МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЫКТЫВКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет управления

Кафедра менеджмента

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине: «Теория организации».

Тема: «Линейно-функциональная система управления».

Выполнила: Метелькова А. Н.,

группа № 440а.

Проверил: Чесноков В.П., к.и.н.

Сыктывкар 2004

Содержание

1. Введение
2. Линейно-функциональная система управления

2.1.Линейно-функциональная система управления на российских предприятиях

1. Заключение

Список литературы

Введение

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, со­здает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии предприятия, его внутрен­ней сложности и изменений во внешней среде. Широкий диапазон структур, постоянно корректируемых и улучшаемых, простирается от стабильных монолитных образований до динамичных многогран­ных построений современных организаций.

Разнообразие структур усиливается, если принять во внимание раз­личия в области деятельности, в характере и сложности выпускаемых продуктов, в размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий. Структура какой-либо небольшой торго­вой организации или ремонтной мастерской не может иметь ничего общего со структурой крупного машиностроительного предприятия, выпускающего широкую номенклатуру машин и оборудования. В свою очередь, с ней несравнима организационная структура транснацио­нальной корпорации и финансово-промышленной группы.

Нельзя не видеть и того, что на очень малых предприятиях не возникает сколь - нибудь сложных проблем с организационной струк­турой. Если функции на таком предприятии осуществляются надле­жащим образом (без излишнего числа служб и не вызываемых необ­ходимостью иерархических построений), то их выполнение требует такого ограниченного числа работников, что проблемы структуры стушевываются перед проблемами, связанными с личными особен­ностями руководителей — их знаниями, умениями, опытом, стилем работы, организационными способностями, ответственным испол­нением служебного долга.

Вместе с тем не следует полагать, что проблемы организацион­ной структуры возникают только на очень крупных предприятиях. Надлежащая организация вертикальных и горизонтальных связей, проектного управления необходима и на средних по размеру пред­приятиях, каких огромное множество во всех отраслях и звеньях экономики. Это имеет прямое отношение ко всем тем случаям, ког­да да между высшим руководством организации и персоналом, выпол­няющим непосредственную работу, существует промежуточный ру­ководящий состав, а также когда вообще имеется возможность осу­ществить определенное разделение труда.

При всех условиях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требовани­ям внешней и внутренней среды, задачам удовлетворения потреби­тельского спроса, технологического и социального развития, дости­жения экономически эффективных результатов.

Цель контрольной работы – рассмотреть линейно-функциональную систему управления. Предметом изучения выступает сама организация. Объектом – тип организационной структуры.

Структурно контрольная работа состоит из трех частей, в которых последовательно раскрывается тема работы.

Линейно-функциональная структура управления

Классический подход к организационным структурам выделяет три их разновидности: функциональная (линейно-функцио­нальная), дивизиональная и адаптивная (проектная и матрич­ная оргструктуры). Существуют и другие классификации: так, те­оретик менеджмента Генри Минцберг делит оргструктуры на простую, механистическую и профессиональную бюрократию (по сути, эти три вида являются более подробной классификаци­ей функциональной структуры), дивизиональную форму и адхократию (аналог адаптивных структур).

Рассмотрим более подробно линейно-функциональную структуру.

Линейно-функциональные структуры были завезены в Россию во время индустриализации – вместе с немецкими и американскими заводами. Этот тип оргструктуры максимально соответствует массовому производству однотипной продукции. Вокруг производства, которое управляется линейными менеджерами, сконцентрированы функциональные службы – бухгалтерия, НИОКР, и т. д.

В рамках линейно-функциональной схемы предприятия развива­лись относительно успешно вплоть до 20-х гг. текущего столетия, так как им удавалось осуществлять свое техническое и финансовое раз­витие и удовлетворять массового потребителя в количестве, качестве и стоимости производимой продукции. Традиционная организация соединила в себе преимущества двух типов департаментизации и это позволяло ей при соответствующих внешних условиях эффективно обслуживать интересы стабильного и экстенсивного развития.

В целом, линейно-функциональные схемы структур производи­тельных организаций в сочетании с развитием «идеального» меха­нистического подхода сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной.

С точки зрения взаимодействия с внешней средой, традиционные схемы во многом строились на механистическом подходе к организа­ционному проектированию. Являясь простыми и понятными, дан­ные схемы позволили перейти от патриархальных отношений ремес­ленного цеха и мануфактуры типа «мастер — раб» к индустриальным отношениям типа «начальник — подчиненный», отношениям более регулируемым, более предсказуемым, более цивилизованным в целом [3,с.339]. Этот поворот в отношениях в организации сыграл не мень­шую роль, чем сама промышленная революция.

