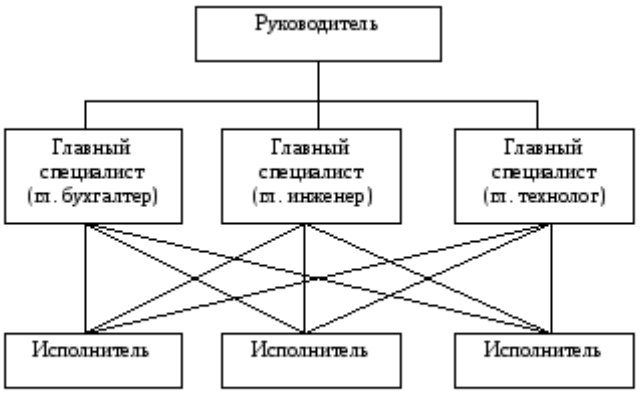


Рис. 45. Функциональная структура управления

При функциональной структуре управления руководитель действует только через функциональных специалистов, которые имеют право отдавать указания и распоряжения в пределах своих полномочий нижестоящим подразделениям (исполнителям). Причём эти указания являются обязательными для исполнения.

Теоретически предполагалось, что функциональная организация будет направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников, а также экономии, обусловленной ростом масштаба производства товаров и услуг. Однако в настоящее время в "чистом" виде такая структура применяется довольно редко, так как на практике она показала весьма низкую эффективность.

Тем не менее, к достоинствам функциональной структуры управления можно отнести: повышение качества принимаемых решений за счет специализации управленческой деятельности (решения принимаются квалифицированными специалистами); рост квалификации управленческого персонала за счёт специализации в узкой сфере деятельности.

Недостатки функциональной структуры управления вполне очевидны: нарушение принципа единоначалия; повышенные требования к компетентности функциональных специалистов, но не к руководителю; снижение ответственности исполнителей за результаты своей работы; отсутствие сбалансированности прав и ответственности руководителей функциональных подразделений; несогласованность указаний и распоряжений, поступаемых "сверху", а отсюда повышенная конфликтность и возможность дезорганизации всей системы управления и др.

Линейно-функциональная структура управления (рис.4.6) основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя – функциональных руководителей. К их числу могут относиться: коммерческий директор, заместители директора по кадрам, производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга и т.д.

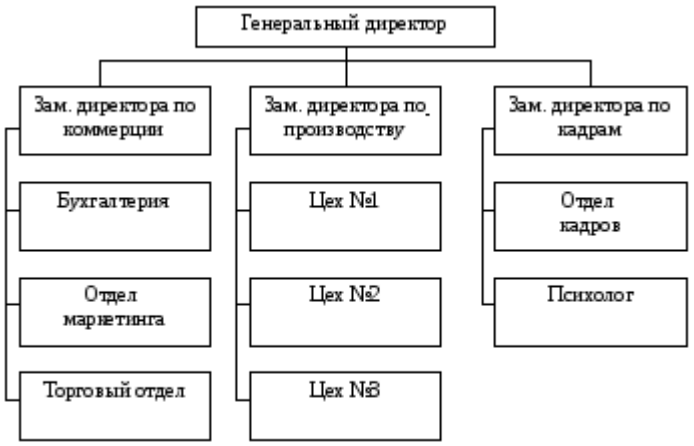


Рис. 4.6. Линейно-функциональная структура управления

При линейно-функциональной структуре линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Децентрализация управления в рамках данной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т.д. Наиболее типичен такой процесс для предприятий, где устойчиво выпускается большое количество однородных продуктов и экономия на масштабе производства значительна.

С ростом размеров компании, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникают конфликты при выборе приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

Наибольшее распространение в системах управления получила линейно-штабная структура. Впервые понятие штаба было применено в 325 году до н.э. в армии Александра Македонского. При этом штабом назывался центр управления боевыми действиями.

Линейно-штабная структура представляет собой сочетание элементов линейной и функциональной структур, при котором все управление осуществляется линейным руководителем и штабным аппаратом (штаб, функциональные отделы, службы) параллельно при приоритете первого.

