

ГБПОУ Колледж легкой промышленности

Создание

организационной структуры управления на предприятии



ПРЕДПРИЯТИЕ

- это самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный гражданином или группой лиц для удовлетворения потребностей общества посредством изготовления продукции (выполнения работ, оказания услуг) с целью получения прибыли.

ПРЕДПРИЯТИЕ

Предприятия функционируют в условиях быстро меняющейся окружающей среды. Реализация планов и программ предприятия достигается путем построения **организационной структуры**, которая позволяет эффективно направлять совместную деятельность персонала путем соответствующего распределения обязанностей, прав и ответственности.

*Создание организационной структуры управления
на предприятии*

1. Понятие организационной структуры управления



ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

включает следующие основные элементы:

- специализацию рабочих задач;
- департаментализацию;
- командную цепочку;
- норму управляемости (измеряется максимальным количеством подчиненных у одного руководителя);
- централизацию и децентрализацию;
- формализацию

Департаментализация - процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями, секторами. Различают следующие структуры:

- а) функциональные;
- б) линейные;
- в) линейно-функциональные (традиционные);
- в) дивизиональные (по продукту, по потребителю, по географическому району);
- г) проектные;
- д) матричные

Создание организационной структуры управления

II. Типы на предприятии

организационных структур управления



ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



**ИЕРАРХИЧЕСКИЕ
(БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ)**

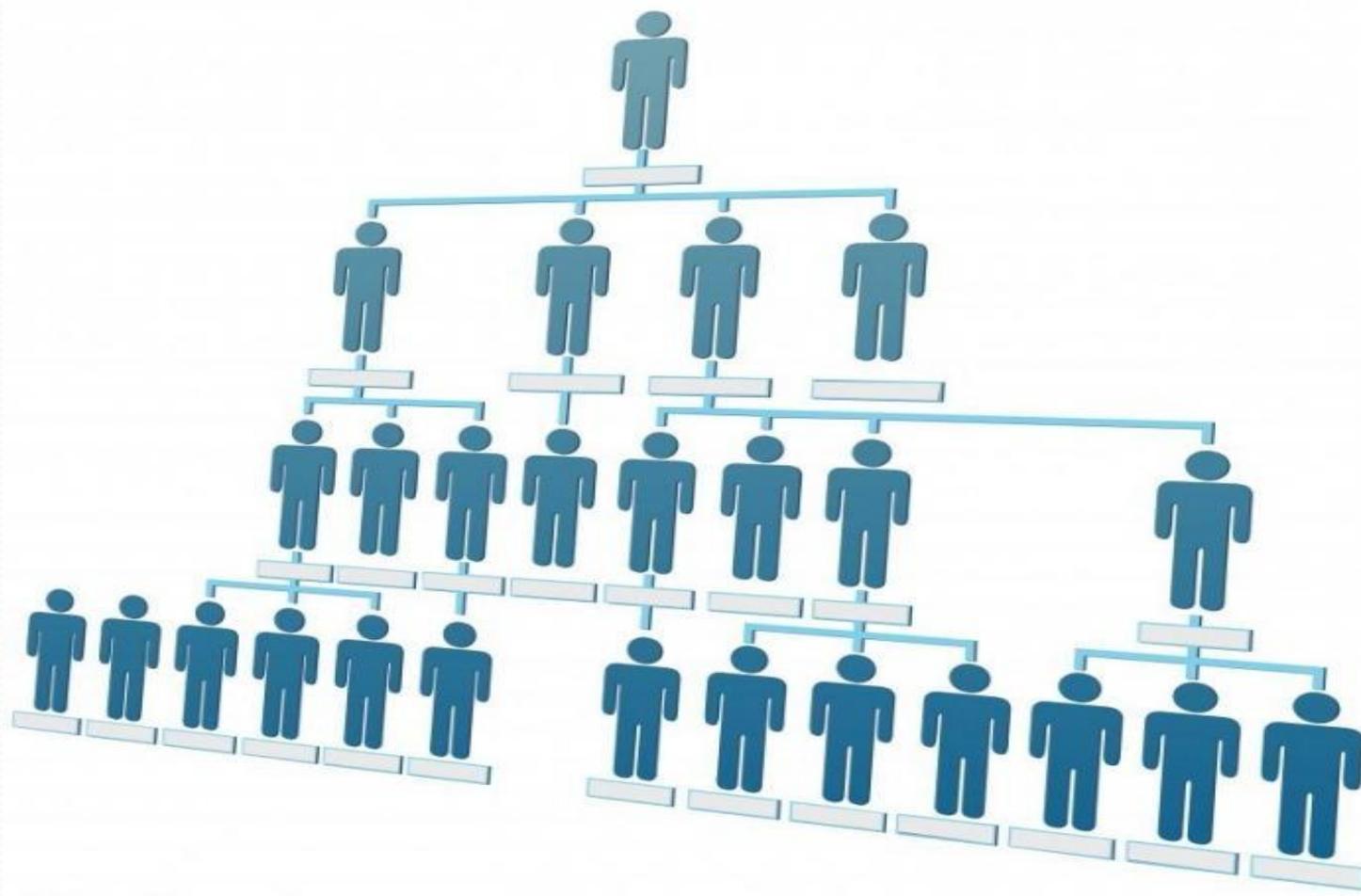


**ОРГАНИЧЕСКИЕ
(АДАПТИВНЫЕ)**

Характеристики и условия эффективного применения механических (бюрократических) и органических (адаптивных) подходов