В первой половине XX в. линейно-функциональные схемы обес­печивали рост вертикально интегрированных организаций, развив­шихся в конечном счете в гигантские корпорации, охватывавшие весь цикл выпуска конечного продукта от получения сырьевых ресурсов до реализации готовых изделий. С ростом размеров организа­ций все больше давали себя знать соединенные недостатки линейной и функциональной департаментизации. Приходилось все время уве­личивать масштаб управляемости, что вело к неуправляемости орга­низацией в целом. Вертикальный рост ограничивал развитие эффек­тивных горизонтальных связей. Внутри гигантов с жесткой схемой не находилось места неформальным связям.

При большей ориентации на рынок в этих огромных производст­венных организациях попытки адаптации к изменениям внешней среды обычно приводили к закрытию производств и увольнению рабочих. Текучесть кадров влияла на качество, качество — на при­быль и т.д. Усилились конфликтные ситуации. Остро встала необхо­димость поиска выхода из тесных рамок традиционных организаций.

Следует заметить, что прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных схем, является обязательным. Данный этап развития может быть коротким или длинным по времени. Однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности от­работки отношений «начальник — подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Молодые коммерческие структуры, не соблюдающие этого правила, лишают себя возможности когда-либо развернуть эффективное мас­совое производство того или иного товара или услуги.

Функциональная структуризация является наиболее широко распро­страненной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это — процесс деления организации на отдельные эле­менты, каждый из которых имеет свою четко определенную, кон­кретную задачу и обязанности. Создание функциональной структу­ры сводится к группировке персонала по тем широким за­дачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т.п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлени­ям деятельности всей организации.

В тех случаях, когда функциональная структура используется лишь частично, одна из функций (например, финансирование) находится либо выше, либо на одном уровне с подразделениями, структуризованными по продукту, по заказчику или по территориальному признаку.

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия столь широко признано, что зачастую они берутся за основу всей структуры организации. Они располагаются на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо от того, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения [5, с.91].

Цепочка команд поступает от президента (исполнительного дирек­тора) и устремляется сверху вниз. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее, вниз по иерархической лестнице, задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества и творческого начала, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров или услуг.

Вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функ­циями - задача сложная и часто проблематичная. Реализация раз­личных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное пла­нирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с пред­почтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных пер­спектив и с отчетностью о результатах деятельности[5, с.92].

Функциональная структура не подходит для организаций с ши­рокой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстроме­няющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством. Логика этой фор­мы - централизованно координируемая специализация. В ней труд­но проследить вклад каждого элемента ресурсов по ценностной цепи в конечный результат и общую прибыльность организации. В дейст­вительности современная тенденция к дезинтеграции (т.е. покупка, а не производство комплектующих частей и т.д.) отражает понима­ние многими фирмами того, что необходимая координация затрат и используемых ресурсов отражается на результатах деятельности [5,с.92]. Функциональная организация может давать сбои из-за неправиль­ного применения, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который не легко адаптируется к продуктовой диверсификации.

В чистом виде функциональная структура практически не при­меняется. Она используется в тесном, органическом сочетании с линейной структурой, действующей вдоль иерархии управ­ления сверху вниз и базирующейся на строгой подчиненности низ­шего звена управления высшему. При таком построении переплета­ется выполнение узкоспециализированных функций с системой под­чиненности и ответственности за непосредственное выполнение за­дач по проектированию, производству продукции и ее поставке по­требителям [5, с.93].

Протекающий процесс децентрализации управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что права и ответственность более углубленно разделяются между разными орга­нами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т.д. Наиболее типичным та­кой процесс является для предприятий, где устойчиво выпускается огромное количество однородных продуктов и где экономия на мас­штабах производства значительна. Одним из условий децентрализа­ции структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления.

Вместе с тем расширяющаяся диверсификация производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедре­ния технических новшеств, жесткая борьба за рынки сбыта продук­ции приводят к серьезным трудностям и во многих случаях совер­шенно исключают использование функциональных форм управле­ния. По мере роста размеров корпораций, расширения номенклату­ры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на проис­ходящие изменения. В процессе управления возникают конфликты из-за приоритетов, принятие решений задерживается, линии комму­никаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

К линейно-функциональномутипу структур относятся те, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Подоб­ные структуры чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типичная для них — продуктовая струк­тура управления, при которой центральной штаб-квартире организа­ции подчиняются специализированные по видам продукции отделе­ния с самостоятельной хозяйственной деятельностью.

