



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Н.В. Кузнецова

**ОРГАНИЗАЦИЯ.
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск
2020

Рецензенты:

кандидат философских наук,
директор ООО «Орион»
А.Ю. Жилин

кандидат экономических наук,
заведующая кафедрой экономики и финансов,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им. Г.И. Носова»
А.Г. Васильева

Кузнецова Н.В.

Организация. Организационные структуры управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Нина Владимировна Кузнецова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,82 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-1805-4

Пособие предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины «Теория организации», «Менеджмент в малом бизнесе», «Теория и история менеджмента». Издание содержит теоретический материал курса, дополненный схемами и таблицами, контрольные вопросы, творческие задания и тестовые материалы для самоконтроля, список рекомендуемой для изучения литературы, глоссарий ключевых слов.

Издание предназначено для студентов направлений подготовки – 38.00.00 «Экономика и управление».

УДК 65.01+ 338

ISBN 978-5-9967-1805-4

© Кузнецова Н.В., 2020

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2020

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	5
1.1. Понятие, сущность, признаки, законы организации, виды организаций ...	5
1.2. Организация как система	13
ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ	18
2.1. Строение организации.....	18
2.2. Организация и управление.....	22
2.3. Организационные структуры управления.....	26
2.4. Виды организационных структур	33
2.5. Организационное развитие	44
ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ	50
Практическая работа «Деятельность предприятия в условиях жесткой конкуренции»	50
Практическая работа «Типы организационных структур управления»	54
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ.....	60
Деловая игра «Построение организационной структуры предприятия»	60
Деловая игра «Мобильность организационной структуры предприятия»	61
АТТЕСТАЦИОННЫЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	63
Тест	63
ГЛОССАРИЙ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ССЫЛКИ НА РЕСУРСЫ СЕТИ ИНТЕРНЕТ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	81
Приложение А Организационные структуры управления	81
Приложение Б Документы, используемые при построении организационной структуры предприятия	98

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования большое значение придается организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организаций. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. От качества принимаемых и реализуемых управленческих решений во многом зависит эффективность функционирования организации в целом.

Материал учебного пособия ориентирован на последовательное овладение обучающимися навыками профессиональной работы, предусмотренными в требованиях Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования нового поколения к уровню подготовки бакалавров. Целью пособия является формирование умений и профессиональных компетенций студентов по проведению анализа системы управления организации и процессов ее составляющих.

Пособие адресовано преподавателям, проводящим лекционные и семинарские занятия, студентам всех форм обучения, а также заинтересованным лицам, самостоятельно изучающим курсы «Теория организации», «Теория и история менеджмента», «Менеджмент».

Данное пособие нацелено на помощь студентам и всем интересующимся вопросами и проблемами менеджмента в изучении курсов «Теория организации», «Менеджмент», «Теория и история менеджмента» в понимании сущности процесса управления. Выполнение заданий в индивидуальной или групповой форме способствует развитию у обучаемых важных качеств, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в будущем.

Список сокращений

ОСУ – организационная структура управления

ОР - организационное развитие

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Понятие, сущность, признаки, законы организации, виды организаций

Нас окружают всевозможные материальные и нематериальные объекты. По сути, любой объект, любое явление - это организация, упорядоченная совокупность каких-то элементов. Эта упорядоченность (организованность) достигается в процессе организации. Процесс организации может происходить либо стихийно, бессознательно (самоорганизация), либо сознательно в результате целенаправленной деятельностью людей (процесс искусственного упорядочивания). Можно сделать следующий вывод: организация как явление носит универсальный характер и наблюдается во всех процессах и объектах окружающего нас мира и в нас самих. Без организации, организованности нет никакого реального бытия¹.

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты человеческой жизни. Можно сказать, что любое проявление нашей жизни связано с организациями².

В связи с чем необходимо определиться с трактовкой понятия «организация».

Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (organon), что означает устройство, инструмент, орудие, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в единое целое, приведение в стройную систему³.

Известный ученый в области теории организации и управления профессор Борис Захарович Мильнер определяет понятие «организация» в двух смыслах:

1) для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве, поэтому такое толкование близко к понятию «организовывать»;

2) как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения⁴.

В.Н. Парахина и Т.М. Федоренко определяют организацию как... «упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство. То есть организация существует в двух проявлениях: как реально существующий объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой; и как процесс, как деятельность организовывания, упорядочения всех элементов определенного объекта во времени и пространстве»⁵.

Согласно Л.А.Жигун организация:

¹ Кузнецова Н.В. Теория организации / Электронное издание. – Магнитогорск, 2018.

² Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб.пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.

³ Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учеб.пособие / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003.- 320с.

⁴ Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

⁵ Парахина В.Н. Теория организации : учеб.пособие / В.Н.Парахина, Т.М.Федоренко. – М. : КноРус, 2008. – 296 с.

« как свойство характеризует степень упорядоченности или организованности (порядка) объектов или процессов в пространстве и во времени или степень упорядоченности отношений между людьми, а также планомерное, обдуманное устройство чего-либо»;

«... как явление представляет собой физическое объединение реальных элементов, формирующих организацию; определяя внешние формы, структуры объектов окружающего мира, служа объектом формализации и классификации их организации»;

«..... как объект – это упорядоченная совокупность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, согласованно взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели»;

«... как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и изменению взаимодействия между частями целого (в том числе, установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими организационного объекта»⁶.

Из приведенных определений следует, что организация может рассматриваться как в статике, так и в динамике. Организация в статике представляет собой некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью, а в динамике – разнообразные процессы по упорядочению своих структурных элементов⁷.

Наряду с данными выше определениями организации есть еще и третье – как формы существования социальных и производственно-хозяйственных систем (организация как состояние системы). В данном случае под организацией понимается объединение людей и материально-вещественных элементов, предназначенное для реализации некоторой программы (деятельности) и функционирующее на основе определенных правил и процедур⁸.

Организация это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

На рис. 1, 2 представлены сущностные характеристики организации.

⁶ Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат), — www.dx.doi.org/10.12737/2375.

Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с.

⁷ Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб.пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.

⁸ Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

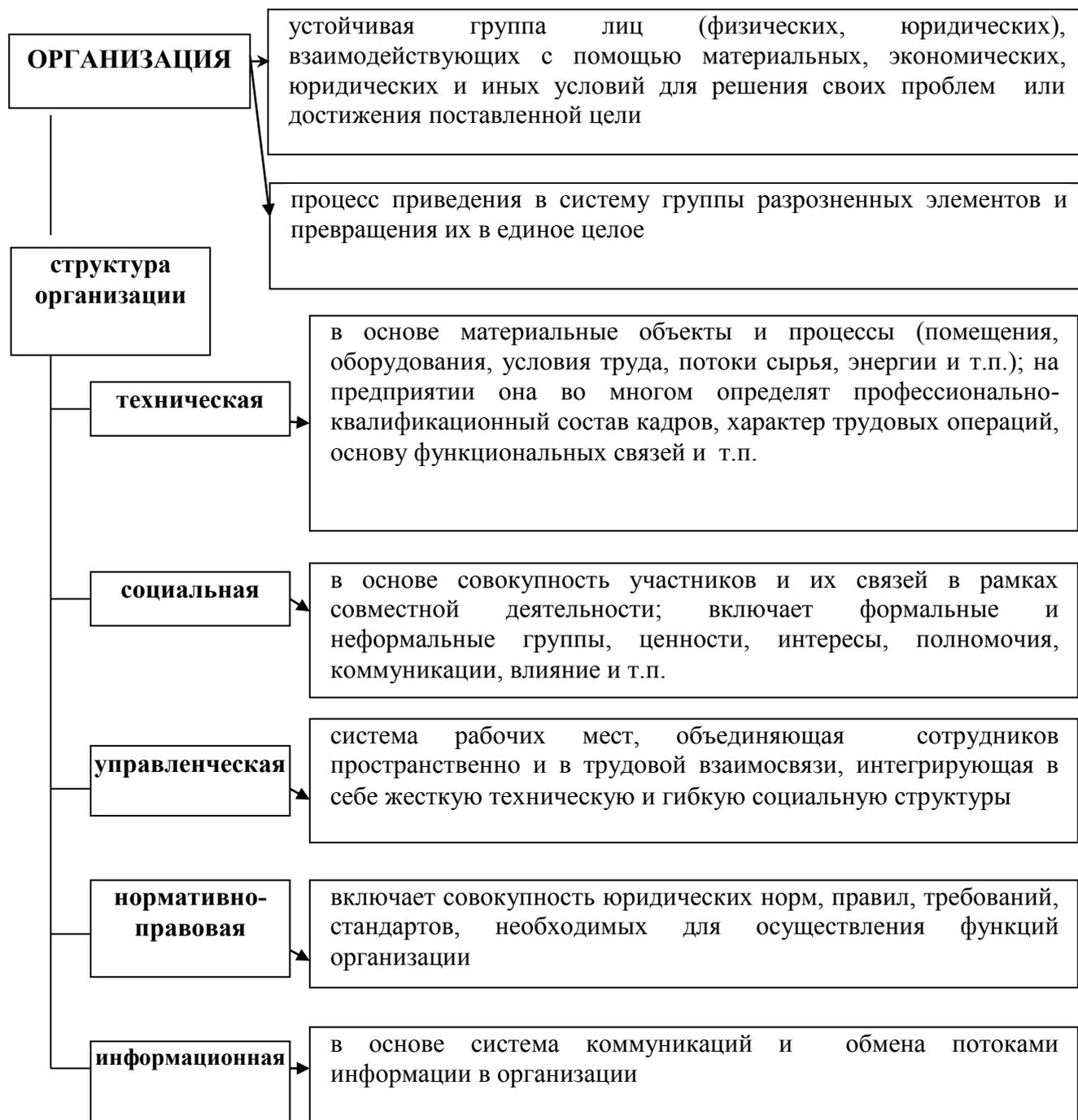


Рис. 1. Понятие организации⁹

⁹ Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Часть 1. Менеджмент. Учебное пособие. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.

Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова. - Магнитогорск, 2010.