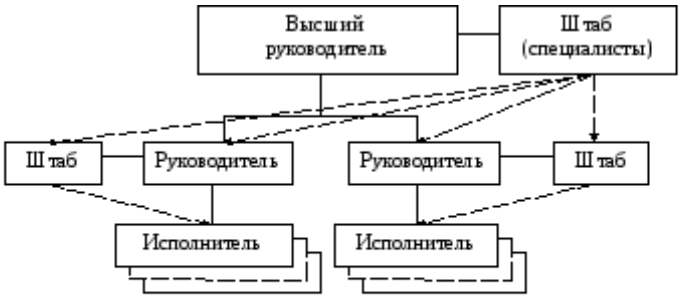
Штабы – это специальные подразделения, в задачи которых в основном входит анализ сложившейся ситуации и выработка предложений по принятию управленческих решений. Такие подразделения не имеют нижестоящих уровней управления, они не принимают решений. Однако их роль в процессе управления бывает весьма существенна.

Различают две разновидности линейно штабной структуры управления:

- *линейно-штабная структура с централизованным руководством* (рис.4.7 «а»), при которой отдача всех команд и распоряжений в нижестоящие инстанции осуществляется только через линейных руководителей, а функциональные специалисты органа управления являются помощниками (экспертами) линейного руководителя в рамках определенных функций управления. Такую структуру иногда называют централизованно-функциональной;

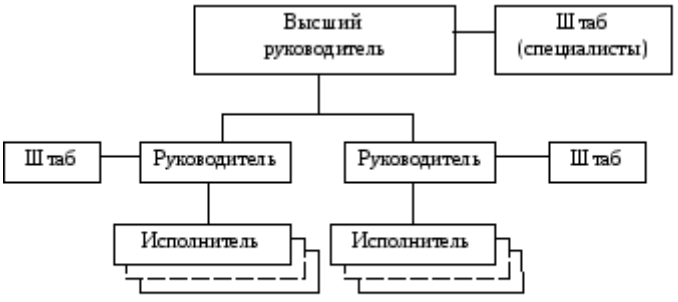
- *линейно-штабная структура с ограниченным функционализмом* (рис.4.7 «б»), при которой отдельным функциональным специалистам (группам) предоставляется право отдавать распоряжения нижестоящим инстанциям по некоторым функциям управления, минуя линейное руководство. При данной структуре обеспечивается более высокая эффективность управления в сложных многоуровневых иерархических системах, особенно в условиях дефицита времени, чем при строго централизованном руководстве.

В целом линейно-штабные структуры системы управления обеспечивают:



б) с ограниченным функционализмом

Рис. 4.7. Линейно-штабные структуры управления



а) с централизованным руководством

- управление сложными системами с большим количеством элементов (подсистем) различной природы (неоднородных по своим функциям) с большим количеством разнообразных задач;

- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;

- адаптивность (приспособляемость) системы к широкому спектру внешней среды.

К недостаткам таких структур можно отнести: длительную процедуру принятия решений, повышенные требования к функциональным специалистам, сложность взаимосвязей между функциональными службами; возможную бюрократизацию такой структуры вследствие явной чёткости и однозначности линий подчинения.

Матричная структура управления (рис. 4.8) – это современный эффективный тип организационной структуры управления, возникший в 1960-1970-х годах и сочетающий в себе элементы функциональной и дивизиональной структур. Первенство в использовании матричных структур принадлежит компании IBM.