Отход от использования строго функциональных схем управле­ния корпорациями в пользу дивизиональной, организованной по отделениям структуры, достаточно отчетливо прослеживается по мере увеличения степени диверсификации производства. Однако на прак­тике проявляется определенная сдержанность в отношении децент­рализации и устанавливаются ее допустимые пределы.

Линейно-функциональная структура управления на российских предприятиях

Какая организационная структура является идеальной – на этот вопрос каждая растущая компания отвечает по-своему, но от ответа во многом зависит ее успех на рынке.

Некоторые руководители российских компаний считают, что есть организационные структуры для «простаков» и для «продвинутых». В частности, ес­ли в компании нет чего-нибудь «матричного», эта компания относится к первой категории.

На самом деле плохих и хороших оргструктур нет — есть те, которые подходят компании на ны­нешнем этапе ее развития, и те, которые в данный момент для нее неприемлемы.

Самая распространенная оргструктура — линейно-фун­кциональная. Фирма с одним подразделением, про­изводящим товары или услуги (даже если там рабо­тает всего один сотрудник), и бухгалтером уже фак­тически построила функциональную структуру. На динамичном, но слабоконкурентном рынке такая структура оптимальна. Она предлагает товар рын­ку, но не прислушивается к его реакции. Зато такая структура четко реагирует на любое желание топ-менеджера. Это самая эффективная структура для компании, рынки сбыта которой ограничены де­сятью, а число предлагаемых продуктов также не превышает десяти.

Большинство компаний, родившихся в 1990-х го­дах, имеют простую функциональную структуру (по определению Генри Минцберга). Во главе стоит энер­гичный владелец, который сам принимает важные решения.

Такие структуры имеют минимальное число уровней управления. Этим и объясняется их эф­фективность — правда, до определенного момента. Александр Тынкован, президент компании «М.Ви­део»: У данной структуры управления (см. схему) достаточно высокий КПД, так как вся информация стекается к небольшой группе лиц. Решения быс­тро принимаются, исполняются и контролируют­ся. Нет никаких промежуточных звеньев, где теря­ется информация и задерживается исполнение ре­шений. Мы могли бы работать с этой структурой и дальше, если бы не рост компании. Есть некая точка — в торговле электроникой, по нашим оцен­кам, она находится в районе $100 млн. оборота в год, — когда структура перестает работать. Из-за увеличившегося объема операций у руководства не остается времени на принятие решений[4, с.50].

Организационная структура компании «М. Видео»

Было

Юридический отдел Отдел кадров Отдел развития Рекламный отдел

Управление рзничной Коммерческий отдел УРТ

Торговлей

Дирекция региональной Управление сервисного

торговли

Финансовое управление\ Хозяйственное управление

бухгалтерия

Управление информационными Коммерческое Управление Отдел дистанционных

Технолгиями и тех. Обслуживание управление обеспечения продаж\интернет-магазин

Компания «Феликс», торгующая офисной ме­белью собственного производства, в отличие от «М.Видео» еще не достигла некой критической точки, и ее оргструктура становится все более сложной. Коммерческий директор «Феликса» Ва­дим Кузнецов рассказывает, что когда восемь лет назад компания начала развивать мебельное нап­равление, структура была очень простой. Основны­ми подразделениями являлись торговая группа (продажа мебели иностранного производства), группа доставки и сборки, которая тогда еще не имела своего автопарка, и небольшая бухгалтерия. У компании был один салон, через полгода открыл­ся второй, а сейчас их десять. Параллельно появля­лись новые функциональные отделы: служба сер­виса (занимается рекламациями и просьбами кли­ентов), группа учета (контроль движения материа­лов и товаров), рекламный и транспортный (50 соб­ственных автомобилей) отделы.

После кризиса 1998 года у компании появились два собственных завода, и число сотрудников резко увеличилось. В последнее время «Феликс» начал развивать новые направления — шкафы-купе, ме­бель по индивидуальным заказам, мебель для гости­ниц. Возникают новые отделы — информационный, РК-отдел, отдел развития персонала. При этом ста­рые подразделения увеличиваются в размерах. Так, в отделе сервиса появилась группа краснодеревщи­ков, отдел сборки вырос до 60 человек, рекламный отдел включает теперь группу размещения рекламы, креативную группу и дизайнерское подразделение. В оптово-региональный отдел входят группа работы с дилерами (а их более 30), группа по работе с корпоративными клиентами и группа по экспорту и франчайзингу.

Но компания до сих пор сохраняет функциональную структуру. Вадим Кузнецов не видит в этом проблемы.

В «Феликсе» максимум три уровня управления. Есть гендиректор, есть его замыслы по коммерческим, финансовым и техническим вопросам, есть большое число отделов с группами внутри – вот и все. С главным недостатком функциональной структуры (замкнутостью функциональных подразделений и бедностью горизонтальных связей) в «Феликсе» борются традиционным способом – на регулярных совещаниях.

