

Группа: ПКД 3/1

Дата проведения: 21.12.2022

Специальность: 43.02.15 «Поварское и кондитерское дело»

Дисциплина: ОП.05 Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании

Тема занятия: Организационная структура управления и развития производства

Цели занятия:

Дидактическая: - углубить и расширить знания и представления студентов по теме;

Развивающая: - развивать творческий потенциал студентов;
- развивать навыки самостоятельной работы;
- умение применять на практике полученные знания.

Воспитательная: - воспитывать стремление к изучению дисциплины.

Вид занятия: лекция

Основная литература:

Жабина С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / С.Б. Жабина, О.М. Бурдюгова, А.В. Колесова. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2020. – 320 с.

Дополнительная литература:

Интернет-ресурсы.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ:

Ответить на контрольные вопросы

1. Дать определение Структуры управления.
2. Перечислите принципы построения организационных структур на предприятии.
3. Охарактеризуйте факторы, влияющие на формирование организационных структур предприятия общественного питания.
4. Раскройте методику выбора организационной структуры предприятия общественного питания.

*Сделайте скрин выполненной работы и пришлите (не забывая указать фамилию, группу, число за которое сделали домашнее задание):
shtdonnuet@mail.ru*

ЛЕКЦИЯ

В самом широком смысле управление представляет собой воздействие на объект для стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

Управление — это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных

работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого состояния производства.

Управление предприятием общественного питания призвано решать две основные задачи:

- 1) поддерживать нормальный ход производства, его цикличность и стабильность;
- 2) обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Управление предприятием общественного питания предусматривает:

- сбор, хранение, обработку и передачу информации;
- разработку и принятие управленческих решений;
- выработку управляющих воздействий и доведение их до объекта управления.

В самом широком смысле управление представляет собой воздействие на объект для стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

Управление — это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого состояния производства.

Управление предприятием общественного питания призвано решать две основные задачи:

- 3) поддерживать нормальный ход производства, его цикличность и стабильность;
- 4) обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Управление предприятием общественного питания предусматривает:

- сбор, хранение, обработку и передачу информации;
- разработку и принятие управленческих решений;
- выработку управляющих воздействий и доведение их до объекта управления.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА

План лекции

1. Сущность, типы и виды организационных структур
2. Сущность и особенности управления персоналом организации
3. Факторы, влияющие на формирование структуры управления
4. Принципы построения организационной структуры.

1. СУЩНОСТЬ, ТИПЫ И ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организационная структура управления – это совокупность управленческих органов и подразделений с соответствующей системой связей (линейных, функциональных, горизонтальных, вертикальных, формальных и неформальных), обеспечивающих реализацию целей организации. Построение рациональной структуры управления является наиболее важным этапом в формировании эффективной системы менеджмента, обеспечении своевременной адаптации предприятия и его продукции (услуг) к требованиям покупателей.

На выбор того или иного типа и вида структуры влияет множество внешних и внутренних факторов: миссия и стратегия организации, масштабы ее деятельности, профессионализм менеджеров, уровень квалификации и ответственности работников, скорости внешних изменений и т. п.

Процесс проектирования организационной структуры управления называется департаментацией (department – отдел, подразделение). Процесс департаментации включает следующие этапы: формирование производственных, непроизводственных и функциональных подразделений организации в зависимости от типа производства, видов работ и реализуемых функций менеджмента; построение оптимального количества уровней управления в соответствии с нормой управляемости руководителя; проектирование организационных связей, обеспечивающих эффективные коммуникации и передачу информации в организации.

Вид департаментации определяет вид структуры управления. По своей форме и содержанию выделяют два типа организационных структур управления: механические и органические. Механические структуры управления используются в сферах с медленно развивающимися технологиями и в условиях низкой динамики внешнего окружения. Они характеризуются наличием жесткой иерархической структуры управления, централизации власти, высокой степени развития вертикальных и формальных связей, строго регламентируемых должностными инструкциями обязанностей подчиненных, административно-командных методов управления. В условиях медленного развития рынка такие структуры обеспечивают приемлемую эффективность. К механистическим организациям относят следующие виды структур управления: линейные, функциональные, линейно-функциональные и дивизиональные структуры управления.

