Содержание

Введение

1. Линейная карта распределения ответственности

2. Использование ЛКРО для синтеза организационной структуры

Литература

**Введение**

Управление организацией - это процесс адаптации. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно. Все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей взаимосвязанных частей.

Цель настоящей работы - структурировать элементы организации в подсистемы, которые , в свою очередь образуют единую систему управления объектом. В современных условиях степень прогнозируемости явлений невелика, а потому конкурентоспособность объекта определяется знанием руководителем научных подходов и принципы менеджмента. Определяющих его систему управления. В связи с этим понимание ключевых подсистем в системе управления, как совокупности взаимозависимых компонентов, призвано обеспечить эффективность процесса управления и адаптацию объекта к внешней среде.

В работе я исследую систему управления предприятия, используя линейную карту распределения ответственности.

# 1. Линейная карта распределения ответственности

Для составления карты распределения ответственности необходимо первоначально представить предприятие, затем перечислить его основные структурные подразделения, определить степень ответственности каждого и решаемые задачи.

Фирма АО "Ректайм" учреждена на основании действующего законодательства РФ в целях ведения предпринимательской деятельности в сфере оказания рекламных услуг и издания СМИ. По своей организационно-правовой форме фирма АО "Ректайм" является обществом с ограниченной ответственностью. Это наиболее распространенная в России форма объединений. Уставный капитал общества образован из доли каждого участника, что определяется в Учредительном договоре. В пределах своей доли участники несут ответственность за деятельность Общества. Это удобно, поскольку обеспечивает необходимую свободу действий и возможность смело идти на оправданный риск. Кроме того, в условиях жесткой конкуренции, когда борьба за финансовую поддержку малого бизнеса является очень острой, образованный таким образом капитал позволяет изыскать необходимые финансовые ресурсы для становлении бизнеса. Высшая власть в Обществе принадлежит Общему собранию Учредителей, к компетенции которого относится решение вопросов о реорганизации или ликвидации Общества, изменения Устава, величины капитала и др. Члены Общества, согласно законодательству РФ, вправе передать, уступить, завещать свою долю в Уставном капитале другим физическим лицам. По письменному заявлению она выдается в натуральном или денежном виде. Учредителями Общества являются частные лица. Целью деятельности Общества является развитие предпринимательской деятельности и извлечения прибыли на рынке производства и реализации товаров и услуг рекламного характера. ОАО «Ректайм» было учреждено в 2007 году. Общество имеет собственную печать и расчетный счет в банке.

На Рис.1. представлена организационная структура управления АО "Ректайм". Данная структура является идеальной, т.е. планируемой в перспективе развития фирмы. Связь между исполнительным директором и исполнительным директором предполагает обеспечение взаимозаменяемости руководящего звена, что позволяет добиться гибкости системы управления объектом в современных условиях.

Генеральный Директор

Исполнительный Директор

Отдел обслуживания

Рекламный отдел

Финансовый отдел

Информационный

отдел

Производственный

отдел

Менеджер по рекламе

Менеджер по рекламе

Менеджер по рекламе

Начальник отдела производства

Журналисты

Агенты

Дизайнер

Программист

Внештатные Агенты

Рис.1. Структура управления предприятия

Так как фирма является по своей сути малым предприятием, то поступающий объем бухгалтерской информации невелик и бухгалтер фирмы вполне самостоятельно может справиться с обработкой данных, использую при этом возможности прикладной программ 1С: Предприятие. Программа соответствует нормативным документам, определяющим порядок ведения бухгалтерского учета на предприятиях различных форм собственности. Программа работает в диалоговом режиме, предоставляет пользователю возможности быстрого и качественного составления проводок финансово-хозяйственных операций, их исправления, анализа и расчетов по ним. Используемая в программе форма учета содержит всю необходимую бухгалтеру информацию, причем никакие сведения по сравнению с традиционными бумажными формами учета не упускаются. Программа имеет дружественный интерфейс, дизайн, пригодный для многочасовой работы перед экраном. Процесс работы сопровождается сообщениями и напоминаниями, предостережениями. Такая организация рабочего места главного бухгалтера позволяет фирме существенно упростить структуру и состав финансового отдела и повысить его управляемость.

