РЕФЕРАТ

по курсу «Менеджмент»

по теме: «Организационная структура управления»

1. Понятие организационной структуры управления

Организационная структура управления — совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы управления, разработкой и реализацией управленческих решений.

В рамках организационной структуры управления регламентируются такие функции, как выполнение бизнес-плана, инновационного проекта, разделение и кооперация управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления.

Структура управления должна отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды.

Построение организационной структуры базируется на функциях управления и определяется принципом первичности функций и вторичности органа управления, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления. Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Элементы организационной структуры управления:

самостоятельное структурное подразделение — административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций управления;

звено управления — одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию управления;

управляющая ячейка — отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Между элементами существуют связи:

горизонтальные — носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;

вертикальные — связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, делятся на линейные и функциональные.

Все основные аспекты строения и деятельности организации определяют цель как главный системообразующий фактор. Каждый элемент имеет свою задачу, обладает ресурсом для ее решения и выполняет свою строго определенную функцию, структура же обеспечивает порядок и взаимодействие элементов для осуществления их функций. Элементы единой системы выделяются в процессе ее структуризации, при этом каждая система допускает возможность различных сечений в соответствии с заданными критериями. Организационная структура является одним из этих сечений. Среди основных можно выделить технологическую, производственную, финансовую структуры.

Технологическая структура — структура организации, определяющаяся характером материально-энергетических процессов, типом используемого оборудования, специализацией используемых мощностей. Производственная структура — структура, показывающая упорядоченную совокупность производственных подразделений, элементов производственно-технической базы с точки зрения их пространственного расположения.

Финансовая структура — структура, описывающая упорядоченную совокупность финансовых отношений в ходе осуществления хозяйственной деятельности организации, обеспечивающая ее эффективное функционирование и развитие. Финансовая структура является результатом реализации концепции управления по центрам ответственности.

Компоненты, определяющие типологию организационных структур:

степень централизации-децентрализации механизма управления;

степень сложности, характеризующаяся степенью горизонтальной и вертикальной дифференциации различных видов управленческой деятельности;

степень формализации механизма управления.

2. Принципы формирования организационных структур, характеризующие форму хозяйствования

Формирование организационных структур может строиться на принципах, позволяющих охарактеризовать форму хозяйствования.

Принцип необходимого разнообразия организационной структуры. Этот принцип вытекает из закона соответствия организации внешней среде и закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта. В соответствии с данным принципом все действия по формированию, упорядочению и регулированию системы управления должны соответствовать ее концептуальной модели, разработанной в рамках стратегического плана. Стратегический план должен учитывать характер экономики и уровень развития экономических отношений в стране, организационно-правовой и организационно-экономический статус предприятия, а также его потенциал.

Принцип адекватности организационной формы хозяйствования всей устойчивой совокупности меж- и внутриорганизационных связей и отношений хозяйственной организации. Данный принцип вытекает из закона композиции и предполагает учет политических, экономических, социальных и институциональных факторов внешней и внутренней среды организации в ее взаимоотношениях с системой высшего порядка. Соблюдение этого принципа способствует развитию интеграционных процессов и функционированию организации в рамках государственной законности. На его основе устанавливается ее организационно-экономический и правовой статус, определяется степень самостоятельности. Часть управленческих функций может быть централизована при объединении предприятий или передана специализированным консультационным фирмам (внешнему дополнению).

Принцип замкнутости общего контура системы. Данный принцип предполагает, что система управления является логичным продолжением принципа адекватности и должна реализовываться формированием четких границ организации, закрепленных в ее внутрифирменных нормативных актах. Принцип замкнутости законодательно обоснован в Гражданском кодексе РФ и закреплен выбором организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, совокупностью корпоративных актов, которые могут охватывать жизненно важные аспекты функционирования предприятия.

Принцип рационального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Данный принцип является основным в организационном построении. Он определяет направление развития организационной структуры управления. Суть совершенствования организации управления как раз и состоит в поиске оптимального сочетания централизации и децентрализации в механизме управления организацией, который функционирует в рамках того или иного вида структур, способствующих максимальной эффективности управленческого процесса.

Принцип экономичности организационной структуры. В соответствии с данным принципом организационная структура должна быть организована таким образом, чтобы она обеспечивала наибольшую эффективность управления при минимальных, но необходимых затратах на ее содержание. В том случае если мероприятия по совершенствованию системы управления привели к росту доли затрат на управление, они должны компенсироваться эффектом в производственной системе, который должен быть получен в результате осуществления реформирования. Согласно этому принципу, эффективными могут быть только такие саморегулирующиеся структуры управления, которые способны контролировать свою деятельность через систему всесторонне ее характеризующих показателей.

3. Структурно-функциональные принципы формирования организационных структур

Структурно-функциональные принципы формирования организационных структур определяют максимально возможную согласованность функций и всех относящихся к ним частных процедур.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления. Данный принцип является следствием закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта. Он учитывает то обстоятельство, что система управления работает с информационным отображением тех процессов, которые протекают в производственной системе, вырабатывая решения по их корректировке для достижения главной цели системы. Поскольку основой любой производственной системы служит технология, ее влияние на организационную структуру признается главным фактором.

Принцип соответствия цели элемента выделенным для ее реализации ресурсам. Этот принцип предполагает закрепление за каждой подсистемой (элементом) управления такого набора ресурсов, который обеспечивает достижение цели (задачи) системы.

