Департамент образования Архангельской области

государственное образовательное учреждение

среднего профессионального образования

«Архангельский финансово-промышленный колледж»

КОНТРОЛЬНАЯ работа

По дисциплине: Менеджмент

Тема: 1)организационные структуры управления;

2)тестовое задание

Выполнила студентка

I курса группы №21-з

по специальности №080110

Экономика и бухгалтерский учет

в промышленности

(код и наименование)

Ф.И.О. Рачкова Юлия

Андреевна

№ зачётной книжки 451

Преподаватель:

Ф.И.О. Никановская Наталья

Николаевна

Дата сдачи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Регистрационный №\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Архангельск

2010

**Вариант №5**

**Задания:**

1. Организационные структуры управления: понятия, принципы создания, виды (с чертежами), их преимущества и недостатки;

2. Тест:

1. Полномочия это…
2. Управление информацией это…
3. «отцом» современного менеджмента принято считать…
4. Определение сильных и слабых сторон организации нужно для
5. Авторы содержательных теорий мотиваций…
6. Основная задача тактического планирования…
7. Власть это…
8. Цель стратегического планирования…

**Задание 1.**

**Структура управления организацией** – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между которыми обеспечивают координацию их выполнения.

Структура управления формально закрепляется уставом предприятия и документально оформляется специальными положениями об отраслях и службах, должностными инструкциями всех уровней управления.

Элементы организационной структуры:

* Работник управления – человек, выполняющий определенную функцию управления;
* Орган управления – группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
* Первичная группа – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Связи в структуре управления:

- горизонтальные – носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми

- вертикальные – связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления: 1) линейные связи означают подчинение линейным руководителям, то есть по всем вопросам управления; 2) функциональные – имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

Принципы формирования организационных структур:

а) структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним

б) должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления

в) полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами

г) важное значение имеет реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

**Виды организационных структур управления.**

1. Линейная структура.

Схема 1.

Б

1

2

3

1

2

3

А

Руководитель

Особенности:

* Образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.
* Во главе каждого полразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.
* В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др.
* При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредоточивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.
* Структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Преимущества линейной структуры:

1)единство и четкость распорядительства;

2)согласованность действий исполнителей;

3)четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;

4)быстрота реакции в ответ;

5)получение исполнителями связанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

6)личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры:

1)высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;

2)перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и руководителями;

3)тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

4)отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

II. Линейно-штабная структура.

Схема 2.

Руководитель

Особенности:

* Включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением;
* Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления;
* Штабная структура включает штабных специалистов при высших менеджерах;
* К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы;
* Создание штабных структур – шаг в сторону разделения труда менеджеров;
* Часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. К ним относят планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.

Достоинства:

1)более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;

2)освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;

3)возможность привлечь специалистов и экспертов в определенных областях.

Недостатки:

1)недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;

2)тенденция к чрезмерной централизации;

3)сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения.

III. Функциональная структура.

Схема 3.

Функциональные руководители

Особенности:

* Каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления;
* Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений;
* Решения по общим вопросам принимаются коллегиально;
* Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов;
* Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений;
* Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Преимущества:

1)высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

2)освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;

3)создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

1)трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

2)длительная процедура принятия решений;

3)отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;

4)снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

5)дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

IV. Линейно-функциональная структура.

Особенности:

* Обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов;
* Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения;
* Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом;
* Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства:

1. освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

2. построение связей "руководитель - подчиненный" по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки:

1. каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

2. отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

3. чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

4. аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей "руководитель - подчиненный").

V. Матричная структура.

Схема 4.

Генеральный директор

В

Б

А

Руководители функциональных служб

1

2

3

Особенности:

* Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством;
* Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов;
* Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров;
* Создание структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки;
* Применяется в основном в наукоемких отраслях.

Преимущества:

* 1. лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
	2. более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;
	3. вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;
	4. гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
	5. усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
	6. возможность применения эффективных методов управления;
	7. относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
	8. время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

Недостатки:

1. проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
2. трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
3. возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
4. трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
5. возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.

VI. Дивизиональная структура.

Особенности:

* Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов;
* Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения;
* Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам;
* Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения;
* Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.

Достоинства:

* 1. более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
	2. улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
	3. возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

Недостатки:

1. рост иерархичности, вертикали управления;
2. дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
3. дублирование работ для разных подразделений.

**Задание 2**

1. Полномочия этоузаконенное право принимать решения и отдавать приказы подчиненным от имени организации. Они являются необходимым условием для эффективного выполнения менеджерами должностных обязанностей.

Полномочия предполагают, что менеджер не только имеет право, но и обязан отдавать распоряжения подчиненным и предпринимать независимые действия без предварительного согласования и одобрения руководства.

Полномочия передаются от высших уровней организации к низшим.

2. Управление информацией.

Информация – это целенаправленное знание, необходимое для создания организации и осуществления процесса управления ею. Общие функции управления – планирование, организация, координация, мотивация и контроль являются процессами, перерабатывающими информацию. Организация занимается структурированием информационных связей на предприятии. Информационное обеспечение предприятия, т.е. переработка, учет, анализ и прогноз информации, представляет собой связующее звено для интегрирования инструментов управления, а также для соединения системы управления с системой исполнения.

3. "Отцом" современного менеджмента принято считать Анри Файоля. Именно Анри Файоль соединил идеи функциональной администрации Тейлора и старый принцип единоначалия, в результате чего получил новую схему управления, которая и легла затем в основу современной теории организации. Кроме того, его считают самым выдающимся европейцем, внесшим свой вклад в основание «классической» школы менеджмента.

4. Определение сильных и слабых сторон организации нужно для того, чтобы определить какие области деятельности и функции организации нуждаются в улучшении, а также для определения стратегии организации.

5. Авторы содержательных теорий мотивации.

В содержательных теориях мотивации выявляются основные потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Наибольшее значение имели работы А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда.

А. Маслоу установил, что человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то одного уровня будут доминировать. Кроме того, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после того, как в основном удовлетворит свои потребности более низких уровней.

Д. МакКлелланд установил связь между результативностью работы людей и потребностями причастности, власти, успеха. Развитие этих потребностей и их удовлетворение он считал главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и даже общества в целом.

Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов, названные им гигиеническими (заработок, условия труда, отношения с другими работниками) и мотивирующими (возможность продвижения по службе, признание и одобрение руководством, высокая степень самостоятельности и ответственности).

6. Основной задачей тактического планирования является определение конкретных действий, которые следует предпринять для достижения стратегических целей, а разработка и реализация оперативного плана.

7. Власть – это возможность влиять на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

* власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
* между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
* тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

8. Цель стратегического планирования.

Стратегическое планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентированно на период 5 и более лет.

**Список используемых источников**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 стр.
2. Платонов Д.И. Менеджмент (конспект лекций в схемах). – М.: "Издательство ПРИОР", 1999. – 192 стр.
3. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. – М.: Издательско-торговая компания "Дашков и Кє", 2008. – 556 стр.
4. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): опорный конспект лекций. – К.: МАУП, 2003. – 152 стр.