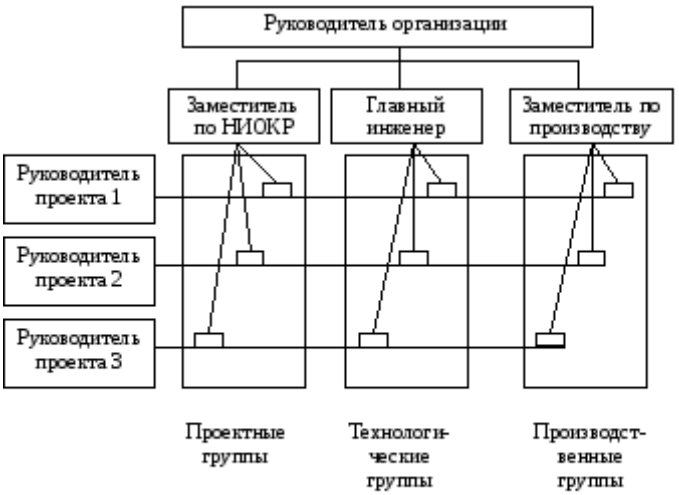


Рис.4.8. Матричная структура управления

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную по принципу двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственно руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта; с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Таким образом, между руководителями проектов и исполнителями появляется дополнительное звено – функциональный руководитель, осуществляющий, в основном, вспомогательные функции по ресурсному обеспечению проекта.

Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь её часть, при этом её успех во многом определяется профессионализмом руководителей проектов (программно-целевых групп).

Преимуществами матричной структуры управления являются: активизация деятельности работников управления путем формирования программных подразделений, взаимодействующих с функциональными подразделениями; распределение функций управления между руководителями, ответственными за достижение высоких результатов (руководители проектных и программных групп), и руководителями,

ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся ресурсов (руководители функциональных подразделений); вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в активную творческую деятельность по совершенствованию производства (коммерции).

Вместе с тем, использование групп как элементов матричного построения организации имеет и негативные стороны. При их интенсивном использовании работники лишаются своего постоянного рабочего места в «организационном здании». Они постоянно перемещаются из группы в группу, и вся организация становится как бы временной. Если организация все чаще прибегает к использованию таких групп, то частая смена руководителей и специалистов в группах и на проектах приводит к потере контроля. Организация может развалиться. Кроме того, для матричных структур характерен повышенный уровень конфликтности из-за двойного подчинения (нарушается принцип единоначалия).

Проектные и программно-целевые структуры управления применяются при разработке и реализации крупномасштабных организационных и иных проектов, требующих высокой интеграции и постоянной координации действий в условиях жестких ограничений по затратам, срокам и качеству работ. Например: проведение крупномасштабных НИОКР, учреждение нового филиала (дочерней компании), реконструкция производства, строительство объектов, освоение новых видов продукции или технологий.

Проектные (программно-целевые) структуры предусматривают создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Они ориентированы на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых проектов и программ.

Управление проектом (целевой программой) включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного (программно-целевого) управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе.

Достоинствами данных структур являются:

- оперативность разрешения возникающих проблем;
- повышенная персональная ответственность руководителей и исполнителей проекта (программы);
- профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений, обеспечивающих реализацию проекта (целевой программы);
- наличие предпосылок оптимального использования ресурсов организации в целом (например, возможность привлечения нужных специалистов) и др.

Недостатки: сложность взаимодействия между большим числом проектов и дробление ресурсов между проектами; возможность возникновения конфликтов из-за двойного подчинения; высокие требования к руководителю проекта, который должен отвечать не только за реализацию собственного проекта, но и согласовывать свои действия с главными целями компании, в которой одновременно реализуется несколько проектов.

Проектная структура оправдывает себя в компаниях с небольшим числом выполняемых проектов.

Продуктовая структура управления (рис.4.9) является одним из вариантов программно-целевой структуры.