	Механический тип	Органический тип
Характеристики	<ul style="list-style-type: none">- Узкая специализация в работе- Работа по правилам- Четкие права и ответственность- Ясность в условиях иерархии- Объективная система вознаграждения- Объективный критерий отбора- Отношения формальные и носят официальный характер	<ul style="list-style-type: none">- Широкая специализация в работе- Мало правил и процедур- Амбициозная ответственность- Уровни управления различны- Субъективная система вознаграждений- Субъективный критерий отбора кадров- Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	<ul style="list-style-type: none">- Несложное, стабильное окружение- Цели и задачи известны- Задачи поддаются делению- Задачи простые и ясные- Работа измеряемая- Оплата труда мотивирует- Признается данная власть	<ul style="list-style-type: none">- Сложное, нестабильное окружение- Неопределенность целей и задач- Задачи не имеют четких границ- Задачи сложные- Работу измерить сложно- Мотивирование потребностей верхнего уровня- Авторитет власти завоевывается

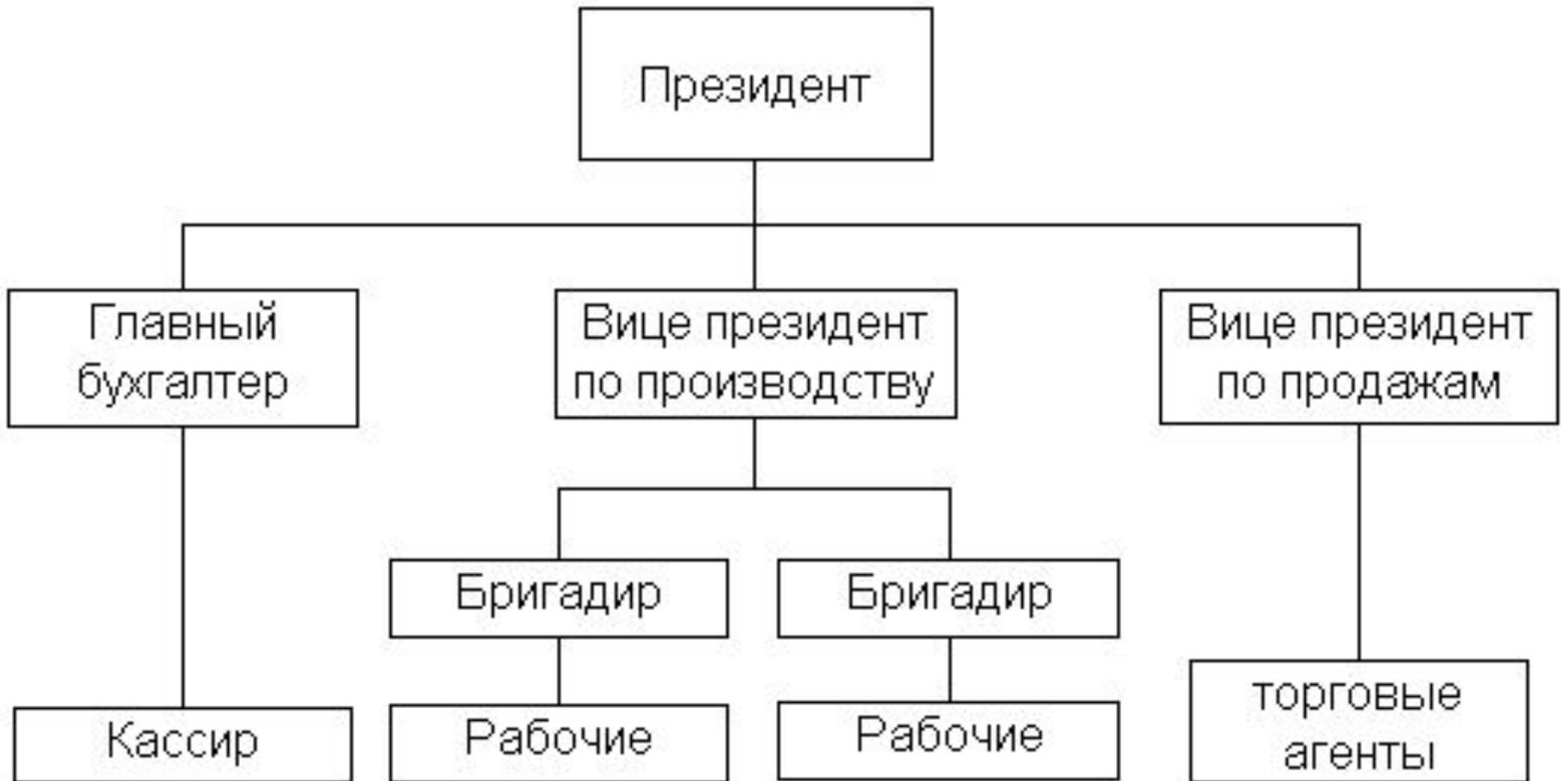
ИЕРАРХИЧЕСКИЕ (БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ) ТИПЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