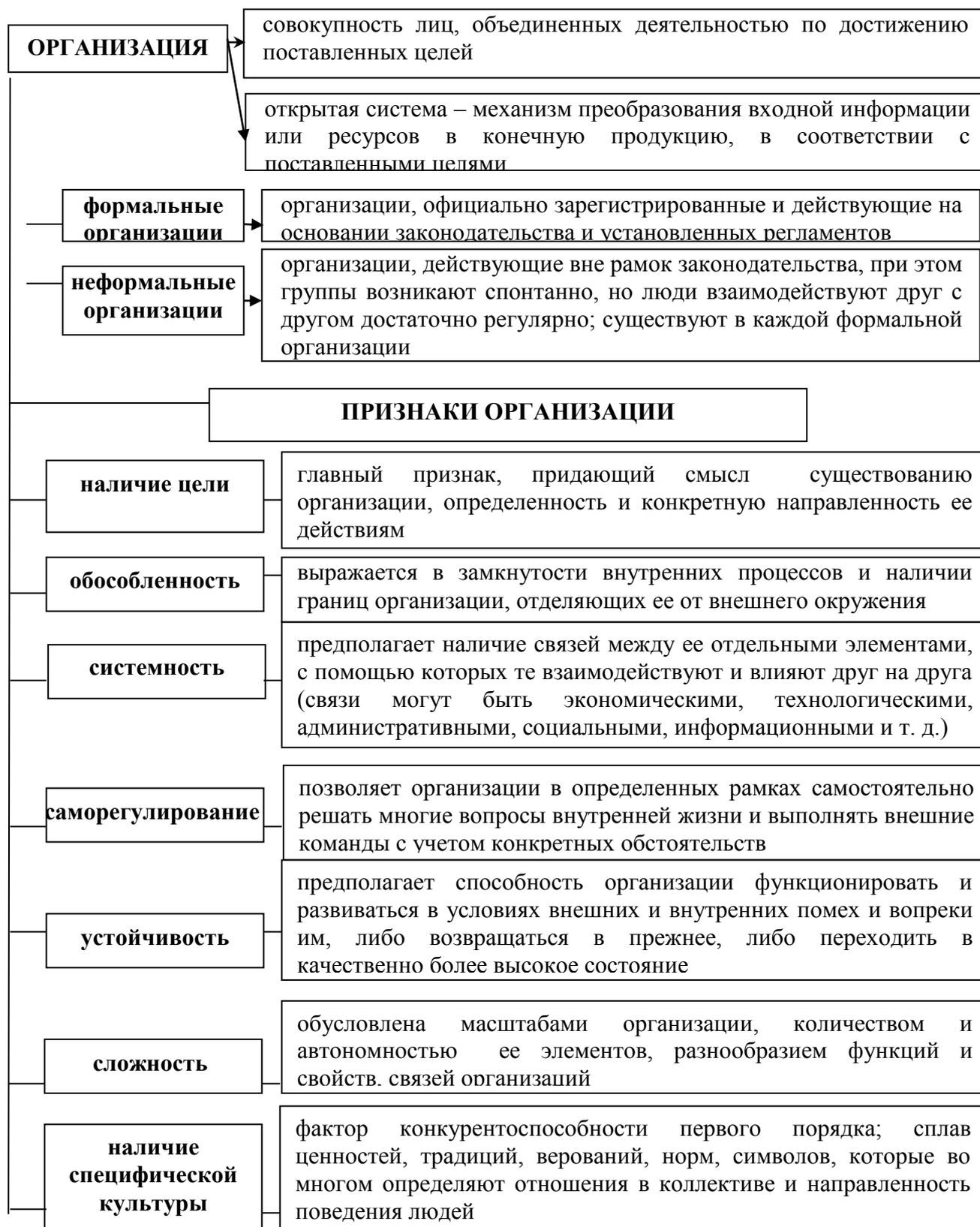


Рис. 2. Признаки организации¹⁰

¹⁰ Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие . - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2017. – 309 с.
 Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.

Вокруг нас существует огромное количество организаций, причем все они каким-то образом упорядочены и выполняют какие-либо функции. Рассмотрим некоторые признаки, по которым можно классифицировать организации (рис.3, табл.1).



Рис. 3. Классификационные признаки организаций¹¹

Таблица 1

Классификация организаций

Признаки классификации	Виды организаций
По природе:	<i>технические</i> (все технические устройства); <i>биологические</i> (все живое: представители флоры, фауны, человек); <i>социальные</i> (состоящие из людей)
По степени сложности:	<i>простые</i> (содержащие малое количество элементов); <i>сложные</i> (содержащие множество элементов и связей между ними)
По эффективности функционирования:	<i>эффективные</i> (успешно функционируют, достигают результатов); <i>неэффективные</i> (не реализуют поставленные цели)
По размерам:	<i>большие</i> (макроорганизации); <i>малые</i> (микроорганизации)
По характеру взаимодействия с внешней средой:	<i>открытые</i> (обменивающиеся ресурсами с внешней средой); <i>закрытые</i> (не обменивающиеся ресурсами с внешней средой)

¹¹ Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие . - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2017. – 309 с.
Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.

Жизнь организации подчиняется определенным законам. На рис. 4 перечислены основные законы организации. Более подробно действие основных законов рассматривается в курсах Электронном образовательном ресурсе «Теория организации».

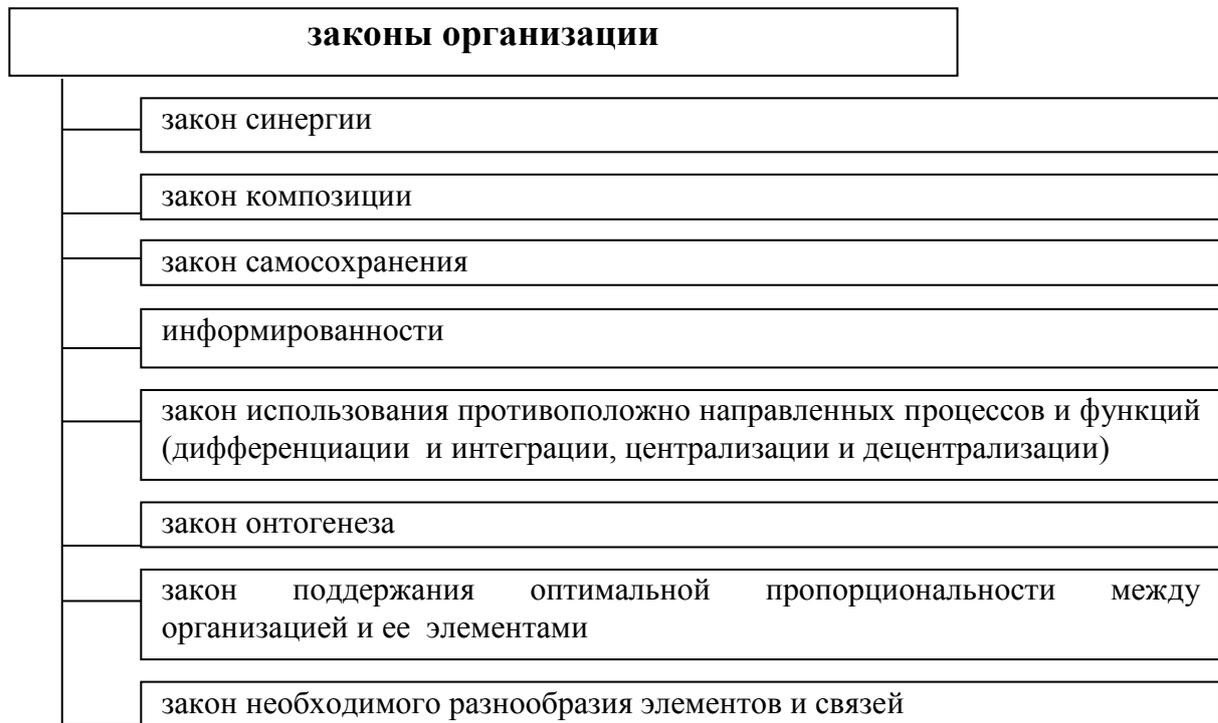


Рис. 4. Законы организации

На рис. 5, 6 представлены основные этапы жизненного цикла организации.

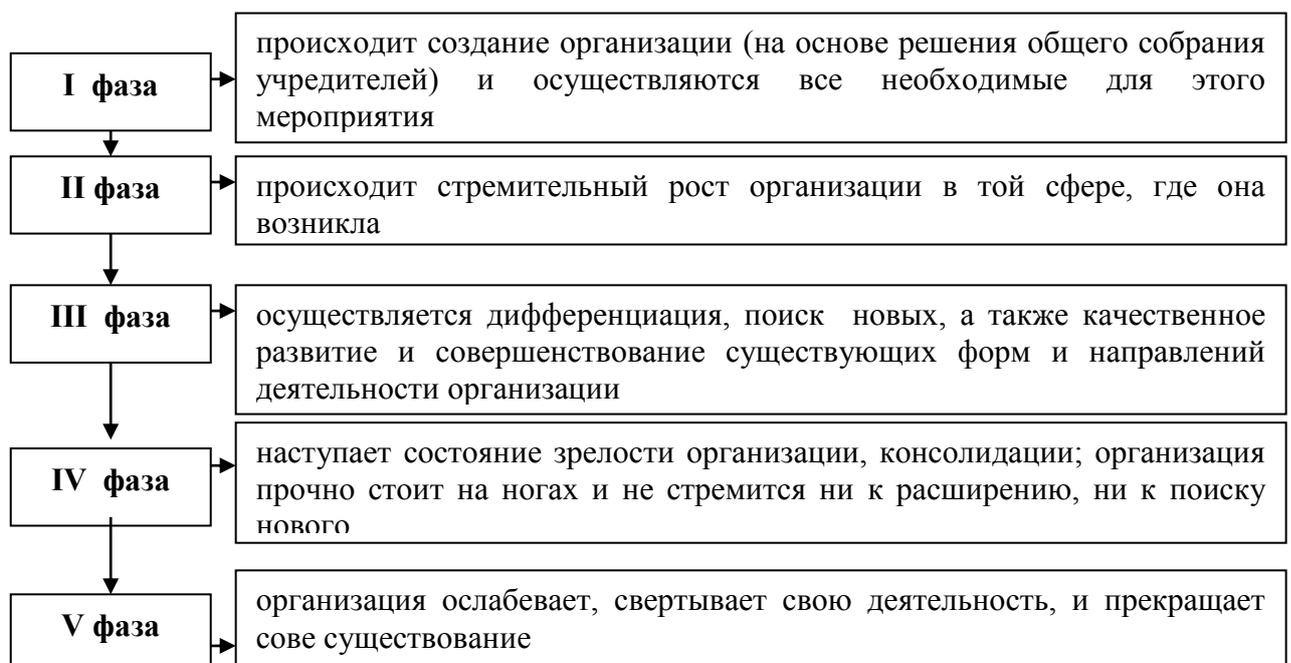


Рис. 5. Жизненный цикл организации¹²

¹² Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.



Этап предпринимательства:	Этап коллективности:	Этап формализации и управления:	Этап выработки структуры:	Этап упадка:
<ul style="list-style-type: none"> • нечеткие цели; • высокие творческие возможности 	<ul style="list-style-type: none"> • неформальные общение и структура; • высокие обязательства 	<ul style="list-style-type: none"> • формализация правил; • стабильная структура; • упор на эффективность 	<ul style="list-style-type: none"> • усложнение структуры; • децентрализация; • диверсифицированные рынки 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая текучесть кадров; • возрастающие конфликты

Рис.6. Стадии жизненного цикла организации

В XX в. взгляды на сущность и предназначение организаций менялись. Так в во второй трети XX века, переход от концепции независимости от среды к пониманию необходимости приспосабливаться к ней привел к изменению типа поведения организации.

В табл. 2 представлены сравнительные характеристики организаций природного и предпринимательского типа

Сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типов поведения¹³

Параметры	Приростной тип	Предпринимательский тип
Цели	Максимизация текущей прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения	Количественный рост	Повышение качества
Влияние ограничений	Действия в рамках ограничений	Поиск путей преодоления ограничений
Ориентация	На совершенствование текущей деятельности	На реализацию внутренних и внешних возможностей
Характер деятельности	В соответствии с традиционными направлениями	В соответствии с предоставляющимися возможностями и возникающими проблемами в их тесной взаимной увязке
Подход к решению проблем	Реакция на возникновение	Предвидение и предотвращение
Основы поиска решений	Опыт	Творчество
Варианты развития	Первый удовлетворяющий требованиям	Лучший из нескольких
Допустимый риск	Минимальны	Оптимальный
Основа поощрения	Результативность	Творчество, инициатива
Структура организации	Стабильная	Гибкая

Эффективная организация в настоящее время должна постоянно находиться в процессе развития, в рамках которого происходит ее изменение (как в целом, так и отдельных сторон) и приспособление к новым условиям внутренней и внешней среды. Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем находящаяся в застое. В такой организации уменьшаются внутренние конфликты, так как перед работниками открываются широкие возможности, которые можно реализовать, не препятствуя друг другу.