Смысл такой структуры заключается в том, что она дает возможность организации функционировать как слаженный механизм, все элементы которого тесно взаимосвязаны друг с другом, а это обеспечивает эффективную координацию и контроль деятельности нижестоящих подразделений. В своей основе механические, или как их еще называют

бюрократические, организации опираются на классические принципы управления, обоснованные в модели функциональной организации Ф. Тейлора, теории административного управления А. Файоля и теории рациональной бюрократии М. Вебера. Как показывает практика управления, бюрократические организации являются до сих пор наиболее распространенными. Однако современные условия и конкуренция требуют от организации большей гибкости, инноваций, постоянных внутренних преобразований, что в механической структуре управления происходит очень медленно из-за излишней бюрократии, консервативности руководства, необходимости соблюдения различного рода инструкций, правил и процедур, жесткой иерархии, препятствующих изменениям. Решение этих недостатков привело к формированию нового типа структур – органических, или адаптивных, структур управления. Органические, или адаптивные, структуры управления характерны для предприятий с высокими быстроразвивающимися технологиями, работающими в условиях динамичного внешнего окружения. Данные структуры отличаются гибкостью и адаптивностью к внешним изменениям, широко развитой информационной сетью, низкой степенью вертикальной дифференциации, сотрудничеством и адаптивными обязанностями подчиненных, ориентированы на неформальные коммуникации и децентрализацию принятия управленческих решений. Руководство в органических структурах организовано по 3 принципу «одна команда». К органическим (адаптивным) структурам управления относят следующие виды организаций: проектные, матричные, эдхократические, многомерные (бригадные), рыночные (предпринимательские) и венчурные (инновационные) структуры управления. Адаптивная организация представляет собой совокупность нескольких управленческих команд, которые связаны между собой системой горизонтальных и, как правило, неформальных связей. По своей сути в такой структуре отсутствует иерархия и происходит ролевое распределение задач между сотрудниками, которые могут взаимодействовать для решения проблемы как с участниками своей группы, так и специалистами других управленческих команд, что значительно повышает оперативность принятия новых управленческих решений по разработке и реализации программ развития субъекта хозяйствования. Это структуры нового поколения, опирающиеся на высокую квалификацию и ответственность сотрудников, их участие в собственности и материальную заинтересованность в конечных результатах деятельности организации.

2. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Роль управления персоналом в организационной структуре зависит от изменяющейся социально-экономической обстановки, принятой стратегии, квалификации персонала.

Успешность работы любой организации зависит от результативности совместного труда персонала, его квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, а также от условий труда, способствующих или препятствующих с одной стороны удовлетворению материальных потребностей работника, а с другой стороны высокоэффективному труду организации в целом.

Управление персоналом организации включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование ресурсов:* разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. *Набор персонала:* создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. *Отбор*: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. *Определение заработной платы и льгот*: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. *Профориентация и адаптация*: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. *Обучение*: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. *Оценка трудовой деятельности*: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение*: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе*: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

По теории управления человеческими ресурсами персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению стратегического управления персоналом, или персонал – стратегии.

Стратегическое управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его ценности, потребности, его опыт, навыки, способности, его знания, интеллектуальный и квалификационный потенциал. Стратегическое управление персоналом состоит из: прогнозирования и обеспечения

настоящей и будущей потребности предприятия в персонале, в том числе обучения; постановки целей для сотрудников, т. е. приведения личных целей сотрудников в соответствие с целями предприятия.

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Важное значение в управлении персоналом организации имеет оценка его работы.

Оценка работы персонала организации - это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Это многоцелевая процедура, которая при правильном применении влияет на оптимизацию ряда бизнес-процессов компании.

Существуют следующие виды оценки персонала:

- Оценка кандидата при приеме на работу,
- Аттестация – текущая, периодическая оценка.

Главными задачами оценки работника являются определение перспектив роста сотрудника, выявление его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность при приеме на работу.

Не менее важной задачей оценки персонала является обеспечение обратной связи - работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

3. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Реализация принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления предприятия общественного питания множества различных факторов как внешней, так и внутренней среды.

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Подходы к построению управленческой структуры различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла предприятия общественного питания. Этот момент касается не только менеджмента, но и маркетинга предприятия. На стадии зарождения предприятия общественного питания управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров, если их штат увеличивается, и объемы производства растут. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования предприятия общественного питания структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация.

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях.

4. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ.

К структуре управления предприятием общественного питания предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования структуры управления. Назовём основные из них:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. В организационной структуре управления следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления предприятием общественного питания призвана быть адекватной социально-культурной среде организации. Практически это означает, что попытки слепо копировать

структуры управления, успешно функционирующие в других предприятиях общественного питания, не гарантируют желаемого результата.