**РЕФЕРАТ**

**по курсу «Менеджмент»**

**по теме: «Основы организации и управления»**

**1. Организация как объект менеджмента**

С точки зрения менеджмента организацию можно определить как социальную целостность, которая направлена на реализацию определенных целей, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

Наличие системной структуры, определенных целей и связи с окружающей средой являются общими характеристиками для любой организации.

Значение организаций заключается в:

* объединении ресурсов для достижения желаемых целей и результатов;
* эффективном производстве товаров и услуг;
* упрощении нововведений;
* использовании новейших информационных и производственных технологий;
* адаптации к изменениям в окружающей среде и влиянии на среду;
* создание ценностей для владельцев, потребителей и работников;
* соответствии современным требованиям специализации, этики, мотивации и координации деятельности работников.

Организация является сложной технико-экономической и социальной системой. Выделяют следующие основные классификационные критерии.

* по отношению с внешней средой;

Механистическая организация (жесткая, бюрократическая) характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

* по взаимодействию с человеком;

Корпоративная организация – корпорация как социальный тип организации. Это замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе узкокорпоративных интересов.

Индивидуалистская организация – свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющее совместную деятельность.

* по взаимодействию подразделений.

Управленческие возможности в области координации при проведении специализации отдельных работ ограничены – это ограничивает размеры организации. Решить это возможно, если группировать схожие работы и исполнителей вместе, т.е. осуществлять их организационное обособление. Этот процесс называется департаментализацией. Он отличается по природе, целям, принципам. Существует много подходов в группировании специализированных работ в организациях‚ которые различаются тем, что ориентированы они по преимуществу на группирование работ вокруг ресурсов или вокруг результата.

Формальная организация – созданная по воле руководства для достижения целей организации. Это командные группы, комитеты, рабочие группы. Их функции – выполнение конкретных задач и достижение целей.

Неформальная организация – это стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели).

В контексте теории систем организация – это совокупность нескольких элементов, взаимодействующих между собой взаимозависимым образом. В упрощенной форме организация получает ресурсы (вход) из более крупной системы (внешней среды), осуществляет обработку этих ресурсов (процессы) и возвращает их во внешнюю среду в измененной форме (выпускаемые товары и услуги). На рисунке 1 представлены основные элементы организации как системы.



Рис. 1. Организация как система

Организационное развитие – это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей.

Существует следующая квалификация стадий развития организации:

Этап 1. Зарождение

Начальный этап при создании организации. Развитие достаточно крупных, принципиально новых направлений в существующей организации.

Этап 2. Интенсивный рост организации

На первом витке развития – увеличение численности персонала до такого уровня, при котором становится невозможным личное общение всех сотрудников (около 9 и выше). Внедрение формальных систем коммуникации (документация, регламент).

Формирование внутренних подразделений по хозрасчетному принципу, в т.ч. ориентирующихся на внутреннего заказчика. Появление лидеров, вокруг которых собирается своя группа людей, но в рамках компании и общей цели. Рост прибыли, торможение роста оборота.

Этап 3. Стабилизация

Стабилизация системы. Перевес мелких, но постоянных доходов над крупными, но разовыми сделками. Прибыль не за счет оборота, а за счет снижения затрат на единицу продукции.

Этап 4. Спад (ситуация кризиса).

Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

**2. Уровни управления и сущность управленческой деятельности**

Управление общественными процессами осуществляется через отношения людей. Отношения управления выражают собой связи людей по организации совместной деятельности и выступают как составная часть одной из форм производственных отношений.

Содержание, характер и масштабы управленческих отношений определяются производственными отношениями. В свою очередь, являясь составной частью производственных отношений, управленческие отношения воздействуют на развитие производительных сил.

Различают следующие виды отношений: между управляющей и управляемой подсистемами; внутри управляющей подсистемы; между руководителями и подчиненными в каждом звене управления; между руководителями; между подчиненными. Различают также отраслевые, территориальные, межотраслевые, межрегиональные, территориально-отраслевые отношения. Взаимоотношения каждой системы с окружающей средой опосредуются внешними отношениями. Собственная природа и механизм функционирования данной системы раскрываются через внутренние отношения.

Система управления делится на две подсистемы: управляющую и управляемую. Для осуществления функции управления управляющая подсистема должна располагать необходимыми ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми), обеспечивающими реализацию управленческих воздействий.

Управляющая подсистема выполняет функции управления производством. Она включает в себя аппарат управления со всеми работниками и техническими средствами: устройства связи, сигнализации, счетную технику и т.д. В первую очередь это линейное управление: президент АО, директор предприятия, его заместители, начальники цехов, мастера. Сюда также входят и функциональные, или штабные организации: служба заводоуправления и цехов. В каждом хозяйственном звене управление решается по-разному, т. е. количество ступеней и количество управляющих органов на каждой ступени определяется целями, задачами и функциями управления.

В свою очередь управляющая подсистема состоит из двух частей: управляющей производством и управляющей процессами дальнейшего совершенствования как производства, так самой управляющей подсистемы.

В управляющей подсистеме выделяются следующие элементы: планирующий (определяет перспективу развития и будущее состояние системы производства); регулирующий (направлен на поддержание и совершенствование установленного режима работы предприятия); маркетинг; учетный и контрольный (получение информации о состоянии управляющей подсистемы). Необходимость наличия этих элементов в системе основана на самой сущности управления и потребности выполнения соответствующих функций.