По мнению западных специалистов в области менеджмента, передовые организации должны характеризоваться:

- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство), ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;
- глобальностью деятельности и сетевыми принципами построения;
- матричным типом управления;
- децентрализацией, использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач;
- постоянным обучением и самообучением, отношением к людям как к капиталу;

¹³ Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.

- активным использованием информационных технологий;
- диверсификацией, максимизацией контактов;
- социальной ответственностью;
- инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности.

1.2. Организация как система

Рассматривая сущность организации необходимо остановиться на раскрытии сущности организации как системы.

Системный подход - специальный метод познания, направленный представление, изучение, конструирование сложного объекта как единого организованного целого на основе выявления его важнейших черт, внутренних и внешних связей, решающих факторов влияния¹⁴.

Основоположниками системного подхода являются: наш соотечественник – талантливый врач, философ, экономист Александр Александрович Богданов (Малиновский), автор всеобщей организационной теории (тектологии) и австрийский биолог Людвиг фон Берталанфи, сформулировавший в 1937 году общую теорию систем.

Системный подход к исследованию организаций строится на использовании категории «система».

Под системой в общем смысле принято понимать совокупность взаимосвязанных (взаимовлияющих, взаимодействующих) элементов (частей), формирующую целостное образование.

Признаки организации как системы¹⁵:

- множество составляющих ее элементов (подсистем);
- единство главной цели для всех подсистем;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство подсистем;
- наличие структуры и иерархичности в организации;
- относительная самостоятельность подсистем;
- наличие управления элементами системы (организации).

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы, отсутствие хотя бы одного неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации рассматривается как необходимое условие ее деятельности.

Обычно организацию исследуют с помощью метода, который получил название «системный анализ». *Метод системного анализа* состоит в том, что исследуемый объект (в нашем случае организация) мысленно или практически

¹⁴ Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

¹⁵ Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие. [Электронный ресурс] / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2017. — 200 с.

расчленяется на составные, логически взаимосвязанные элементы, каждый из которых затем исследуется в отдельности.

Любая система состоит из двух составляющих:

1) внешнего окружения, включающего вход и выход системы, а также связь с внешней средой и обратную связь;

2) внутренней структуры как совокупности взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

Однако следует отметить, что понятие «организация» все-таки шире понятия «система», поскольку система – это некое статическое упорядоченное состояние целого, а организация – это и состояние порядка, и процессы по упорядочению.

Свойства организации схожи со свойствами систем. К числу основных системных признаков или свойств организаций следует отнести:

1. *Компонентность* – наличие множества составляющих элементов (компонентов).
2. *Структурность* – наличие, совокупность связей и отношений между частями целого
3. *Целостность* – целое состоит из определенного количества элементов. Все элементы целого прямо или косвенно взаимодействуют через систему связей, поэтому если в одном элементе что-либо изменяется, то это влечет за собой изменение во всех других элементах и в самом целом.
4. *Функциональность* – целое ориентировано на выполнение какой-либо функции или совокупности функций, каждая организация, система функционирует, действует, для чего-то предназначена.
5. *Эмерджентность* - эмерджентностью называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них. При этом объединяемые в целое элементы могут терять свойства, присущие им вне организации, или приобретать новые.
6. *Устойчивость* (адаптивность, гомеостазис) – организация всегда стремится восстанавливать свое равновесие, нарушаемое влиянием внешних факторов¹⁶.

Кроме выше, перечисленных свойств, следует выделить следующие системные свойства организации:

— свойство связности: элементы набора могут действовать только вместе, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается;

— свойство эмерджентности: потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих его элементов;

¹⁶ Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб. пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.

— свойство самосохранения: система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;

— свойство организационной целостности: система имеет потребность в организации и управлении ¹⁷.

Организационные системы принято подразделять на техническую, биологическую и социальную подсистемы¹⁸. Коротко охарактеризуем их в табл.3.

Таблица 3

Организационные системы и ее подсистемы

Подсистемы	Состав	Характер принимаемых решений
Техническая подсистема	станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя	Набор решений в технической системе ограничен и последствия решений обычно predetermined
Биологическая подсистема	флора и фауна планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др.	. Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Тем не менее, последствия решений в биологических подсистемах часто оказываются непредсказуемыми.
Социальная подсистема	человек в совокупности взаимосвязанных элементов - семья, производственный коллектив, неформальная организация, водитель, управляющий автомобилем, и даже отдельный человек (сам по себе).	Набор решений в социальной подсистеме характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах и етодах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакциях на одинаковые и однотипные ситуации.

На рис. 7 показано взаимодействие данных подсистем.

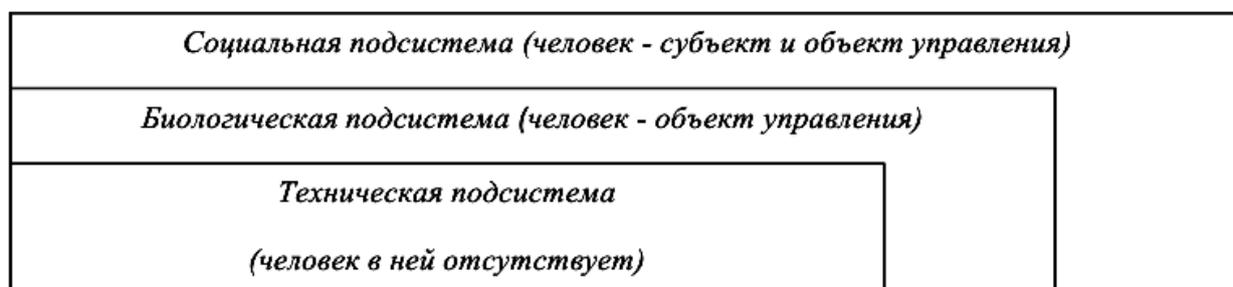


Рис. 7. Взаимодействие подсистем

¹⁷ Ружанская Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 200 с.

¹⁸ Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. - Москва, 2016. – 222 с.

По характеру взаимодействия систем и внешней среды (или по степени восприятия влияния внешних факторов) различают открытые и закрытые системы.

Закрытые системы - это системы, внутреннее состояние которых не зависит от внешней среды, где не происходит обмена с внешней средой (например, хранилища радиоактивных отходов). Закрытые системы имеют малую применимость

Открытые системы – это системы, которые находятся в динамическом взаимодействии с внешней средой, обмениваются с окружающей средой информацией, энергией или материалами. Примерами открытых систем могут быть любые живые организмы или предприятия, фирмы.

Изобразим на рисунке организацию как открытую систему (рис. 8).

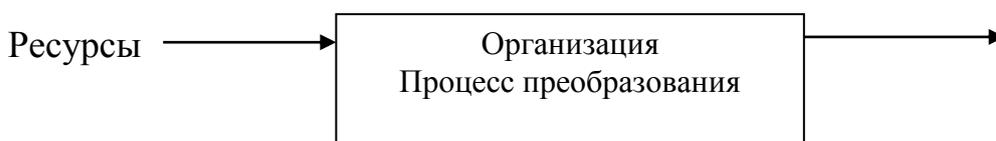


Рис. 8. Организация как открытая система

Таким образом, основными частями открытой системы являются входы, процесс преобразования входов, а также выходы.

Вход представляет собой материальные, трудовые, финансовые, энергетические, информационные и другие ресурсы и различные сочетания их видов, которые получает организация из внешней среды.

Процесс преобразования - это воздействие на вход. Система должна быть устроена так, чтобы необходимые процессы (производственные, материально-технического снабжения, подготовки кадров и т.д.) воздействовали на каждый вход в определённое время и в определенной последовательности для достижения желаемого выхода.

Выход системы - это продукт деятельности системы или результат. По выходам можно судить о степени достижения целей, поставленных перед системой. В качестве продукта выступают товары, услуги и отходы.

Открытая и закрытая системы – это научные категории, позволяющие отразить степень влияния внешней среды на функционирование конкретных систем. **До 60-х гг. проблемы организации рассматривались с точки зрения закрытых систем, т. е. внешняя среда игнорировалась.** Считалось, что успех организации обеспечивается использованием наилучшим образом внутренних ресурсов. В настоящее время преобладают концепции организации как открытой системы. Считается, что окружающая среда является главным фактором их успехов и неудач.

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации – это необходимое условие ее деятельности, и как следствие обеспечение конкурентоспособности.

Вопросы для повторения

1. Что такое организация? Какими признаками она обладает?
2. Дайте определения понятия организации в различных смысловых значениях.

Организация как процесс	
Организация как объект	
Организация как форма существования социальных систем	
Организация как свойство	

3. Раскройте сущность организации с точки зрения различных подходов. В чем их практическое применение?
4. Определите, какое из указанных объединений людей является организацией? Аргументируйте свою позицию.
 - а) группа людей, отправляющихся на совместный отдых на загородный санаторий;
 - б) группа болельщиков местной хоккейной команды, обсуждающих на стадионе положение своей команды во время матча стадии плей-оф;
 - с) группа людей, осуществляющих совместные закупки в социальной сети.
5. Ознакомьтесь с представленными ниже утверждениями. Отметьте неправильные и перефразируйте их так, чтобы получились верные.
 - A. Существует такой термин – как сложная организация.
 - B. Что касается организации, то цель всегда оправдывает средства.
 - C. Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
 - D. Организация - это сложная замкнутая система.
 - E. Организация предполагает разделение труда - как вертикальное, так и горизонтальное.

Решите тестовые задания

- A. Организация должна состоять из:
 - а) Хотя бы двух человек
 - б) Трех и более человек
 - с) Более 10 человек
 - д) Более 100 человек
- B. Укажите, какой организации не существует?
 - а) Формальной
 - б) Неформальной
 - с) Адаптивной
 - д) Виртуальной
- B. Считается, что организация добилась успеха, если:
 - а) Получила дополнительную прибыль

- b) Достигла своей цели
- c) Достала конкурентов
- d) Ее продукция пользуется спросом

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ

2.1. Строение организации

Внутренняя упорядоченность любой системы достигается путем установления (организации) определённых отношений и взаимосвязей между её элементами.

Структура - это:

- совокупность существенных устойчивых связей между элементами системы, обеспечивающая её целостность и тождественность самой себе
- тип, форма внутренней организации системы. Любая система имеет свою структуру, обладающую иерархическим характером. Любую систему можно расчленить (осуществить декомпозицию) на ряд множеств её элементов.
- организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений между элементами.
- единство состава и взаиморасположения частей организации, направлений взаимодействия со средой¹⁹.

Кроме того, к важным положениям, вытекающим из определений структуры, относятся следующие:

- структура - это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей;
- структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение;
- структура это составляющая организационной системы;
- структура должна соответствовать ценностям организации;
- структура должна соответствовать стратегии организации;
- в рамках структуры реализуется процесс управления;
- в рамках структуры выделяются следующие элементы: уровни(звенья) управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи;
- для структуры характерны: специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала – департаментализация); централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется – делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости²⁰.