Работа фирмы характеризуется основной схемой взаимоотношений - «линия», т.е. передача управленческих воздействий от субъекта управления к объекту в виде набора конкретных функций или процедур. С помощью линейной схемы можно реализовывать линейные или функциональные связи. Это самая простая по построению схема, на ее основе хорошо работают организационные структуры в небольших фирмах при высоком профессионализме руководителя и его авторитете. С помощью данной схемы реализуются линейные и функциональные связи между персоналом. Такое построение вполне оправдано в силу малых размеров организации, профессионализма руководителей. Часть своих функции генеральный директор делегирует исполнителям. Однако, в структуре отсутствует обратная связь, что и является причиной возникновения неформальных групп и конфликтов, как упоминалось ранее. По своему типу организационная управления фирмы соответствует линейно-функциональной структуре. Достоинством такой структуры является возможность привлечения к руководству более компетентных в конкретной области специалистов, оперативность в решении нестандартных ситуаций, быстрый рост профессионализма функциональных руководителей, получение непротиворечивых заданий и распоряжений, полная ответственность персонала за результаты своей работы. Однако, для построения более эффективного принятия данного вида структуры необходимо построение схемы взаимоотношений «колесо», базирующейся на обеспечении обратной связи между руководителями и его подчиненными.

В ведении исполнительного директора находится рекламный отдел. Это наиболее гибкий, по своей структуре, и инновационный отдел. В состав рекламного отдела входят:

менеджер по полиграфии

руководитель рекламной группы журнала

руководитель рекламной группы агентства

Им соответственно подчинены менеджеры по рекламе, которые, в свою очередь, руководят работой рекламных агентов. Функции сотрудников рекламного отдела является интегрированными, что создает возможность перестановки кадров в зависимости от специфики поступающих заказов.

Функции сотрудников рекламного отдела являются:

1. поиск, сбор и анализ информации о рекламодателях и других потребителях услуг и продукции фирмы, исходя из всего перечня продукции и услуг
2. поиск и сбор сопутствующей деловой информации (о конкурентах, поставщиках, потребителях), способствующей более рациональному грамотному и доходному ведению деятельности фирмы
3. ведение делового документооборота,доставка информационных материалов, иной рабочей документации, корреспонденции и/или продукции
4. ведение деловых переговоров со сторонними организациями с целью предложения и сбыта услуг и продукции фирмы (получение заказа) на максимально выгодных условиях для АО "Ректайм"
5. осуществление согласовательных процессов со сторонними организациями в ходе выполнения договорных обязательств фирмы перед ними
6. своевременная и полная передача соответствующим отделам и/или их работникам полученной в ходе работы информации и материалов, контроль сроков готовности и соответствия требованиям заказчика, выдаваемой отделами продукции
7. контроль и своевременное обеспечение оплат от сторонних организаций заказчиков, обеспечение притока финансовых средств в фирму

Финансовый отдел также подчинен исполнительному директору. На основании Устава АО "Ректайм" главный бухгалтер осуществляет следующие функции:

ведение бухгалтерской, статистической и иной отчетности

составляет и готовит к сдаче баланс

отстаивает права налогоплательщиков перед фискальными органами РФ

Информационный, производственный и отдел обслуживания подчинены генеральному директору фирмы.

В функции производственного отдела входят:

подготовка базовых моделей макетов

организация производственного процесса третьих лиц (подрядчиков, субподрядчиков). Например, обеспечение выполнения типографских работ в ЗОА « Еманжелинский Дом Печати» в рамках заказа, тиража и т.д.

принятие решений об экономической эффективности базовых моделей

выставление рекомендательных расценок на производимую продукцию (услугу)

Входящий информацией производственного отдела является заказ, а основным видом продукции - макет.

Заказ характеризуется:

1. пояснение заказчика
2. пояснение изготовителя
3. возможными образцами заказчика
4. возможными образцами изготовителя
5. себестоимостью изготовления (бумага, краска, технические материалы и т.д.)

Основными функциями отдела информации являются:

сбор и анализ информация

поддержание оперативной связи с органами местного самоуправления

систематизация информации

обеспечение собственной интерпретации информации

подготовка текстов, обеспечивающих максимально потное соответствие излагаемой информации факту, т.е. выполнение принципов правдивости и достоверности.