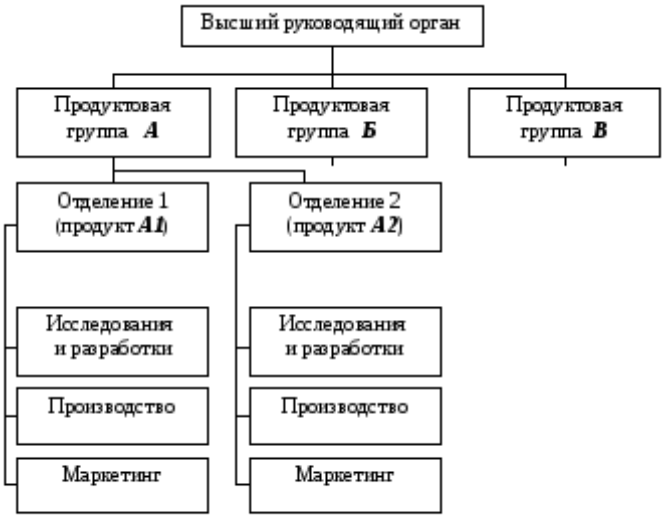


Рис.4.9. Продуктовая структура управления

Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в части производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

За счет структуризации по продукту достигается большая согласованность действий и улучшается обслуживание клиентуры.

Кроме того, достоинствами таких структур являются: более благоприятные условия для создания сплочённого управленческого и производственного коллектива; повышение персональной ответственности всех работников организации; оперативность в решении нестандартных ситуаций; способность быстро реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и потребительского спроса.

Недостатком продуктовой структуры является наличие риска, обусловленного спадом объёма продаж производимой продукции, а также увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же работ для различных видов продукции.

Разновидностью иерархического типа организации управления является весьма сложная и разветвленная структура, получившая название дивизиональной (отделенческой) структуры управления (рис. 4.10). Впервые такие структуры появились в конце 20-х годов XX столетия в компании «Дженерал Моторс». А её главными создателями считаются Пьер С. Дюпон и Альфред П. Слоун.

Причиной появления дивизиональных структур стало увеличение размеров компаний, усложнение технологических процессов,

диверсификация и интернационализация деятельности, географическая рассредоточенность подразделений компаний по регионам и др.

В дивизиональной структуре сочетается централизация ряда функций на высшем уровне и децентрализация деятельности производственных (коммерческих) подразделений. Высший уровень организации планирует и распределяет основные ресурсы, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, являясь «центрами прибыли».

Дивизиональную структуру иногда определяют как «скоординированную децентрализацию». Она широко используется в условиях многопродуктового производства (коммерции) или в многонациональных компаниях, в которых при территориальной разобщенности необходимо автономизировать страновые отделения. Особенно эффективно она применяется в отраслях, наименее подверженных колебаниям рыночной конъюнктуры и практически не зависящих от технологических нововведений.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев:

Рис. 4.10. Смешанная дивизиональная структура управления

- по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (*продуктовая специализация*). При этом используется продуктовая структура управления, рассмотренная выше;

- по ориентации на потребителя (*потребительская специализация*). Такая специализация направлена на удовлетворение запросов определённых групп потребителей на конкретном рынке;

- по обслуживаемым территориям (*региональная специализация*). Такая специализация привлекательна для крупных диверсифицированных

компаний, имеющих свои филиалы в различных географических регионах (странах).

При дивизиональной структуре организация может рационально управлять разными видами деятельности на различных рынках. Руководители производственных отделений в зависимости от изготовляемой ими продукции, оказываемых услуг и закрепленной за ними территории координируют деятельность не только «по уровням», но и «по функциям». В результате ускоряется процесс принятия решений и повышается качество реализации.

Достоинствами дивизиональных структур управления является:

- полное высвобождение высшего руководства от решения оперативных проблем;
- возможность более оперативного реагирования на изменения во внешней среде, быстрая адаптация к новым условиям за счет децентрализации принятия решений;
- углубленная ориентация всех видов деятельности на конечные результаты;
- относительная самостоятельность подразделений;
- снижение конфликтности между организацией и её подразделениями.

В то же время дивизиональные структуры управления не лишены недостатков. Они приводят к росту иерархичности, т.е. вертикали управления, связанной с необходимостью формирования промежуточных уровней менеджмента, внутренней конкуренции за ресурсы и за квалифицированный управленческий персонал. Дублирование функций управления влечёт рост затрат на содержание управленческого аппарата. Возможна потеря контроля над региональными отделениями.