¹⁹ Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

²⁰ Практикум по теории управления : учеб.пособие /Под ред. В.Н.Парахиной, Л.И.Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 272 с.

Организация стремится сохранять свою структуру при любых изменениях, воспроизвести утраченные его элементы. Если структура не меняется, это говорит о том, что организация устойчива, находится в состоянии равновесия. Для каждой организации всегда существует наилучшая для нее на данный момент структура.

Многокомпонентность организации позволяет говорить о нескольких срезах её структуры. В табл.4 перечислим и охарактеризуем виды структур.

Таблица 4

Виды структур организации

Виды	Сущностная характеристика
<i>Общая структура организации</i>	– упорядоченная совокупность всех организационных единиц с точки зрения их взаиморасположения, выполняемых в процессе осуществления своей деятельности функций.
<i>Производственная структура</i>	– упорядоченная совокупность связанных между собой центров, потребляющих и распределяющих материальные и информационные и иные потоки, связанные с выпуском продукции (техническая, снабженческо-сбытовая службы, служба обслуживания производства и др.)
<i>Организационная структура управления</i>	– упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей, связанных коммуникационными каналами.
<i>Экономическая структура</i>	– это упорядоченная совокупность элементов основного и оборотного капитала, связанных финансовыми потоками.
<i>Нормативно- правовая структура</i>	- это упорядоченная совокупность законодательных и иных норм, формальных и неформальных правил.

Процесс формирования подразделений, происходящий путем группировки по тем или иным принципам (схожести работ, исполнителям и пр.) с последующим организационным обособлением получил название *департаментализации*.

Общая структура есть синтез производственной и управленческих структур.

В основе департаментализации могут лежать принципы, перечисленные в табл.5.

Принципы департаментализации в организации

Принципы	Сущностная характеристика	Сфера применения
<i>количественный</i>	требует, чтобы подразделения состояли из оптимального числа работников, необходимых для выполнения поставленной задачи, и способных эффективно подчиняться одному руководителю.	в организациях, выполняющих наиболее простые виды деятельности
<i>временной</i>	применяется там, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная или так называемая вахтовая работа (экипажи судов и т.п.);	на непрерывных производствах
<i>технологический</i>	заключается в том, что в основу создания подразделений производственных предприятий кладется завершённый технологический процесс (его относительно самостоятельная часть).	применяется в основном при выделении цехов и участков
<i>профессиональный</i>	и состоит в том, что под общей крышей объединяются люди, имеющие одинаковую или близкие специальности	обычно в научных учреждениях или учебных заведениях
<i>функциональный</i>	предполагает, что выделение подразделений (их групп) происходит в соответствии с <i>функциями</i> , отражающими основные направления и сферы деятельности (производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. п.) В дальнейшем структурные подразделения создаются уже по одному из перечисленных выше принципов или по нескольким одновременно	для большинства средних и крупных предприятий
<i>дивизиональный</i>	В соответствии с ним различные подразделения организации (как правило, юридически самостоятельные предприятия) ориентируются на: <ul style="list-style-type: none"> - работу в рамках одного региона (территориальный подход); - обслуживание той или иной группы клиентов (рыночный подход); - выпуск определенного вида изделий или услуг (продуктовый подход); - попеременное освоение новинок или выпуск традиционных изделий (инновационный подход) 	для большинства средних и крупных предприятий
<i>проектный</i>	предполагает, что организация состоит из подразделений, решающих разовую задачу (проектов), которые после завершения работы, прекращают свое существование	для большинства средних и крупных предприятий
<i>матричный</i>	означает, что в постоянных подразделениях для решения конкретных (обычно научно-технических) проблем создаются временные творческие (проектные) группы, использующие общую материальную и информационную базу	для большинства средних и крупных предприятий

Установление пространственно-временных, функциональных и др. соотношений компонентов различной природы (рабочей силы, сырья, оборудования, информации) называется *структурированием*.

Структура организации должна отвечать определенным требованиям²¹:

- 1) соответствовать целевой ориентации организации, её миссии;
- 2) быть адаптивной, гибкой, что обеспечиваются: реорганизациями, - формированием новых и устранением устаревших элементов и связей, а также изменением роли отдельных элементов и функций.
- 3) обеспечивать согласованность основных составляющих организации:
 - функций и состава элементов;
 - системы подразделений и связей;
 - полномочий и ответственности участников.
- 4) быть минимально сложной, за счет исключения избыточных:
 - элементов;
 - связей;
 - функций (особенно разнонаправленных);
 - уровней.
- 5) обеспечивать автономность элементов, разумное сочетание централизации и децентрализации.

Общая структура организации может существовать в жестком и гибком вариантах.

Жесткие структуры отличаются тем, что на сравнительно длительное время в них в неизменном виде закрепляются состав подразделений, их границы, функции и связи. К жестким относятся функциональная и дивизиональная структуры со всеми разновидностями.

В противоположность жестким, гибкие (адаптивные) структуры могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новой ситуации, новым целям, задачам, обеспечивая необходимые условия для инноваций и коллективного творчества. Это достигается отсутствием однозначного распределения обязанностей между работниками, незначительной регламентацией их деятельности, хорошо развитыми коммуникациями. Считается, что со временем такие структуры будут преобладать.

²¹ Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат), — www.dx.doi.org/10.12737/2375.

Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие / Н.В.Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2017. – 309 с.

Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.

Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб.пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.

Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

2.2. Организация и управление

Для того, чтобы организация была устойчивой, жизнеспособной, могла успешно функционировать и развиваться, она должна обладать управляющим элементом (системой управления), осуществляющим объединение (интеграцию) и координацию отдельных частей для достижения целей организации, их коррекцию на основе обратной связи. Речь идет об управлении организацией. Управление нужно для того, чтобы обеспечить целенаправленную, согласованную, скоординированную, то есть организованную деятельность людей.

Под управлением в широком смысле понимается руководство системами различной природы для достижения поставленных целей²².

Система управления вырабатывает, принимает, доводит до исполнителей (управляемого объекта) управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру и выполняет три основные функции (рис.9):

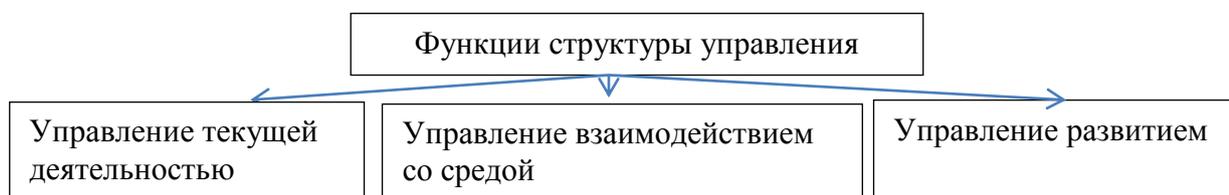


Рис. 9. Функции структуры управления

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие элементы (табл.6):

Таблица 6

Элементы структуры управления

Элементы	характеристика
органы управления	должности, управленческие подразделения, совокупность которых может быть охарактеризована как <i>субъект управления</i>
коммуникационные каналы	Необходимы для осуществления управленческого взаимодействия
набор целей, методов, технологий, процедур, предписаний	определяют поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий
Правовая инфраструктура	совокупность норм, правил, полномочий
процесс управления	коммуникации, разработка, принятие и реализация управленческих решений
технические условия	

²² Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие /Н.В.Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2017. – 309 с.

Определенное соотношение органов управления, связанных между собой коммуникационными каналами, образует *организационную структуру управления*, а совокупность методов, технологий, процедур – *механизм управления*.

Систему управления тоже необходимо организовывать. Система управления считается организованной, если определены её границы, состав элементов, структура, схема взаимодействия и функции каждого элемента.

Принципами построения системы управления организацией являются:

- соответствие её целям;
- сопряженность (соответствие) функций и полномочий субъектов управленческой деятельности;
- ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;
- гибкость и адаптивность;
- обеспечение эффективного контроля²³.

Кроме того, мы отмечаем, что система управления характеризуется:

- техническим оснащением;
- составом, соподчиненностью, способом взаимодействия, информационной нагрузкой элементов;
- степенью централизации и децентрализации полномочий;
- характером связей;
- уровнем специализации и регламентации функций;
- стабильностью или изменчивостью поведения;
- открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям)²⁴;
- она находится в постоянном развитии.

Система управления состоит из двух главных подсистем (рис. 10): управляющей и управляемой.

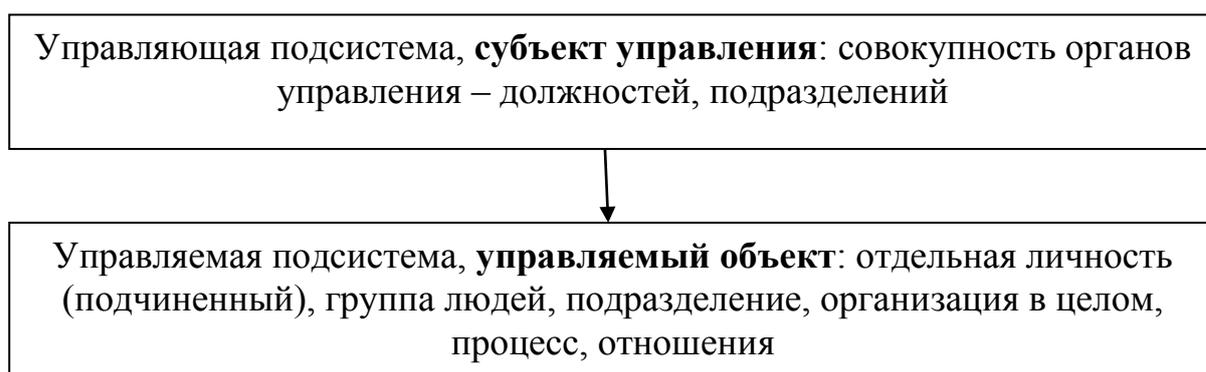


Рис. 10. Подсистемы системы управления

²³ Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие /Н.В.Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2017. – 309 с.

²⁴ Кузнецова Н.В. Теория организации / Электронное издание. – Магнитогорск, 2018.

Связи объединяют субъект и объект в единое целое. По каналам связи происходит движение информации, питающей все подсистемы и обеспечивающей достижение поставленных целей.

Для того, чтобы взаимодействие между субъектом и объектом управления было эффективным, необходимо выполнение ряда условий.

- 1) они должны соответствовать друг другу, быть *совместимыми*.
- 2) в рамках единства субъект и объект управления должны обладать *относительной самостоятельностью*.
- 3) субъект и объект управления должны осуществлять между собой *двустороннее взаимодействие*, определенным образом реагируя на информацию, полученную с другой стороны.
- 4) как субъект, так и объект управления должны быть *заинтересованы* в четком взаимодействии (один в отдаче необходимых в данной ситуации команд, другой – в своевременном и точном их исполнении).

Перечисленные условия должны обеспечить *управляемость* объекта, то есть адекватную реакцию на управляющее воздействие

Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

Система управления должна быть эффективной. Под эффективностью системы управления в широком смысле слова понимают результативность функционирования управляемого объекта (организации, подразделения) в целом. В узком смысле слова результативность собственно управленческой деятельности в организации.

Эффективность управления - экономическая категория, демонстрирующая вклад руководителя и его окружения в общий результат деятельности организации²⁵.