1. ЛИНЕЙНЫЙ ПОДХОД

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Создается иерархия уровней управления, образуя ее ступенчатый характер

1. ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА



Принципиальная схема линейной ОСУ



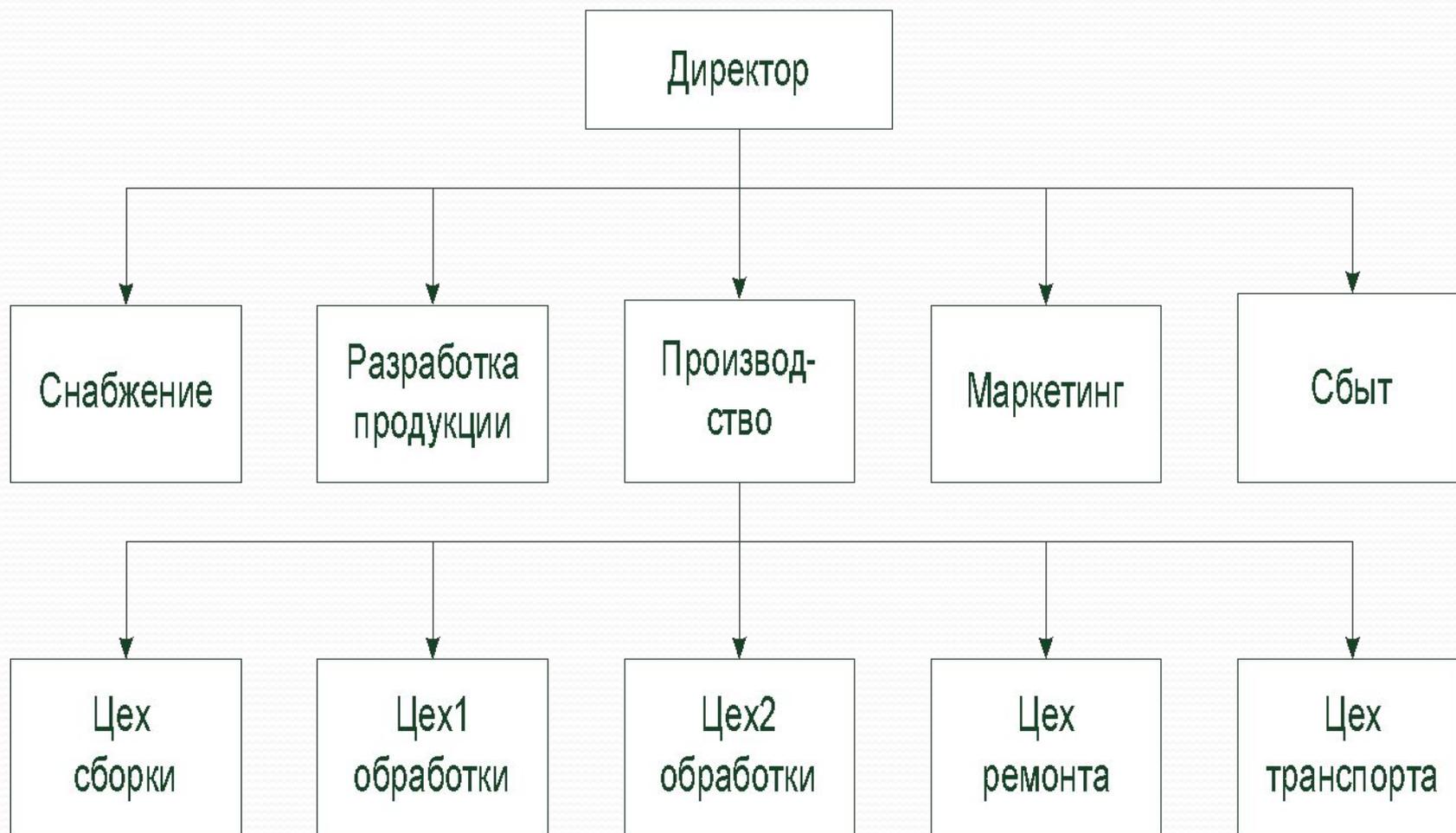
2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

состоит в том, что группировка рабочих заданий и профильных специалистов в отделы осуществляется в соответствии с видами деятельности и квалификации - инженерный отдел, бухгалтерия, маркетинг, производство

2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



Пример функциональной ОСУ (небольшой машиностроительный завод)



деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Персонал группируется по тем широким задачам, которые он выполняет.