Так, на заседании совета директоров решаются наибо­лее важные вопросы (закупка новых видов мебели, переста­новка кадров, открытие но­вых салонов и проч.). Ежене­дельно проходят совещания с участием руководителей фун­кциональных подразделений и директоров по производ­ству. Есть еще и совещания на производстве. Кроме того, год назад отдел по развитию пер­сонала начал выпускать регла­менты и должностные ин­струкции. Тогда же появился так называемый специалист по внутреннему маркетин­гу — он в оперативном поряд­ке решает проблемы, возни­кающие между службами. Эти меры показывают, что, хотя управляемость компании удовлетворяет руководите­лей, со временем им придется совершенствовать структуру.

«М.Видео» для перестрой­ки оргструктуры обратилась к международной консалтин­говой компании А. Т. Кеагnеу. Александр Тынкован вспоми­нает: Мы показали им дей­ствующую структуру и по­жаловались: она не работает. Они удивились: «Она и не дол­жна работать». Я помню, что несколько раз повторил: мы хотим классическую компа­нию, рынок торговли в розни­цу не может быть уникаль­ным. Этот бизнес уже имеет свою длинную историю, сло­жившиеся схемы управления. В ходе работы пришло пони­мание, что классическая структура — это простая структура. На деле вся суть прошедших в компании преоб­разований — укрупнение структуры управления [4, с.51].

Организационная структура компании «М. Видео»

Стало

Дирекция стратегического Финансовая дирекция

Планирования

Исполнительная дирекция

Дирекция IT

Дирекция по маркетингу

и продажам Дирекция HR

Эксплуатация магазинов

Московский региональный центр Объединенный региональный центр

Структура «М.Видео» так и осталась функциональной. Бы­ло создано шесть дирекций (см. схему). Две из них отно­сятся к бизнес-блоку — стра­тегического планирования и по маркетингу и продажам. Все бизнес-решения принима­ются здесь. Второй блок — функциональный. Внизу структуры — магазины, объе­диненные по региональному принципу. Есть в структуре и элементы матричности: напри­мер, менеджер по маркетингу в магазине не только подчиня­ется директору точки, но и от­читывается перед руководите­лем по маркетингу региональ­ного центра. А тот, в свою оче­редь, подотчетен одновремен­но дирекции по маркетингу и главе регионального центра.

Эффективность внедрения президент «М.Видео» оцени­вает так: «Нам действительно нельзя было тянуть с перес­тройкой. Если бы мы работали по-прежнему, краха бы, ко­нечно, не случилось, но темпы роста были бы намного ниже» [4, с.51].

Главное, что нужно помнить при внедрении той или иной организационной структуры то, что она является лишь внешним отражением всей системы управления – и планирования, и квалификации, и мотивации персонала, и культуры организации.

Заключение

Таким образом, в данной контрольной работе было рассмотрено, что традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации в проектировании организа­ции. Линейно-функциональные схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной» реакцией на услож­нившееся производство и необходимость взаимодействия при изме­нившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, междуна­родная конкуренция, законодательство, правительство и т.п.). Осно­вой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляю­щие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ре­сурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье и материалы и т.д.

Функциональная структуризация является наиболее широко распро­страненной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это — процесс деления организации на отдельные эле­менты, каждый из которых имеет свою четко определенную, кон­кретную задачу и обязанности.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества и творческого начала, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров или услуг. Такие структуры имеют минимальное число уровней управления. Этим и объясняется их эф­фективность — правда, до определенного момента.

Как было рассмотрено выше, прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных схем, является обязательным. Данный этап развития может быть коротким или длинным по времени. Однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности от­работки отношений «начальник — подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Молодые коммерческие структуры, не соблюдающие этого правила, лишают себя возможности когда-либо развернуть эффективное мас­совое производство того или иного товара или услуги.

Таким образом следует отметить, что от выбора организационной структуры во многом зависит успех организации на рынке.

На самом деле плохих и хороших оргструктур нет — есть те, которые подходят компании на ны­нешнем этапе ее развития, и те, которые в данный момент для нее неприемлемы.

Список литературы

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Триада Лтд., 1999.
2. Валуев С. А., Игнатьева А. В. Организационный менеджмент. – М.: Нефть и газ, 1998.
3. Вихаский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2002.
4. Кашин С. В. Скелет компании // Секрет фирмы. 2002. 23 сентября.
5. Мильнер Б. З. Теория организаий. – М.: ИНФРА-М, 1998.