Практика бизнеса показывает, что не существует стратегии поведения, единой для всех предприятий, как и не существует единого подхода, единого стандарта к определению эффективного управления. Каждая организация уникальна в своем роде, и процесс разработки эффективного пути развития - стратегии для каждой организации тоже уникален, так как он зависит от ряда факторов, критериев и показателей²⁶. К числу таких факторов можно отнести: позицию компании на рынке, динамику ее развития, ее потенциал, поведение конкурентов, характеристики производства и производимого товара, состояние экономики, социо-культурной, экологической среды и ряд других внешних и

²⁵ Efficiency of management, efficiency criteria of enterprise management – Режим доступа: <https://trendxmexico.com/biznes/6603-effektivnost-upravleniya-kriterii-effektivnosti-upravleniya-predpriyatiem.html>

²⁶ Фадеева О.О., Ерманова Д.А., Уткина Д.С., Кузнецова Н.В. Роль стратегического управления в разработке маркетинговой стратегии предприятий малого бизнеса // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2019. - С. 78-85.

внутренних факторов²⁷. Также следует тщательно подходить к выбору методического инструментария «эффективного» управления и разработки стратегии его реализации²⁸.

К признакам эффективности самой системы управления можно отнести:

- высокую оперативность, надежность, качество принимаемых решений;
- невысокие расходы на содержание аппарата управления (источниками их экономии являются: устранение излишних функций, улучшение обработки информации, и др.);
- простоту, минимальное число должностей и уровней управления, снижающуюся долю административных работников в персонале организации;
- системность, единство составляющих ее звеньев при четком разграничении выполняемых ими функций;
- динамичность, адаптивность к новым внешним и внутренним условиям;
- стабильность, т. е. способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации принятия решений, расширение зон самоконтроля;
- возможность ориентировать работу не на собственные нужды, а на интересы потребителя;
- деятельность в рамках законов²⁹.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей, своевременности и полноты информации, учета социально-психологических особенностей участников, обеспечения оптимального размера подразделений.

можно сделать вывод о том, что эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности, критериями которой являются:

- действенность – степень достижения целей организации (отношение результатов, которые достигнуты, к результатам, которые намечались);
- экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;
- качество – соответствие характеристик товара (услуг) стандартам и требованиям потребителей;
- прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками;

²⁷ Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Исследование внутренней среды организации как предпосылка стратегического анализа ее конкурентного окружения // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Магнитогорск, 2016. - С. 24-32.

Алексеева Е.А., Кузнецова Н.В. К вопросу роли стратегического анализа в повышении конкурентоспособности предприятий // В сборнике: УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ВОПРОСЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 2017. - С. 85-89.

²⁸ Кузнецова Н.В., Терентьева Ю.Г., Алексеева Е.А. Конкурентоспособность предприятия: к вопросу выбора оптимального метода оценки // Проблемы современной науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ч.1. Уфа: АЭТЕРНА, 2015. - С. 137-142.

²⁹ Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магн. гос. техн. ун-та, 2017. – 309 с.

Кузнецова Н.В. Теория организации / Электронное издание. – Магнитогорск, 2018.

- продуктивность – соотношение объема товара (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.);

- качество трудовой жизни – условия труда работников;

- инновационная активность / инновационное мышление – результативность внедрения новшеств в различных функциональных областях деятельности организации: техническое переоснащение, производство, организация и т.д.;

- сбалансированность рычагов власти³⁰;

- ценность/стоимость - разница между ценности капитала, внесенного акционером- владельцем доли при создании предприятия, и ценностью этой же доли при ее возможной продаже³¹.

Организации с эффективным менеджментом – являются более гибкими и адаптивными структурами, способными своевременно отслеживать появление новых товаров и любые изменения воспринимать не как рискованные, а как «жизненно необходимые» организуя свою деятельность, ориентируясь, прежде всего, на сигналы общества, рынка.

2.3. Организационные структуры управления

На рис. 11 представлены сущностные характеристики понятия «организационная структура управления».

³⁰ Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Под ред. Т.Конта, Ё.Кондо, Г.Ватсона / Пер. с англ. А.Раскина. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280с.

Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова. - Магнитогорск, 2010.

Кузнецова Н.В., Латкин Н.А., Федоров И.В. Эффективность менеджмента организации: к вопросу определения критериев и показателей // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.Р. Балынской. 2019. - С. 90-97.

³¹ Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг Зиеу Нган. Ценностно-ориентированное управление компанией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: тезисы докладов 77-й международной научно-технической конференции. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2019. - Т.2. -С.195-196.

Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг Зиеу Нган. Ценностные аспекты в управлении организацией // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2019. - С. 126-132..

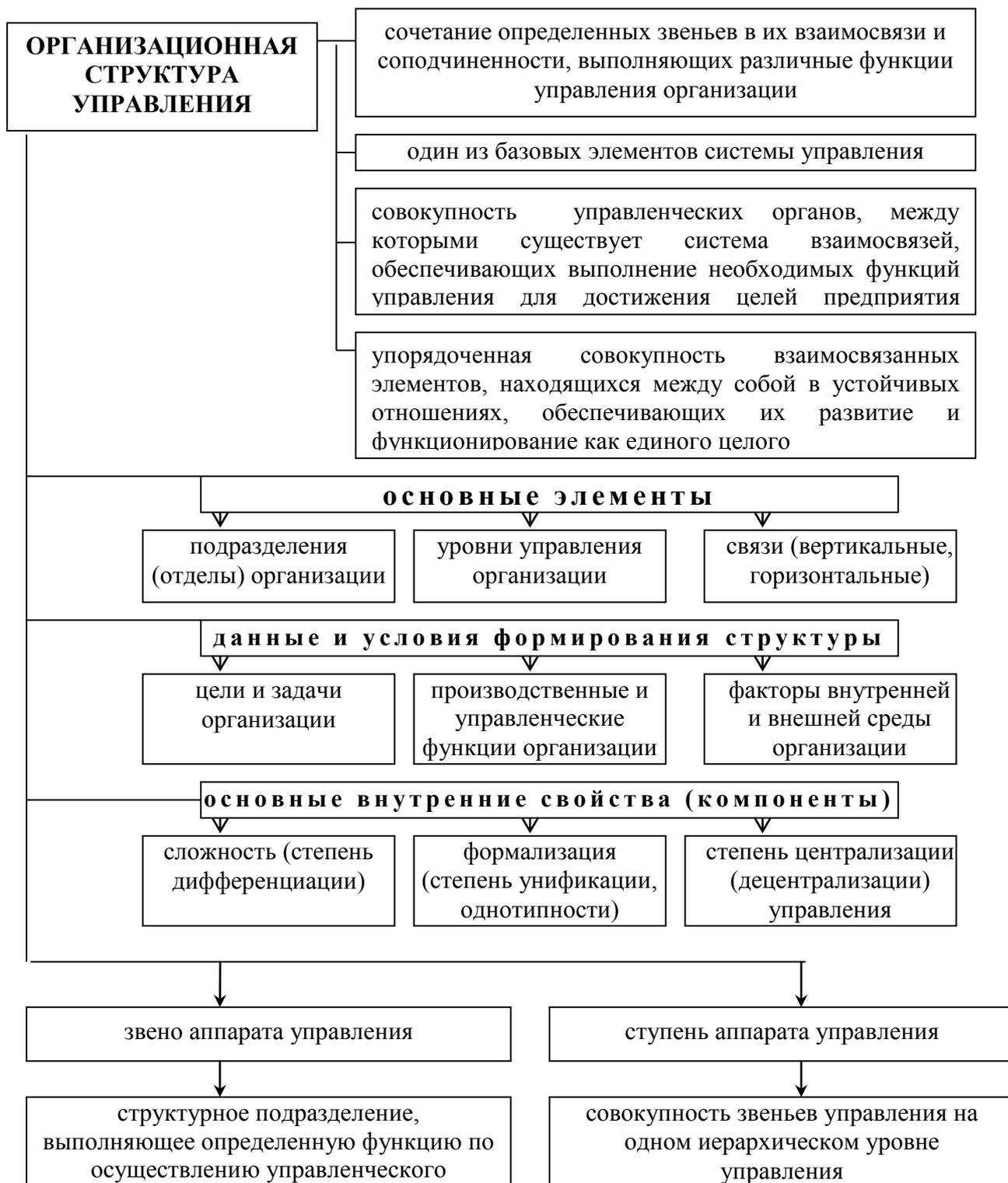


Рис. 11. Сущностные характеристики организационной структуры управления³²

В организационную структуру включают такие понятия, как разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и

³² Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Часть 1. Менеджмент. Учебное пособие. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.

децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону.

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.

Общие характеристики, принципы формирования организационных структур управления, факторы и признаки эффективных структур управления представлены на рис. 12 – 15.