Отделы: производственный, маркетинга, финансов и т.д.

- В армии: пехотные, артиллерийские, бронетанковые подразделения.
- В больнице: административный и лечебный отделы.

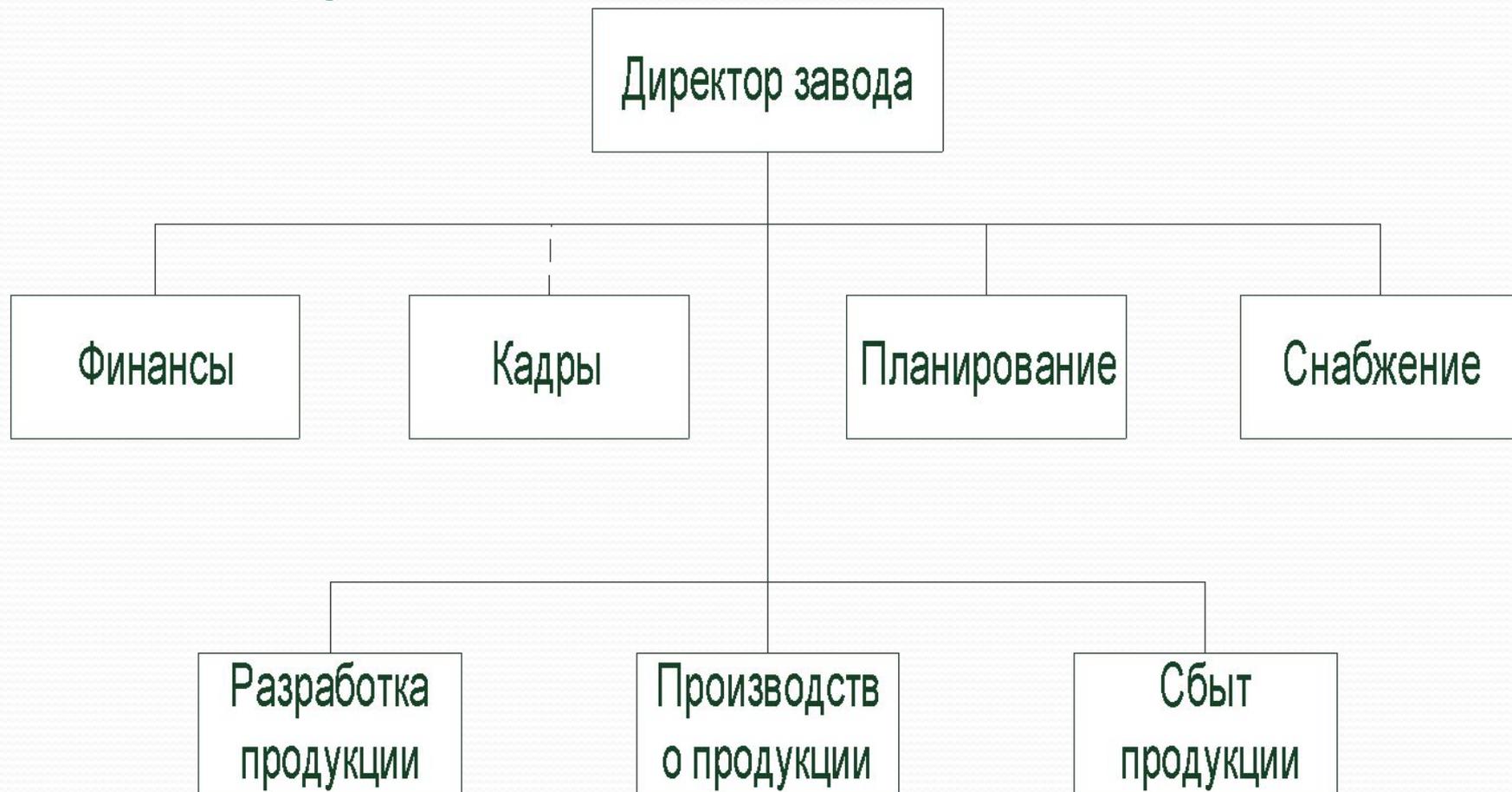
Традиционная организационная структура - комбинация линейной и функциональной департаментализации.

Эти ОСУ исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства.

Основа:

- линейные подразделения (осуществляют в организации основную работу);
- обслуживающие их специализированные функциональные подразделения создаются на "ресурсной" основе: кадры, финансы, план, сырье, материалы и т.д.