Описанная структура имеет свою иерархию, т.е. управленческие процессы осуществляются руководителями двух уровней:

**1 Уровень.** Представители высшего уровня управленческой иерархии, обладающие наибольшей властью и ответственностью за деятельность фирмы. Таковыми являются генеральный директор и исполнительный директор. В функции генерального директора входят определение зада фирмы, разработка долгосрочных планов, формулировка политики м выполнения представительских функций. Исполнительный директор в соответствии с разработанной стратегической линией координирует деятельность рекламного отдела, а также соизмеряет осуществление поставленных перед фирмой задач с ее финансовыми возможностями.

**2 Уровень.** Менеджеры-контролеры. Они надзирают за работой исполнителей и претворяют в жизнь планы, разработанные на 1 Уровне.

**3 Уровень -** это непосредственные исполнители управленческих и производственных программ.

Таким образом, на основе полученных данных составим линейную карту распределения ответственности (рис. 2).

Линейная карта распределения ответственности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Обязанности, полномочия, виды функциональной деятельности** | **Генеральный директор** | **Исполнительный директор** | **Менеджер по рекламе** | **2ой менеджер по рекламе** | **3ий менеджер по рекламе** | **Журналисты** | **Начальник отдела производства** |
| Определение основ политики действий и постановка задач | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Функции руководства планированием и контролем работ | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| Фиксация отношений между центральным аппаратом и производственными отделениями | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Контроль планов расширения, слияния и приобретения | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| Выбор принципов и процедур сбыта | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| Координация прогнозов и перспектив сбыта продукции | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| Координация планов рекламы | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Координация программ освоения новой продукции | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| Выбор методов и процедур финансового контроля | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Координация бюджетов | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| Администрирование финансирования | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| Координация администрирования капитальных вложений | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Администрация координации планов страхования и взаимоотношений с акционерами | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |

где

1 – фактическая ответственность;

2- общее руководство;

3 – необходимость консультирования;

4 – возможность консультирования;

5 – необходимость ставить в известность.

ЛКРО – это графическая форма представления информации об организационной структуре и распределении полномочий в ней. Однако эта модель не позволяет анализировать неформальные отношения в организации или подразделении, и, следовательно, служит только для формального описания распределения ответственности и удобства сравнения различных должностных лиц – формальных элементов системы.

# 

# 2. Использование ЛКРО для синтеза организационной структуры



где **+** - непосредственное руководство;

- фактическое выполнение;

- общее руководство;

- стыковка задач;

- особые случаи стыковки задач;

- обязательное уведомление о результате.

Заключение

Управление - это творческий процесс, и здесь важны не только знание общих основ теории менеджмента и специальные знания, но и умение анализировать конкретные ситуации, сложившиеся в данной системе управления, и делать из анализа, и делать правильные выводы.

Декомпозиция системы управления на ее составные части делает объект управления более «осязаемым», труд субъекта управления - целенаправленным. Анализ системы ОАО «Ректайм» выявил 4 основных ее подсистемы: целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую.

Исследуемая система управления является развивающейся и, адаптируясь к современной экономической действительности, использует в процессе управления функцию маркетинга. И здесь необходимо осознание двойственной природы маркетинга. С одной стороны, маркетин г- это набор определенных функций, которые реализуются на уровне среднего звена управления, но, с другой стороны, это философия бизнеса, основа его рыночной стратегии. Инструмент формирования имиджа фирмы и управления ее персоналом.

Использованная в данной работе линейная карта распределения ответственности и ее использование для синтеза организационной структуры позволили наиболее полно рассмотреть функциональную структуру данного предприятия.

# Литература

1. Абовский Н.П. Творчество в строительстве: системный подход, законы развития, принятия решений. - Красноярск: Стройиздат, 1992.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2008.
3. Маркова В.Д. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М. ИНФРА-М; Новоси­бирск; Сибирское соглашение, 2008.
4. Менеджмент организации / Под ред. 3.П. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2004.
5. Мескон М.X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
6. Мильнер Б.3. Теория организаций. - М.; ИНФРА-М, 2007.
7. Семь нот менеджмента / Под ред. В. Красновой, А Привалова. - М.: ЗАО "Журнал Эксперт", 2007.
8. Системный анализ и основы биосферного мышления / Под ред. Р. П. Чапцова. - Челябинск, 2003.
9. Томпсон А., Стрикленд. Дж./ Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стра­тегий. -М.: ЮНИТИ, 2007
10. Управление организацией / Под ред. А.Г, Поршнева и др. - М.: ИНФРА - М, 2007.
11. Управление проектами: зарубежный опыт / Под ред. Шапиро В.Д. - СПб.: «ДваТрИ», 2002.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007.