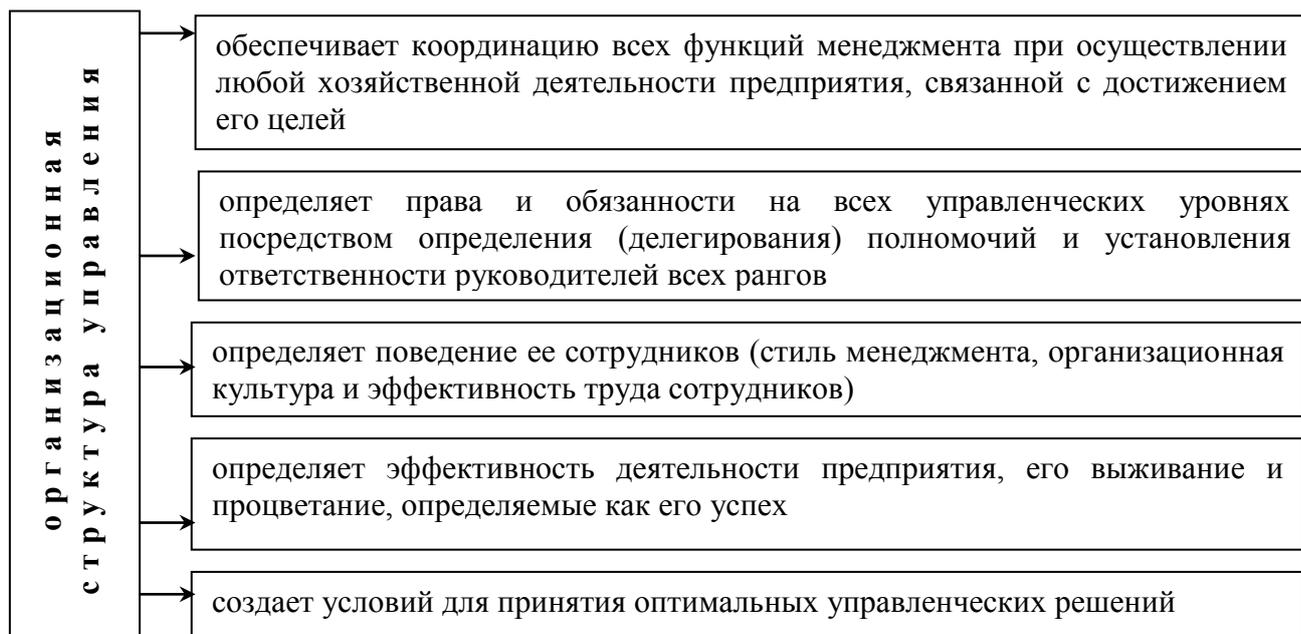


Рис.12. Характеристики организационной структуры управления

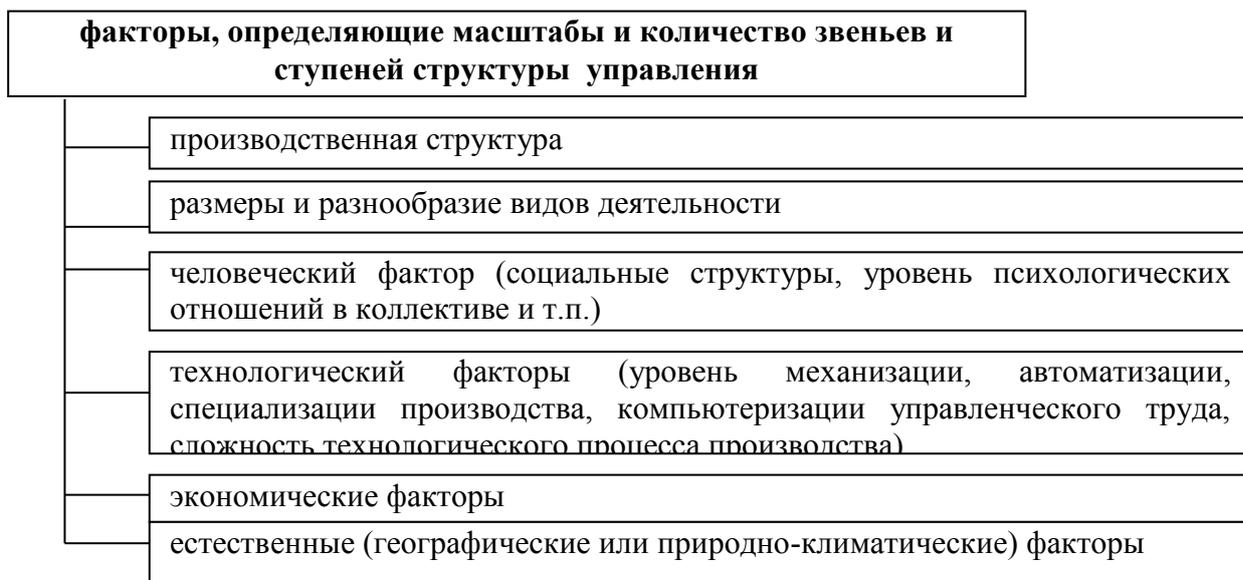


Рис. 13. Факторы, влияющие на размеры структуры управления

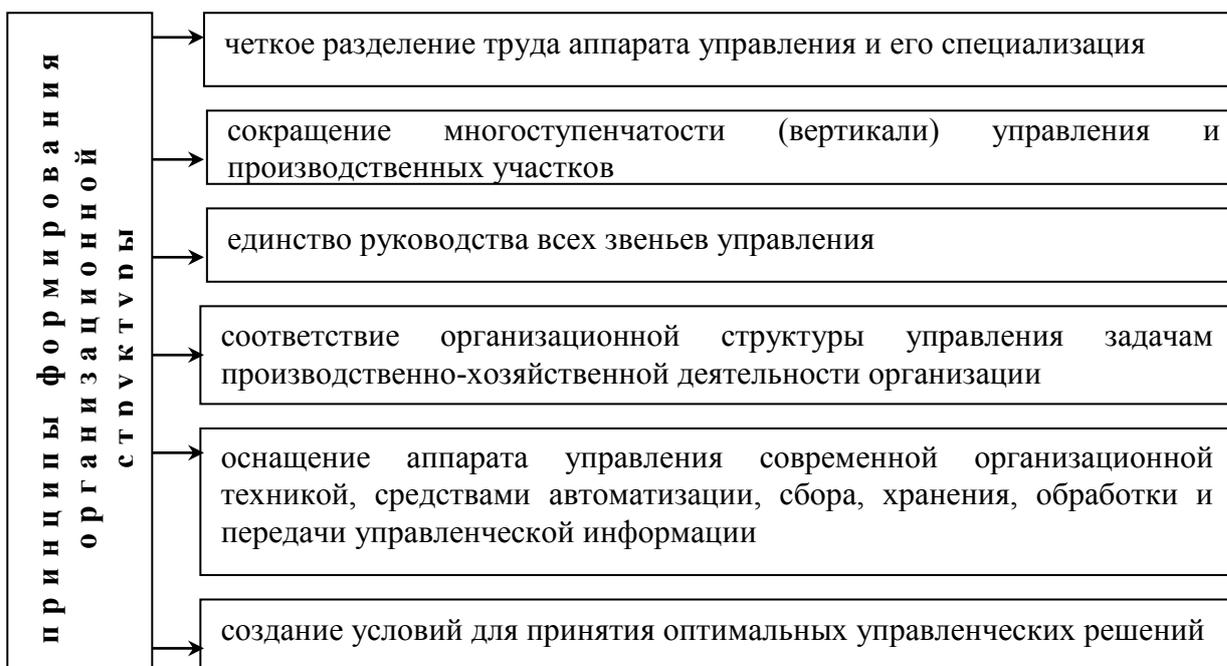


Рис. 14. Принципы формирования оптимальных организационных структур управления



Рис. 15. Признаки эффективной структуры управления

Также к числу возможностей, способствующих повышению эффективности организационных структур согласно В.И.Гончарова³³ [6] можно отнести:

- совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию и делегирование полномочий на более низкие уровни (линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне);

- замена механистических структур на адаптивные(органические) (такой переход – наиболее радикальная форма реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с сильной командой единомышленников);

- интегрирование различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры (чаще всего путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес-центров, бизнес-инкубаторов, технопарков, бригадных и проектных структур и др.);

- формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя (что может быть наиболее эффективно реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информационной).

Возможно множество вариантов построения организационной структуры управления (и соответственно повышение ее эффективности) в соответствии с условиями внешней среды и стратегическими целями, однако некоторые из них будут более эффективны относительно других - потребуют меньших затрат, меньшего количества ресурсов и будут жизнеспособными в течение более длительного периода времени. Но для того чтобы осуществлять изменения, направленные на совершенствование оргструктур, сами организации должны быть готовы к этим изменениям – то есть относиться и к категории самообучающиеся организации. Поиск варианта построения и функционирования эффективной организационной структуры управления – основное условие реализации выбранного направления приспособления организации к внешним условиям работы³⁴.

На рис. 16 представлены существенные характеристики процесса проектирования организационных структур управления.

³³Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.

³⁴ Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Организационная структура управления компании: повышение эффективности как необходимое условие выживания // В сборнике: СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2019. - С. 37-41.

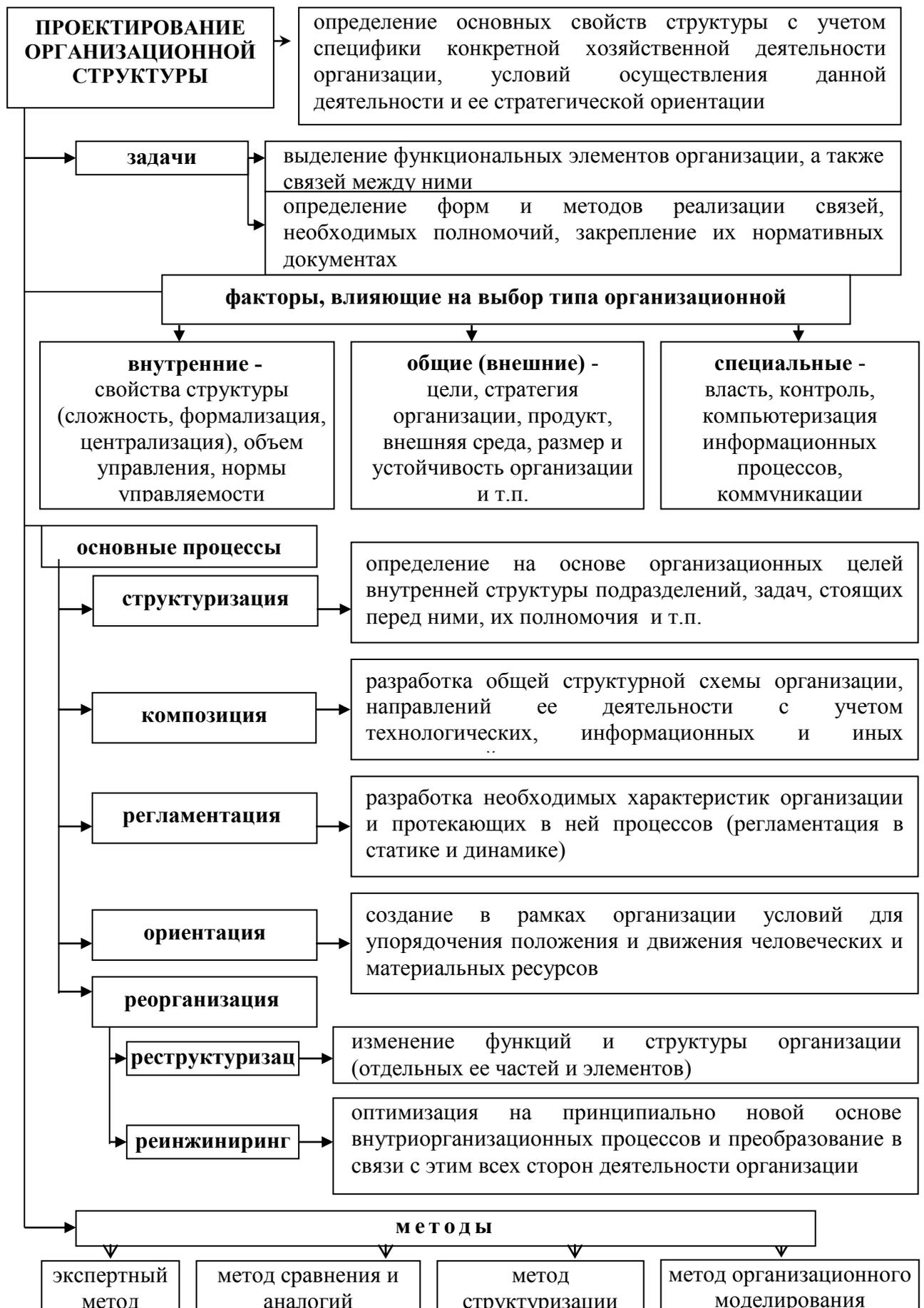


Рис.16. Сущностные характеристики организационного проектирования

На рис. 17 перечислены основные этапы выбора организационной структуры управления.

