

**«Организация как функция
менеджмента»**

**МОСАЛЁВ АНТОН ИГОРЕВИЧ, К.Э.Н.,
ДОЦЕНТ**

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.
- 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.

ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Распределение работы

- Менеджер разделяет всю работу на небольшие части с учётом того, что каждая часть может быть выполнена одним человеком.

Группировка задач

- Формирование задач по логическим блоками и формулирование структуры подразделений

РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Административно-
организационное
управление

- Предполагает установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями фирмы, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление

- Обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утверждённым планом. Оно заключается в сравнении фактических результатов с плановыми.

НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ



ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

- ▣ 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.

ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- ▣ 1. **Принцип системного подхода** требует формирования полной совокупности управленческих решений, реализующих все цели 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, учётные 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. Учёт 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.

КООРДИНАЦИЯ РАБОТЫ КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

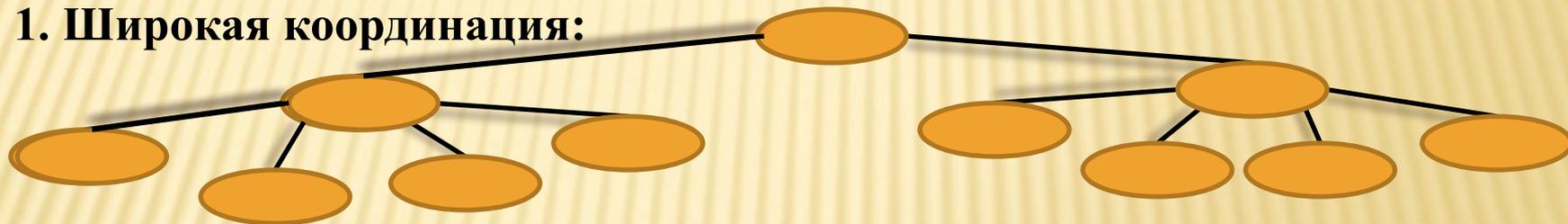
- Согласованность действий различных структурных компонентов фирмы.
- Виды координации:



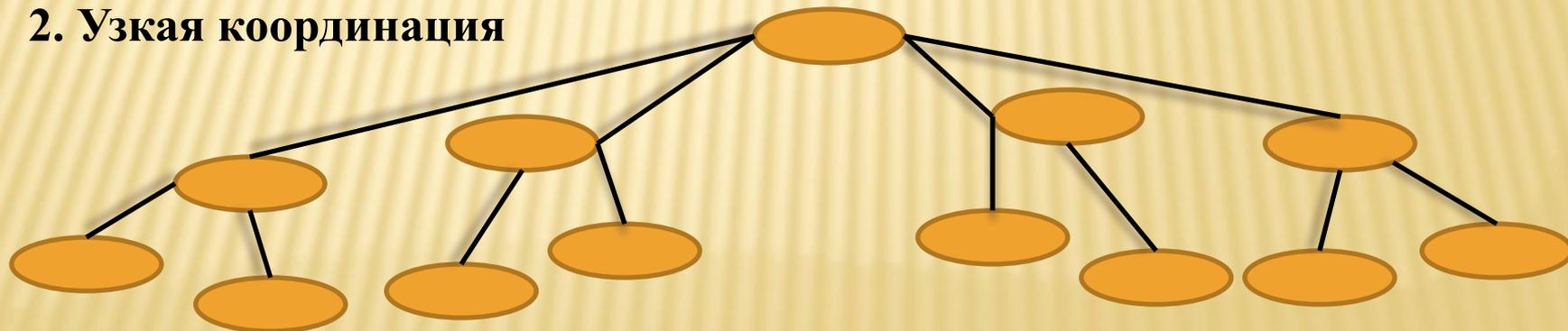
ВЕРТИКАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ

- Предполагается, что каждому менеджеру подчиняется несколько работников и координация идёт через него, т.е. рабочий обращается к своему начальнику, тот принимает решение и отдаёт соответствующую команду другому работнику.
- Разновидности вертикальной координации:

- **1. Широкая координация:**



- **2. Узкая координация**



ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- Подразумевается, что сотрудники сами согласовывают 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.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

