**25.10.2021 Учебная группа 4ТМ**

**Преподаватель Кравцова Лариса Васильевна**

**МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей**

**Раздел 4. Менеджмент**

**Тема 6 Организация как функция управления**

**Лекция №9**

**Цели занятия:**

**- образовательная –** изучение структуры управления,

**- воспитательная –** воспитание интереса к выбранной специальности;

**- развивающая –** развитие умения анализировать полученную информацию.

**Задачи занятия:** рассмотреть виды структур управления

**Мотивация:** полученные знания и умения необходимы для дальнейшего изучения учебной дисциплины МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей и найдут практическое применение при трудоустройстве по специальности.

**Задание студентам:**

1.Записать в тетрадь и выучить конспект лекции.

2. Ответить на контрольные вопросы.

Фотографию конспекта и ответы на контрольные вопросы в текстовом документе в формате Word или в тексте электронного письма прислать на электронный адрес [**kravcova200167@mail.ru**](mailto:kravcova200167@mail.ru)в срок **до 8.00 26.10.2021.**

План

1. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие.

2. Виды структур управления.

Литература:

1. Казначеевская Г.Б.Менеджмент:Учебник для вузов.-Ростовн/Д:

Феникс, 2008.

2. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2004.

3. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.-440

**Конспект лекций**

**Вопрос 1. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие**

Если планирование определяет, что именно будет делать организация, то при организации в менеджменте определяются структура организации и условия для обеспечения функционирования организации (обеспечение персоналом, материалами, финансовыми и другими ресурсами). Таким образом, организация как функция менеджмента включает в себя две составляющие:

- организационное проектирование;

- организация процесса работы.

Организация как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей. Организация, имеющая большое количество разных планов и не имеющая цельной схемы структуры претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функции планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются.

Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологий и персонала. Организационное проектирование — деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации целей организации.

Этот процесс предполагает установление полномочий различных должностей, определение должностных отношений конкретных лиц в организации. Организация процесса работы включает в себя обеспечение нормального функционирования и взаимодействия различных подразделений предприятия для достижения запланированных целей. Организационная структура является «продуктом» процесса организационного проектирования и представляет собой формальные правила, разрабатываемые менеджерами для эффективного разделения труда и распределения официальных обязанностей среди отдельных сотрудников и групп. Структура характеризует устойчивые связи между элементами организации, позволяет определить сферы контроля управляющих и скоординировать все функции.

Организационная структура является единственным способом перехода от планов к действиям. Структура управления организацией — упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Организационное проектирование включает следующие этапы:

- деление организации на блоки по горизонтали;

- установление соотношений полномочий различных должностей;

- определение должностных обязанностей.

Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Организационная структура представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящиеся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

Назовем основные факторы, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:

1. внешняя среда, ее динамизм, сложность, уровень неопределенности;
2. технология управления и производства;
3. стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства;
4. способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;
5. поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворенности, квалификацией и мотивацией работников.

**Вопрос 2. Виды структур управления**

Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему. Сущность линейного управления в том, то во главе каждого подразделения стоит руководитель (орган), осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю (органу). В свою очередь последний подотчетен вышестоящему руководителю (органу). Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

Преимущества линейного управления:

1. получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий;
2. полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений;
3. обеспечение единства руководства сверху донизу.

Но в такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Кроме того, линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в рыночной среде. Тем не менее развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных структур. Только затем продолжающееся развитие организации, накопление или объединение акционерного капитала вынуждают организации переструктурироваться на другие типы организационных структур.

При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции управления. Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности организации. Функции одного линейного руководителя выполняют несколько функциональных руководителей. Работники, в том числе и нижестоящие руководители, подчинены нескольким функциональным руководителям. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости детального знания всех сторон управления

организацией, но нарушает принцип единоначалия, снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает задания от нескольких функциональных руководителей.

Функциональное управление полностью не исключает линейное управление, но сужает его роль. Наряду с линейной иерархией формируется функциональная иерархия. Это обычно приводит к двойному подчинению. Недостатки функциональной структуры растут по мере усложнения управления и увеличения количества функциональных подразделений.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональную структуру. Эта структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам. В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов).

Линейно-функциональная структура требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения. Но и этой структуре присущи свои недостатки: иногда наблюдается искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, увеличение расходов на управление.

Данная структура наиболее целесообразна в тех организациях, которые выпускают продукцию массового спроса с ограниченной номенклатурой, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных, часто повторяющихся управленческих задач (фирмы в металлургических отраслях, отраслях, производящих сырьевые материалы). В настоящее время, чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами фирмы, диверсификацией, технологией, изменениями внешней среды, руководство разрабатывает дивизиональные структуры. В таких структурах деление организации на блоки происходит по видам то-варов или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Появляются продуктовые и региональные структуры, структуры, ориентированные на потребителя. Такие новые элементы, как управление по продукту, потребителю, рынку, встроенные в линейно-функциональные структуры, позволяют группировать работы вокруг результата. Развитие продуктовых структур было связано с появлением много продуктовых диверсифицированных производств. Переход к продуктовой структуре начинается с осознания невозможности сочетать рост организации, стратегические проблемы ее развития с текущими проблемами производства продуктов.

**Преимущества дивизиональных структур**:

1. быстрая реакция организации на изменения внешней среды, так как повышается ее гибкость, ибо каждое подразделение работает непосредственно на свой рынок и на своего потребителя;
2. отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания организации в целом, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
3. перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;
4. улучшение коммуникаций;
5. ориентация организации на конечный результат;
6. высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения, так как сотрудники сгруппированы «под одной крышей» и должны обеспечить эффективность функционирования одной товарной линии.

**Недостатки продуктовой дивизиональной структуры**:

- появление новой «болезни» – продуктивизма – противопоставление целей продукта общим целям организации, появление конкуренции за ее ресурсы;

- невысокая координация деятельности отделений, разобщенность штабных служб, ослабленность горизонтальных связей;

- увеличение численности персонала, дублирование работ;

- рост расходов на содержание дополнительных служб, что снижает общую эффективность;

- затруднение осуществления контроля сверху донизу.

Если проблема адаптации к внешней среде не решается в рамках группировки работ вокруг результата или функции, то выходом из положения становится одновременная группировка работ и вокруг результата, и вокруг функции. Появляется матричная структура. Эта структура максимизирует преимущества и минимизирует слабые стороны функционального и продуктового подходов.

* матричной структуре для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям.

Руководители функциональных подразделений решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа, утверждают предложения своих специалистов. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных линейных подразделений.

**Преимущества матричных структур**:

- высокая гибкость, адаптивность к изменениям внешней среды;

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

- кооперация между разными функциональными подразделениями;

- более эффективное использование ресурсов, в том числе человеческих;

- обогащение содержания рабочих задач для сотрудников;

- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы;

- усиление мотивации персонала.

**Недостатки матричных структур:**

- высокая сложность, отсюда – путаница, вызванная двойной командной цепочкой;

- увеличение времени на совещания, дискуссии по решению проблем;

- борьба за власть, так как в ее рамках четко не определены властные полномочия;

- необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений;

-большие накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций.

**Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность организации как функции управления?
2. Что Вы понимаете под организационным проектированием?
3. Что такое структура управления?
4. Что такое структура управления?
5. В чем сущность линейного управления?
6. Охарактеризуйте функциональную структуру управления.
7. В чем недостатки матричных структур управления.