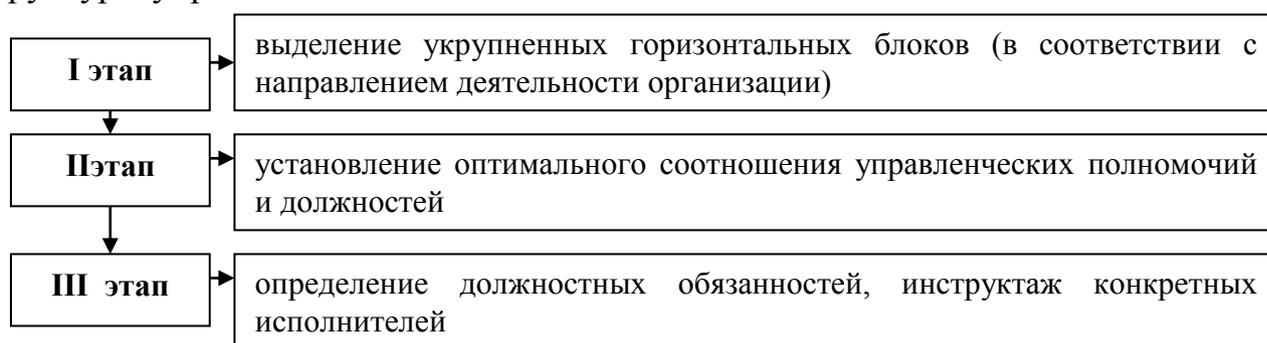


Рис. 17. Основные этапы выбора организационной структуры управления

Само организационное проектирование сводится к следующим действиям:

- системному анализу настоящей и будущей ситуации существующей организации;
- определению цели организации и критериев ее достижения;
- проектированию или уточнению функций организации, ее структуры (типа, состава и количества подразделений, численности управленческого персонала, линий взаимодействия, распределения полномочий и ответственности), что облегчает постановку задач и контроль;
- оценке эффективности будущей системы управления (обеспечение достижения целей, надежность, организованность, скорость принятия решений, их оптимальность);
- разработке правил принятия управленческих решений, должностных инструкций и регламентов для видов деятельности, имеющих устойчивый повторяющийся характер;
- разработке общей системы планирования;
- разработке системы управления персоналом;
- разработке системы мотивации (оплаты высших руководителей, персонала, денежных стимулов и поощрений);
- расчету потребности в материальных ресурсах;
- подготовке технико-экономического обоснования;
- разработке эскизного проекта, рабочего проекта, оформлению;
- внедрению результатов проектирования (частичное контрольное на отдельных участках);
- полной замене старой организации новой; становлению новой.

Проект организационной структуры оформляется в виде комплекта документов и пояснительной записки, которая описывает функционирование подразделений и технологию управления в целом.

Комплект документов включает в себя:

- 1) положение об организационной структуре;
- 2) общую схему организационной структуры управления;
- 3) положения о структурных подразделениях;
- 4) должностные инструкции работников.

Примеры основных документов комплекта документов приведены в Приложении Б.

2.4. Виды организационных структур

Можно с разных точек зрения подходить к проблеме классификации организационных структур управления. Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм.

На рис. 18 представлены подходы к классификации организационных структур управления.



Рис. 18. Основные подходы к классификации организационных структур

Формальная структура — это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры³⁵.

Механистическая структура является жесткой иерархией (пирамидой) управления.

Органическая структура в отличие от нее является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях.

В табл. 7 представлена сравнительная характеристика механистического и органического типа организации.

³⁵ Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.

Характеристика и условия эффективности применения механистического и органического подходов в проектировании организац³⁶

	Механистический тип организации	Органический тип организации
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Узкая специализация в работе ✓ работа по правилам ✓ четкие правила и ответственность ✓ ясность в уровнях иерархии ✓ объективная система вознаграждения ✓ объективные критерии отбора кадров ✓ отношения формальные и ✓ носят официальный характер 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ широкая специализация в работе ✓ мало правил и процедур ✓ амбициозная ответственность ✓ уровни управления размыты ✓ субъективная система вознаграждения ✓ субъективные критерии отбора кадров ✓ отношения неформальные и носят личный характер
Условия	<ul style="list-style-type: none"> ✓ несложное, стабильное окружение ✓ цели и задачи известны ✓ задачи поддаются делению ✓ задачи простые и ясные ✓ работа измеряема ✓ оплата труда мотивирует ✓ признается данная власть 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ сложное, нестабильное окружение ✓ неопределенность целей и задач ✓ задачи не имеют четких границ ✓ задачи сложные ✓ работу сложно измерить ✓ мотивирование потребностей верхнего уровня ✓ авторитет власти завоевывается

Остановимся на рассмотрении основных типов организационных структур с точки зрения характера связей.

В зависимости от характера связей выделяют следующие типы организационных структур управления:

1. Линейные (бюрократические).
2. Функциональные.
3. Дивизионные:
 - продуктовые;
 - региональные;
 - структуры, ориентированные на потребителя.
4. Централизованные:

³⁶ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.

- штабные;
- структуры с централизацией экономических функций;
- структуры управления издержками производства.

5. Адаптивные:

- проектные;
- матричные.

6. Комбинированные (смешанные) структуры.

Рассмотрим характерные особенности вышеперечисленных структур (рис. 19 - 28)³⁷.

В Приложении А представлена характеристика различных типов организационных структур управления (по материалам сайта corpsys.ru).

³⁷ Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.

Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие /Н.В.Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2017. – 309 с.

Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.

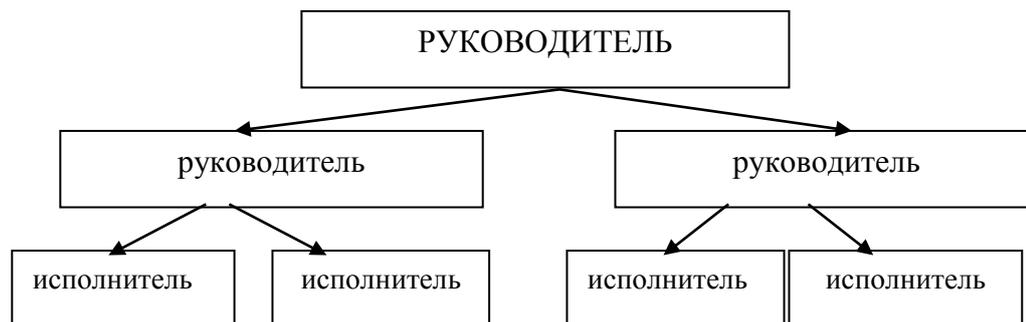
Кузнецова Н.В. Менеджмент: практикум /Н.В.Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2016. – 89 с.

ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА

предполагает построение системы управления по ступеням иерархии; подчинение подразделений и сотрудников непосредственному начальнику, который руководит ими по всем видам выполняемых работ

характеризуется:

- четким разделением труда между подразделениями и уровнями управления;
- строгой иерархичностью уровней управления;
- высоким уровнем единоначалия и персональной ответственности руководителей за решение всех вопросов в организации;
- наличием взаимосвязанной системы правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения работниками предприятия своих обязанностей



преимущества

- высокая дисциплина в реализации управленческих решений
- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения

недостатки

- большое количество норм и правил, снижающих инициативу сотрудников,
- структура способствует излишней жесткости в управлении,
- разобщенность горизонтальных связей в производственных системах предприятия
- перегрузка менеджеров высшего уровня,
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений
- высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления

область применения:

- на предприятиях, когда требуется реализация принципов абсолютного единоначалия, соблюдения жесткой дисциплины труда, формирование единых норм и правил поведения сотрудников (создание единой команды) в условиях отсутствия достаточного количества высококвалифицированных руководителей, заинтересованных в длительной работе на этом предприятии.
- в малом и среднем бизнесе при условии осуществления несложного производства в отсутствие широких кооперационных связей между предприятиями

Рис. 19. Сущностные характеристики линейной структуры управления

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА	предусматривает деление аппарата управления на отдельные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и обязанности
---------------------------------	--

- ЭТО позволяет:**
- разделить выполнение функций руководителей высшего уровня управления между его заместителями (службами) и тем самым снизить трудоемкость труда руководителя высшего уровня управления организации;
 - организация делится на службы по основным функциям менеджмента: производство, финансы, маркетинг, кадры, НИОКР (инновации) (каждое из которых может подразделяться в свою очередь на отделы);
 - управление производственными участками руководитель осуществляет в основном через функциональные службы и подразделения

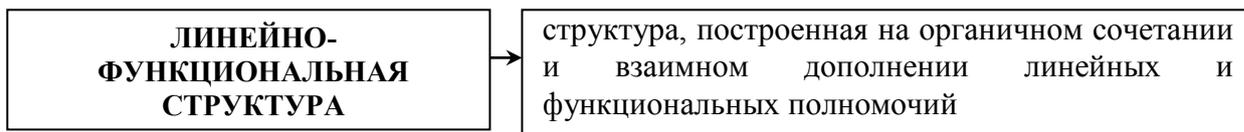


- преимущества**
- (структура) стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации,
 - уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях, улучшает их координацию,
 - снижает трудоемкость деятельности руководителя высшего уровня управления,
 - улучшает координацию управления

- недостатки**
- нарушает принцип единоначалия,
 - функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач самих подразделений, чем общих целей организации,
 - увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями,
 - способствует появлению трудностей в принятии и реализации согласованных управленческих решений,
 - возможность появления помех при передаче управленческой информации, различий в ее интерпретации

- область применения:**
- в организациях, занятых выпуском небольшой номенклатуры изделий, действующих в стабильных условиях внешней среды и требующих для функционирования решения ограниченного количества стандартных управленческих задач;
 - организации, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
 - научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации

Рис. 20. Сущностные характеристики функциональной структуры управления



данная структура обеспечивает разделение управленческого труда, так как:

- ✦ линейные звенья управления непосредственно принимают решения,
- ✦ функциональные - консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы (роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией в целом)



преимущества

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления
- возможность привлечения консультантов и экспертов

недостатки

- узкая специализация каждого звена;
- плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач
- тенденции к чрезмерной централизации
- невосприимчивость к изменениям

область применения:

- наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет в большинстве своем рутинные, часто повторяющиеся и редко обновляющиеся задачи и функции

Рис. 21. Сущностные характеристики линейно-функциональной структуры управления

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

появилась в результате совершенствования линейно-функциональной оргструктуры; потребность ее применения возникла в связи с увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, а также в результате усложнения технологических процессов

Деление организации на элементы и структурные подразделения проводится по:

- видам товаров и услуг,
- группам покупателей
- географическим регионам.