Линейно-функциональная ОСУ



3. ДИВИЗИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

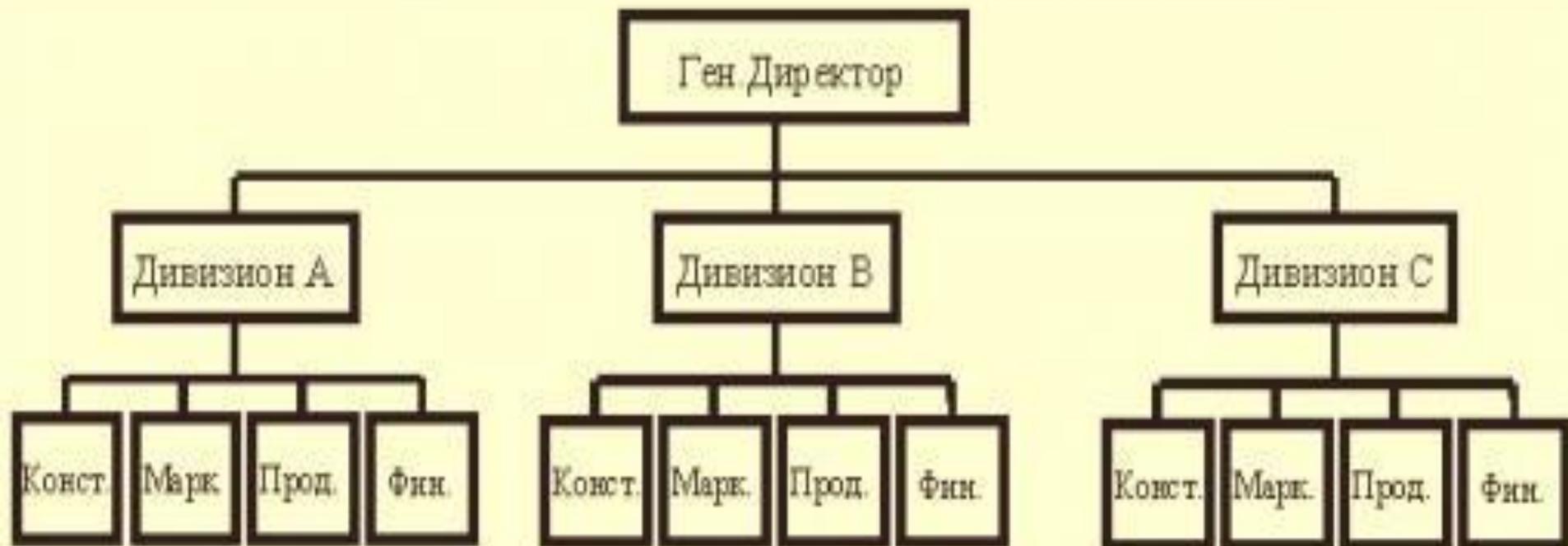
При дивизиональном подходе
основанием для создания
самодостаточных подразделений
служит сходство выпускаемой
продукции и внедряемых программ
или влияние географического
фактора

Различают следующие виды дивизиональных структур:

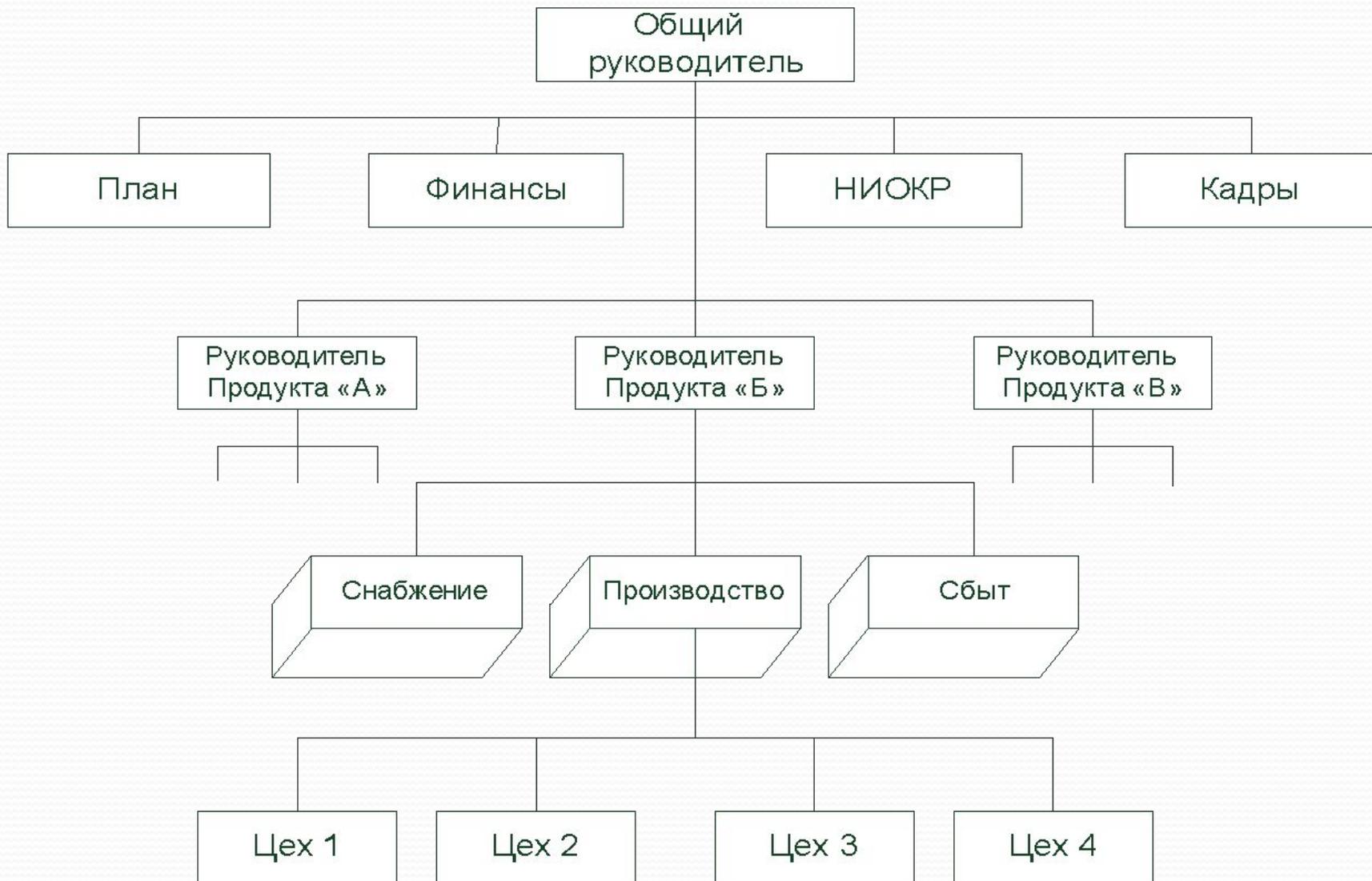
- **продуктовая (по видам товара или услуг);**
- **по группам покупателей (потребителей);**
- **по географическим районам.**

3. ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Дивизиональная организационная структура



продуктовой ОСУ организации



Цель: удовлетворить потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну группу потребителей.

Примером такой ОСУ могут служить:

- большие издательства, выпускающие литературу для взрослых, юношескую литературу, учебники для высших и средних школ и т.д.;
- коммерческие банки, работающие с индивидуальными клиентами, фирмами, другими банками, международными финансовыми организациями и т.д.;
- торговые фирмы.

Региональная дивизиональная структура

Если организация охватывает большие географические зоны, то целесообразна структура организации по территориальному принципу (по месту расположения ее подразделений).

Преимущества:

- облегчает понимание местных проблем, обычаев, нужд, местного законодательства;
- упрощает связь организации с клиентами.

Примеры:

- сбытовые организации крупных фирм;
- министерство иностранных дел России - посольства и консульства во всем мире;
- налоговая служба;
- консультативные фирмы по вопросам управления и т.д.

Пример региональной дивизиональной структуры



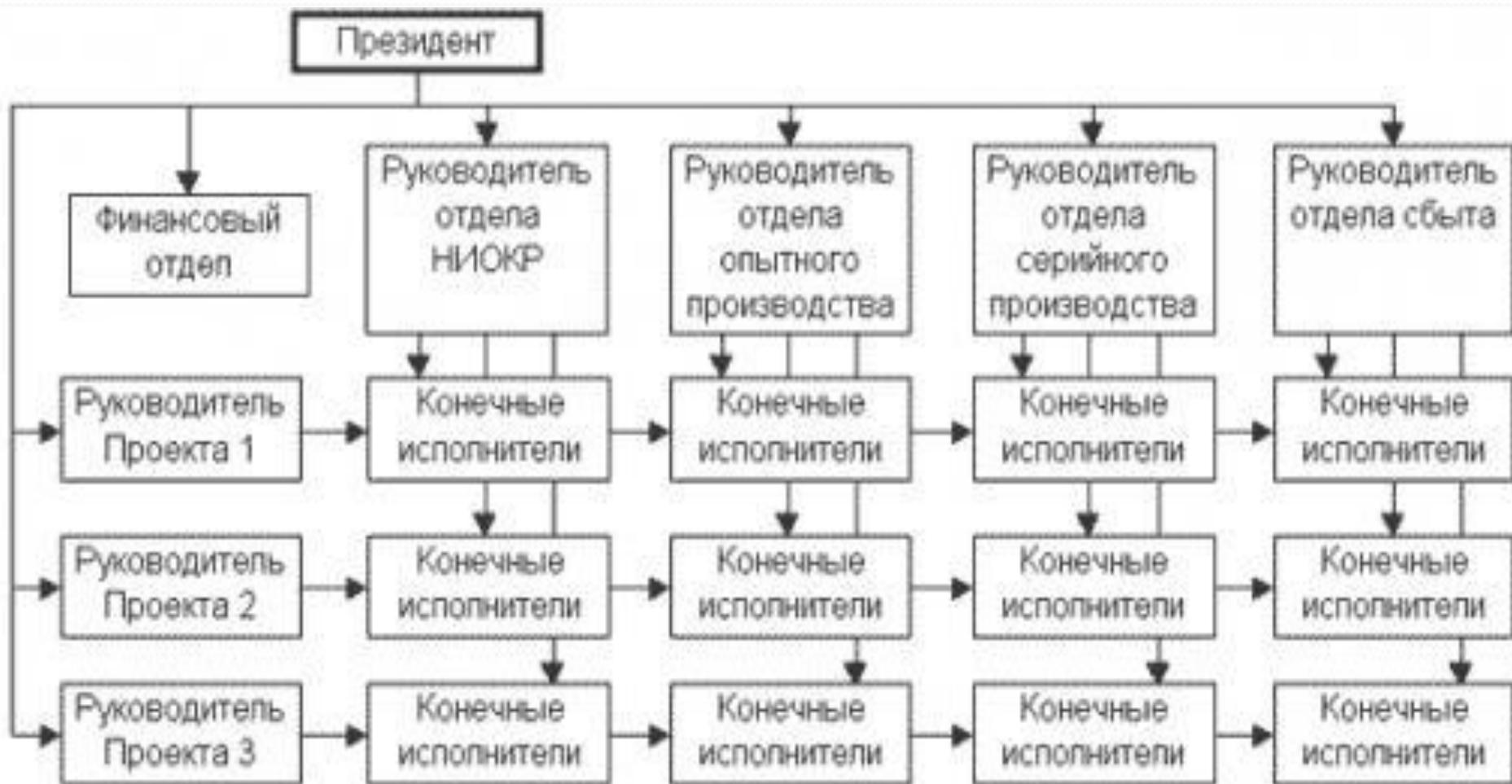
АДАПТИВНЫЕ (ОРГАНИЧЕСКИЕ) ТИПЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



4. МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД

состоит в сосуществовании дивизиональных и функциональных командных цепочек, в результате пересечения которых возникает двойная цепь подчинения: сотрудники при этом подотчетны двум непосредственным руководителям – менеджеру по проекту или продукции, в разработку или реализацию которого вовлечены, и руководителю функционального отдела

4. МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА



Матричная ОСУ



причины и пути их устранения

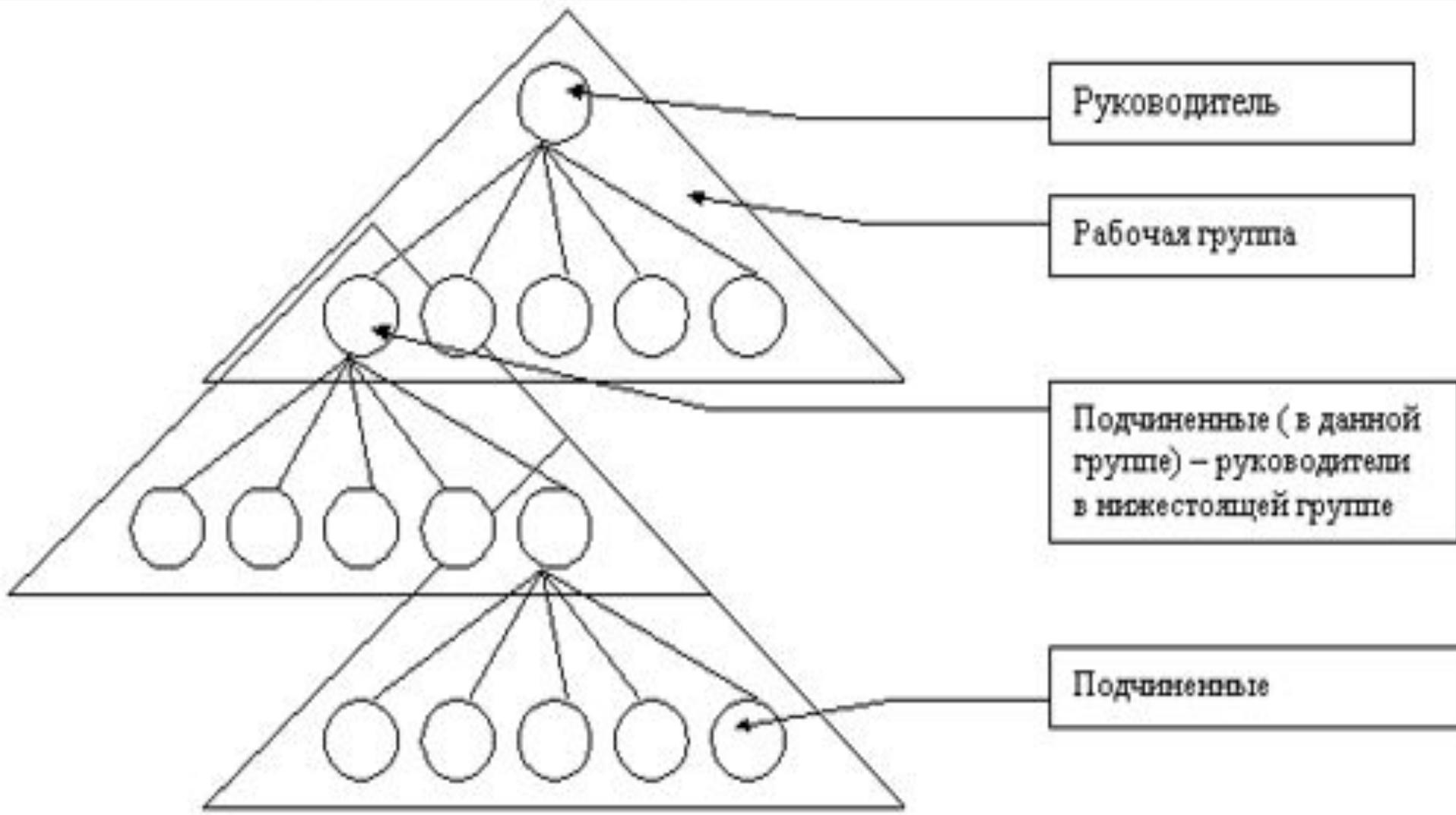
Проблемы	Причины и пути их устранения
1. Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричной структуры. Нужна ясность в этом вопросе.
2. Борьба за власть	Четко не определены властные полномочия. Нужно сбалансировать отношения между функциональными и проектными руководителями.
3. Развитие групповщины	Норма – все решения принимать в группе. Нужно изменить политику руководства и ввести мотивирование индивидуальных условий.
4. Высокие накладные расходы	Больше денег для содержания большого количества руководителей. Нужно приписать меньшему числу руководителей множественность ролей в организации.
5. Самолюбование	Организация замыкается сама в себе. Нужно высшему руководству постоянно уделять внимание критическим видам деятельности – целям.
6. Трудности в принятии решений	Решение не принимаются вовремя. Нужно делегировать решения на более нижние уровни управления, т.е. туда, где они реализуются.