Принцип соответствия элементов и функций друг другу. Сущность данного принципа состоит в том, что внешняя и внутренняя среда организации влияют на функциональную структуру управления. Другими словами, структура и функции управления постоянно находятся между собой в диалектическом единстве. Конкретной функции управления соответствует определенный структурный блок, и наоборот. В данном случае цель организации образует такой фундамент, на котором будет формироваться ее структурный каркас. Его элементами выступают функциональные блоки структуры.

Принцип рационального сочетания специализации и универсализации элементов организационной структуры. Он вытекает из общих принципов актуализации и сосредоточения функций. Данный принцип учитывает функциональную специализацию управленческих работ, под которой понимают обособление устойчивых видов деятельности. Как правило, углубление специализации приводит к повышению качества принимаемых решений, но одновременно влечет за собой увеличение расходов на содержание аппарата управления. Универсализация предполагает выполнение одним элементом структуры управления нескольких однородных управленческих работ. Это устраняет дублирование и сокращает затраты на управление. Однако как следствие — требуется высокая квалификация работников.

Принцип структурной гибкости. Его основой служат принципы нейтрализации дисфункций. Он учитывает необходимость создания в структуре управления организации легко переналаживаемых структур, которые могли бы выполнять новые необходимые функции. Основой организации является присутствие в ней относительно жестких (стационарных), четко определенных функциональных блоков и сравнительно гибких (мобильных) образований. Жесткие блоки структуры представляют собой те этапы организации, которые сначала были выделены в ходе разделения управленческого труда. Жесткие блоки структуры — это овеществленные этапы организации, которые являются общими для множества ситуаций.

Принцип структурного обеспечения преемственности видов управленческой деятельности. Учет этого принципа диктует необходимость рационального использования результатов одного вида управленческой деятельности другим. Это требование должно учитываться при формировании организационной структуры управления организацией.

4. Принципы развития организационных структур управления

Для того чтобы организационная структура была адекватной требованиям рынка, необходимо соблюдать следующие принципы (требования).

Принцип неизбежности организационных изменений. В соответствии с данным принципом считается, что структурные изменения в организации объективно необходимы. Они должны быть связаны с главными стратегическими возможностями повышения эффективности системы: созданием новых видов продукции и технологий ее производства; изменением пропорций (долей) выпуска продукции, мощностей и технологий ее производства.

Принцип направленности организационных преобразований. Учет данного принципа должен показать устранение рассогласования между структурой целей и структурой организации, которое может быть либо превентивным, либо оперативным. Как правило, разработка мер организационного сопровождения стратегических планов развития организации уменьшает возможность появления и накопления дисфункций системы. Однако это не гарантирует отсутствия проблем, поэтому необходимы ситуационные действия по их выявлению и решению.

Принцип сочетаемости скачкообразных и эволюционных процессов. Согласно данному принципу возможность структурных скачкообразных изменений в организации как реакции на возникшую проблему должна быть минимизирована. Это достигается путем повышения качества целеполагания и мерами по организационной поддержке концепции развития предприятия. Применение гибких организационных структур, позволяющих нейтрализовать скачкообразные процессы, уменьшает скорость распространения дисфункций в жестких структурах. Разработка проектов организационного сопровождения стратегических планов хозяйственной организации с учетом возможностей и угроз внешнего окружения делает процесс организационно-структурного развития систематическим.

Принцип комплексности организационных нововведений. Основываясь на данном требовании, следует знать, что реорганизация не может быть локализована в отдельных структурных блоках системы, она охватывает всю организацию и, как правило, носит глубокий качественный и необратимый характер. Вследствие этого внедрение организационных нововведений желательно осуществлять на стадии «зрелости» организации, чтобы сохранившиеся положительные силы могли быть направлены на решение новых задач управления.

Принцип участия персонала в процессе организационных преобразований. Данный принцип предполагает необходимость открытых и честных дискуссий по ключевым вопросам организационных нововведений уже в ходе их проектной проработки, введение системы стимулирующих факторов, покрывающих возможные потери от их внедрения. Источником сопротивления служит субъективный элемент системы, именно поэтому мотивационный механизм его активизации является актуальной проблемой современного управления.

Принципы развития организационных структур управления должны:

находиться в соответствии с общими принципами организации систем;

вытекать из законов организации как системы с упорядоченной внутренней структурой, предполагающей единство с внешней средой;

согласовываться с общими принципами управления предприятиями в части реализации такой функции, как организация. Данные принципы служат методологической и методической базой общей теории организации и организационного проектирования систем управления.

Список литературы

1. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении М., 2007.

2. Кнорринг В.И. Искусство управления М., 2006.

3. Коротков Э.М. Менеджмент М.: Инфра-М, 2006.

4. Кравченко А.И. История менеджмента М., 2008.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Менеджмент. М., 2007.

6. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. М., 2005.

7. Рябцев И.М. Менеджмент: Учебное пособие. Ростов-на-Дону, 2006.

8. Филонович С.Р. Основы менеджмента. М., 2005.

9. Чуйкин А.М. Основы менеджмента. М., 2005.

10. Ямпoльcкaя Д.О., Зонис М.М. Менеджмент: Учебное пособие С-Пб.: Нева, 2004.