Бригадные (командные) структуры управления (рис. 4.11) – одна из адаптивных форм организации, которая активно возрождается в наше время. Она известна из практики работы отечественных предприятий в доперестроечный период и за рубежом.

С 80-х годов XX века вследствие ужесточения конкурентной борьбы на рынке экспериментирование в области построения организаций идет по пути создания мобильных структур, обеспечивающих способность организации удовлетворять потребности небольших сегментов рынка.

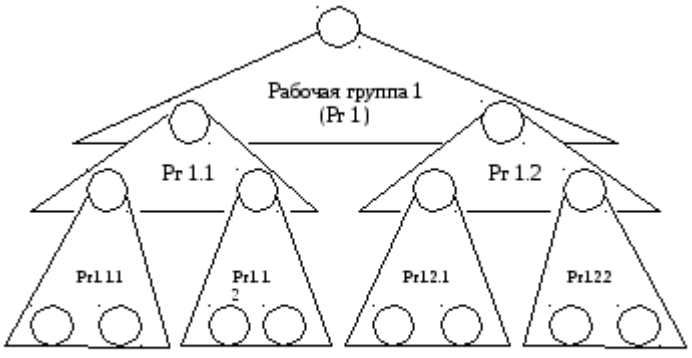


Рис. 4.11. Схема бригадной структуры организации

В основе бригадной структуры лежит организация работ по рабочим группам, а сама организационная структура представляет собой совокупность иерархически связанных друг с другом малых групп.

Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа бригад, групп, артелей;

- самостоятельное принятие решений внутри бригады и координация работ;

- отсутствие бюрократических связей и возможность привлечения специалистов из других подразделений.

Бригадные структуры предусматривают формирование внутри организации небольших команд (групп, бригад) численностью до 10-15 человек, наделенных автономными полномочиями и ответственностью в специализированной области деятельности. Передача властных полномочий на более низкие уровни организационной структуры позволяет существенно сократить время на выработку, принятие и реализацию управленческих решений.

Данная организационная структура предусматривает наличие нескольких уровней. На каждом уровне формируются автономные рабочие группы, имеющие различную специализацию. Между собой они связаны совместным решением определенных задач. Рабочую группу возглавляет освобожденный руководитель.

Внедрение командных структур предъявляет особые требования к организации группового взаимодействия. Она строится на сочетании индивидуальной и групповой ответственности, взаимопомощи и взаимозаменяемости, консенсусе. Взаимодействие руководителя группы с персоналом реализуется не на принципах командно-бюрократического управления, а на основе создания благоприятных условий для реализации потенциала персонала, поддержки и консультирования по различным аспектам совместной работы. Это накладывает отпечаток на организацию системы контроля и оценки персонала. Целевые установки рабочей группы ориентированы на потребности рынка. Поэтому персонал рабочей группы должен обладать универсальными знаниями и навыками, обеспечивающими быструю перестройку ее работы в соответствии с меняющимися потребностями рынка.

Особые требования предъявляются к построению системы оплаты труда, которая должна нацеливать деятельность всей группы и каждого работника в отдельности на конечный результат.

Функционально-объектные структуры управления предусматривают выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ:

1. Проработать лекционный материал.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Организация как функция менеджмента: понятие, значение.
2. Понятие и элементы организационных структур управления.
3. Виды организационных структур управления: иерархические и органические структуры управления, их характеристика.

Рекомендуемая литература

1. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2014. – 504 с.
2. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учебн. Пособие / Е. Е. Вершигора, А. В. Неверов. Минск: Амалфея, 2018 – 496 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Экономисть, 2014. – 528 с.
4. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров; Минск: Современная школа. 2010. – 640 с.
5. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 720 с.
6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебн. Пособ. / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2002. – 336 с.
7. Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика: учебн. пособие/ С. Н. Князев Минск.: Армита. Маркетинг. Менеджмент. 2012. – 512 с.

Готовые материалы присылать преподавателю на электронную почту rshevkalenko@bk.ru или в личном сообщении в социальной сети https://vk.com/id168488953

Преподаватель **Шевкаленко Р.А.**