5. БРИГАДНЫЙ ПОЛХОЛ

применяется с целью организации выполнения специфических задач.

Для координации деятельности основных отделов могут создаваться разнообразные команды или бригады

5. БРИГАДНАЯ СТРУКТУРА



6. СЕТЕВОЙ

При сетевом подходе организация «сжимается», при этом ведущую роль и ключевое положение в ней занимает брокер, роль которого заключается в поддержании при помощи телекоммуникационных технологий взаимосвязи с другими отделами. Отделы могут быть географически разбросаны по всему миру, их деятельность носит независимый характер, стоимость услуг брокера оплачивается исходя из условий контракта с прибыли

6. СЕТЕВАЯ СТРУКТУРА



*Создание организационной структуры управления
на предприятии*

III. Создание организационной структуры управления



СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

При создании структуры управления менеджер должен учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.

ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

I. Определение типа
организационной структуры

II. Выделение структурных
подразделений

III. Делегирование и передача на
нижестоящие уровни полномочий
и ответственности

ТОНКОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Строение организации должно в обязательном порядке учитывать:

- Специализацию предприятия, разделение труда;
 - Дифференциацию и интеграцию;
 - Кооперацию;
- Количество подразделений, связь между ними;
 - Иерархию управления;
- Права, обязанности, ответственность каждого сотрудника («елочка» или «матрешка»).

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРУКТУРЫ

На выбор организационной структуры влияет множество ситуационных факторов как внутри организации, так и за ее пределами:

- масштаб бизнеса,
- его специфика,
- степень подвижности внешней среды,
- характеристики отрасли, в которой функционирует компания и др.



Грамотно выбранная организационная структура предприятия – это основа его успеха

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ

1. Дайте определение понятия организационная структура управления.
2. Перечислите основные типы организационных структур управления.
3. Каковы этапы создания организационной структуры предприятия?
4. Какие факторы могут повлиять на выбор типа организационной структуры?

*Создание организационной структуры управления
на предприятии*

Домашнее задание



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

**ОЦЕНИТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА И
НЕДОСТАТКИ ОСНОВНЫХ ТИПОВ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

РЕЗУЛЬТАТ ПРЕДСТАВИТЬ В ТАБЛИЦЕ

ПРИМЕР ТАБЛИЦЫ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРУКТУР

	Бюрократические	Адаптивные
+	<ul style="list-style-type: none">•••••	<ul style="list-style-type: none">•••••
-	<ul style="list-style-type: none">•••••	<ul style="list-style-type: none">•••••

ПРИМЕР ТАБЛИЦЫ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРУКТУР

Название	Описание	Преимущества	Недостатки
.....			
.....			



ЗАНЯТИЕ ОКОНЧЕНО!

МОЛОДЦЫ!

СПАСИБО !