Управляемая подсистема осуществляет многообразные процессы производства. В нее входят участки в составе определенных групп рабочих мест, цехи в составе производственных и вспомогательных участков, предприятия в составе основных и вспомогательных цехов, отрасли в составе предприятий и т.д. Их функционирование взаимосвязано и взаимообусловлено.

Управляющая и управляемая подсистемы образуют систему управления хозяйством.

Каждая из подсистем самоуправляющаяся, однако постоянно находящаяся под воздействием систем более высокого уровня. Они характеризуются наличием структуры, уровнем организации, способностью воспринимать воздействие от внешней среды и в свою очередь воздействовать на нее.

Под структурой понимают соотношение подразделений системы, их взаимосвязь и соподчиненность. Под организацией – создание подразделений, обеспечение их взаимодействия, функционирования и развития системы.

**3 .Организационные формы и структура управления организацией**

На промышленных предприятиях применяются четыре основные организационные структуры систем управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная) и матричная.

При линейной структуре во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель – единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали (линия), которые осуществляют административное и функциональное управление одновременно. Эта структура имеет ряд преимуществ, которые дают возможность оперативно и эффективно управлять. Она наиболее простая: имеет один канал связи (по вертикали), каждый подчиненный имеет только одного начальника. Это способствует четкому и оперативному управлению, повышает ответственность руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена.

Но эта структура характерна для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных связей немного. Когда же масштабы производства больше, а круг решаемых проблем все возрастает, повышается технический и организационный уровень, линейная структура оказывается неэффективной, так как руководитель не может знать все и поэтому не может управлять хорошо. Управление широкомасштабным производством со сложными связями строится по функциональной структуре. Ее сущность заключается в том, что выполнение отдельных функций конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделение системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений. таким образом, наряду с линейной действует и функциональная организация. Исполнители находятся в двойном подчинении. Так, рабочий обязан выполнять одновременно указания своего линейного начальника и функционального специалиста. При функциональной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, так как функциональные специалисты высвобождают его от решения специальных вопросов. Но команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, и возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создает определенные трудности. Кроме того, снижается ответственность исполнителей за своих обязанностей вследствие обезлички.

Недостатки линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются в линейно-функциональной (штабной).

Специалисты образуют при линейном руководстве штаб, который готовит для него данные в целях компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с последним. Это дает возможность решать вопросы более компетентно. Но при линейно-функциональной структуре управления резко увеличивается нагрузка на линейного руководителя, который должен исполнять роль посредника между функциональными службами и подчиненными ему производственными подразделениями. Он воспринимает потоки информации от подчиненных подразделений, дает задания функциональным службам, вырабатывает решения, отдает команды сверху вниз.

В настоящее время линейно-функциональная (штабная) структура в промышленности играют ведущую роль. Основу этой структуры составляет линейное управление. Роль же функциональных органов меняется в зависимости от уровня управления. Чем выше уровень, тем большую роль играют функциональные органы. На уровне управления участком влияние функциональных служб незначительно, но на уровне управления предприятием они выполняют огромную работу по планированию, технической подготовке производства, выработке управленческих решений.

При всех своих положительных сторонах линейно-функциональная структура управления имеет и ряд недостатков, которые становятся особенно ощутимыми в связи с укрупнением производства и усложнением производственных связей. Чем крупнее производство и разветвленное аппарат управления, тем сложнее координировать работу линейному руководителю. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего наблюдается плохое взаимодействие и параллелизм в работе.

На предприятиях многоцелевой деятельности требуется создание специального органа по управлению целевой программой. В этих случаях, помимо линейно-функциональных органов, осуществляющих управление по вертикали, создаются органы горизонтального целевого управления. Такая структура управления носит название матричной.

В матричной структуре совмещается два вида структуры линейная и программно-целевая. По вертикали (линейная структура) строится управление по отдельным сферам деятельности (производство, снабжение, сбыт и др.). По горизонтали (программно-целевая структура) осуществляется управление программами, проектами, темами.

При определении горизонтальных связей назначается руководитель программы (проекта) и его заместители по отдельным темам, ответственный исполнитель в каждом специализированном подразделении и организуется специальная служба управления программой.

Работа обеспечивается путем создания целевых подразделений, где объединяются ведущие специалисты для совместной разработки программы. Руководитель программы определяет, что и когда должно быть сделано, а кто и как будет выполнять ту или иную работу решает линейный руководитель.

Таким образом, матричная структура управления дополнила линейно-функциональную организационную структуру новыми элементами. Это создало качественно новое направление в развитии программно-целевых и проблемно-целевых форм управления. Эти формы способствуют подъему творческой инициативы менеджеров в деле повышения эффективности производства. Матричные структуры управления способствуют перестройке производства на основе новейших технологических процессов и более производительного оборудования.

Матричная структура управления состоит из проектной и программно-целевой структуры управления.

При проектировании структур используются методы организационного и экономического моделирования, которые дают возможность изучить систему и оптимизировать их развитие.

**Литература**

1. Альбеков А. Процесс принятия управленческих решений в производственном менеджменте.//Бухгалтерский учет в торговле 1997–№4.

3. Аунапу Ф.Ф. Научные основы принятия решений в управлении производством. – М.: Экономика, 1974.

4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Курс лекций. Выпуск 3. М.: Эльф К, 2006.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 2006.

6. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений. // Менеджмент в России и за рубежом 2003–№2.

7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2007.

8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 2005.

9. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. М.: Экономика, 2000.

10. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решения. М.: Юнити, 2006.