К дивизиональным (филиальным) организационным структурам относятся:

- *продуктовая структура;*
- *структура, ориентированная на покупателя,*
- *региональная структура*

Ключевые фигуры - не руководители функциональных подразделений, а руководители производственных единиц

преимущества

- тесная связь производства с потребителями,
- высокая гибкость и ускоренная реакция изменения во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм, вследствие высокой самостоятельности структурных единиц
- кадровая автономность и высокая мотивация

недостатки

- рост иерархичности, вертикали управления;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата из-за дублирования функций управления на разных уровнях;
- дублирование работ для разных подразделений
- сложность осуществления единой политики

особенности

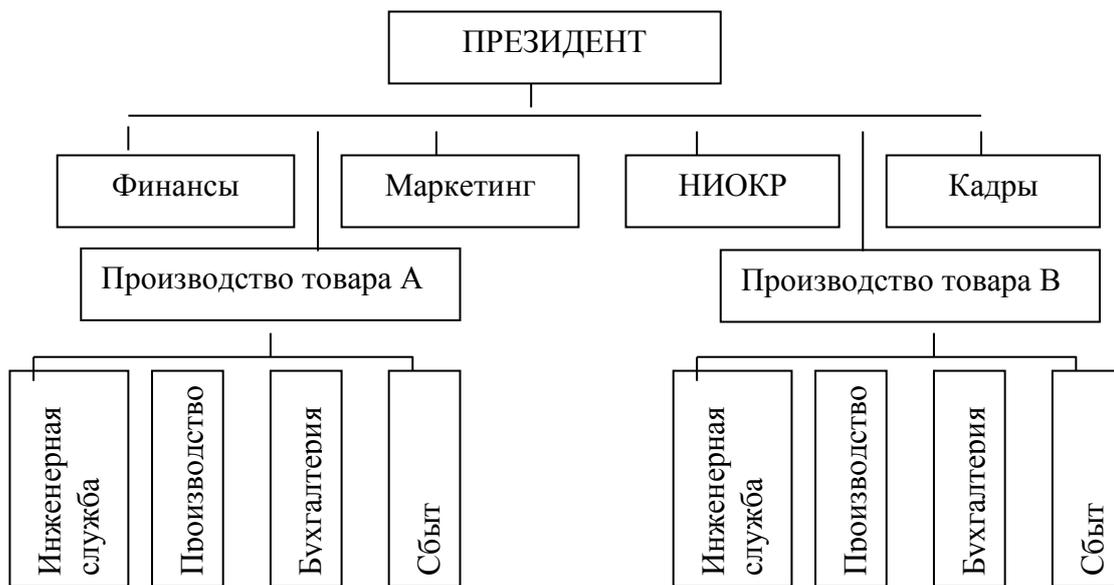
- продуктовая структура позволяет более легко справиться с разработкой новой продукции с учетом конкуренции, совершенствования конкретной технологии или удовлетворения потребностей покупателей;
- региональная структура может обеспечить более эффективный учет местного законодательства, социально-экономической системы и рынков конкретных географических регионов и соответствующих продуктов;
- структура, ориентированная на покупателя, дает возможность организации наиболее эффективно учитывать запросы конкретных потребителей, от которых она более всего зависит

область применения:

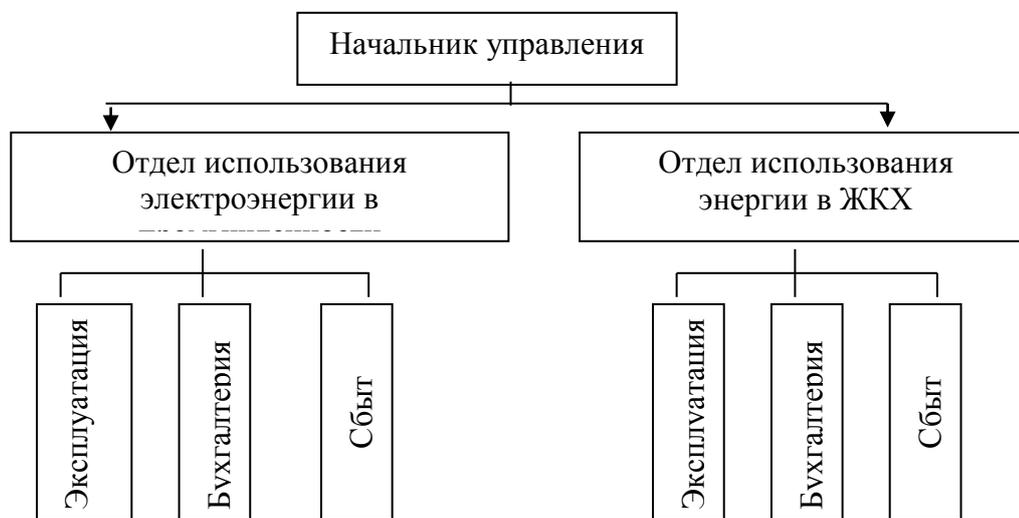
- многопрофильные организации
- организации, расположенные в различных регионах
- организации, осуществляющие сложные инновационные проекты

Рис. 22. Сущностные характеристики линейно-функциональной структуры управления

ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА → способствует развитию организации, когда та увеличивает ассортимент и объемы производимой и реализуемой продукции



СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ → организация производит большой ассортимент товаров или услуг для определенной целевой группы, конкретного потребителя и способствует повышению уровня удовлетворения запросов потребителя



РЕГИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА → целесообразна для организаций, охватывающих большие географические зоны; региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений

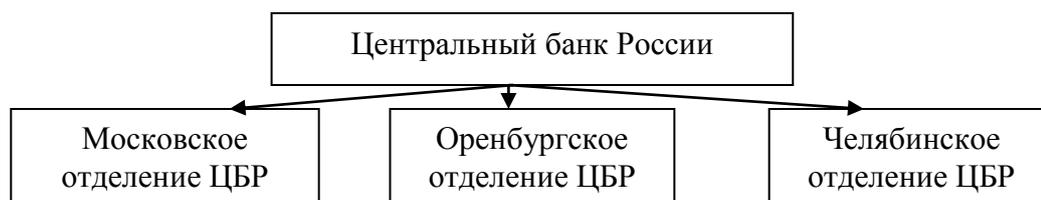


Рис. 23. Дивизиональные структуры управления

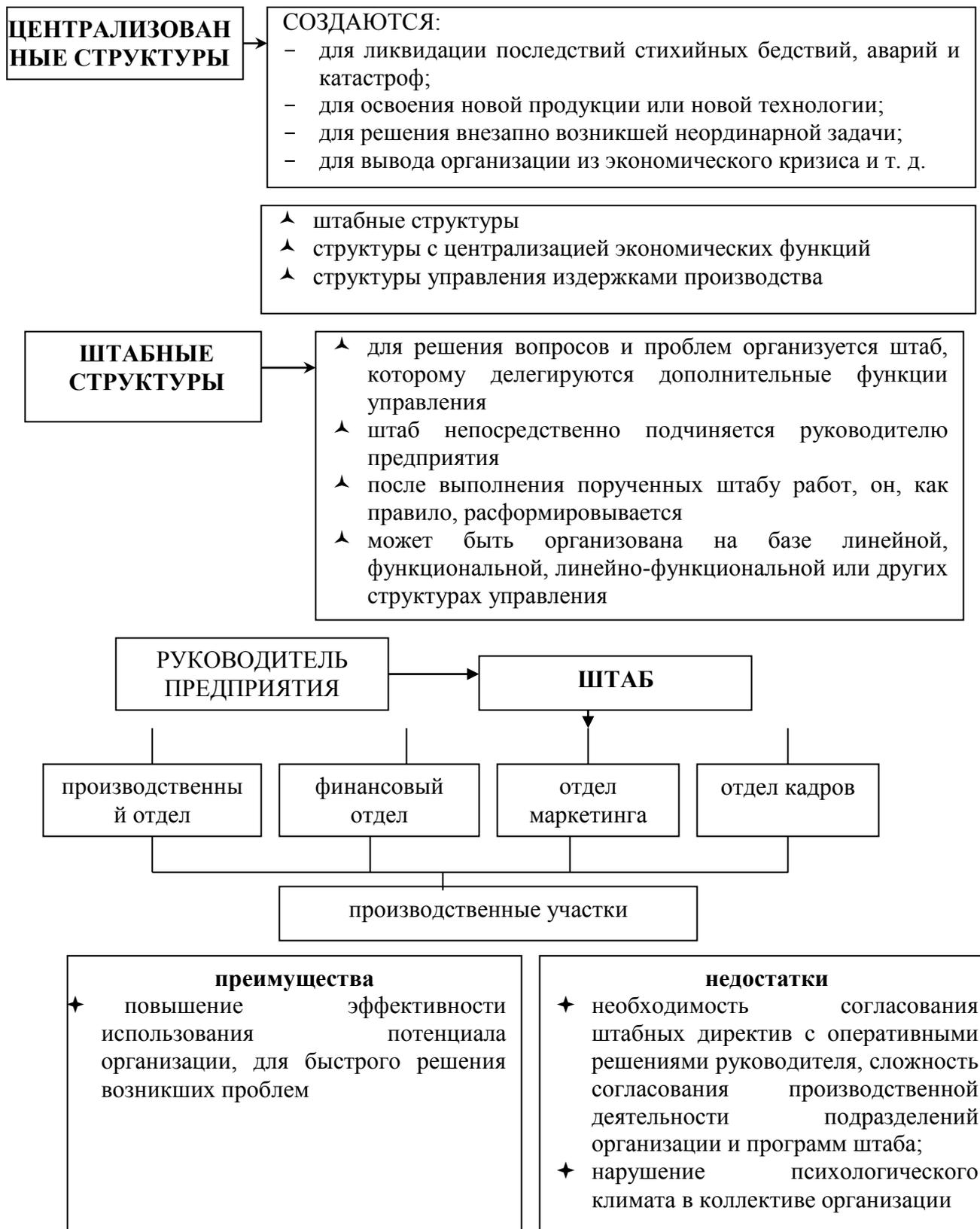
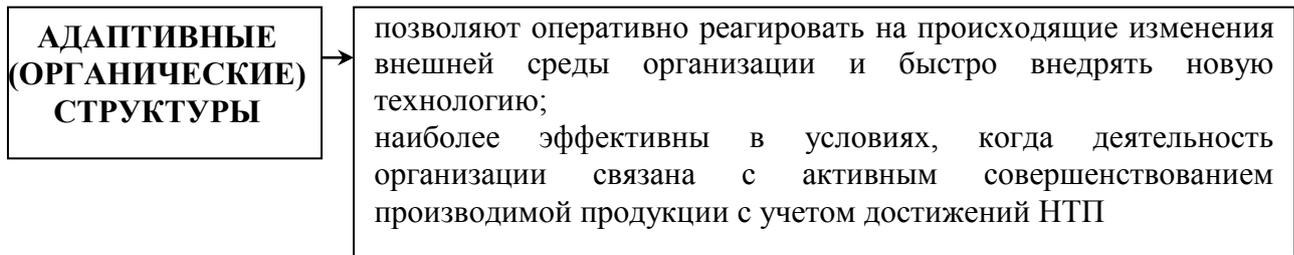


Рис. 24. Централизованные структуры управления



РАЗНОВИДНОСТИ
 Проектные, матричные, бригадные, целевые (программно-целевые)

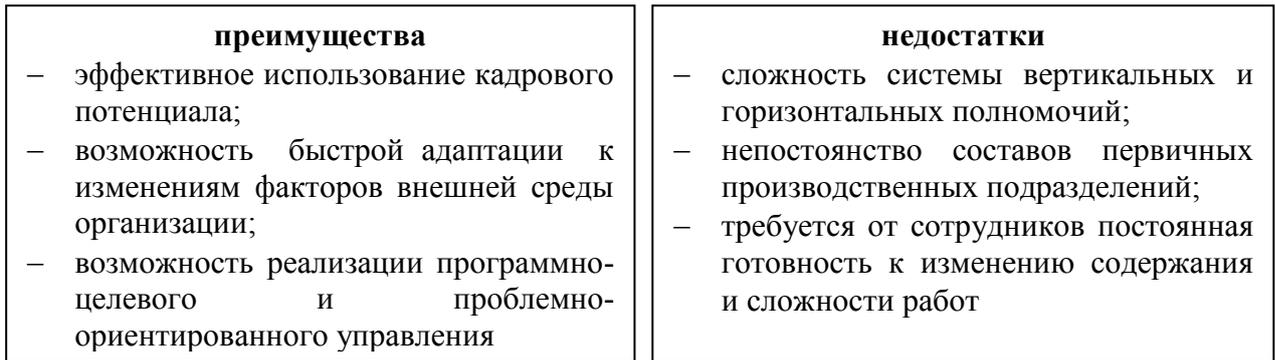


Рис. 25. Адаптивные структуры управления

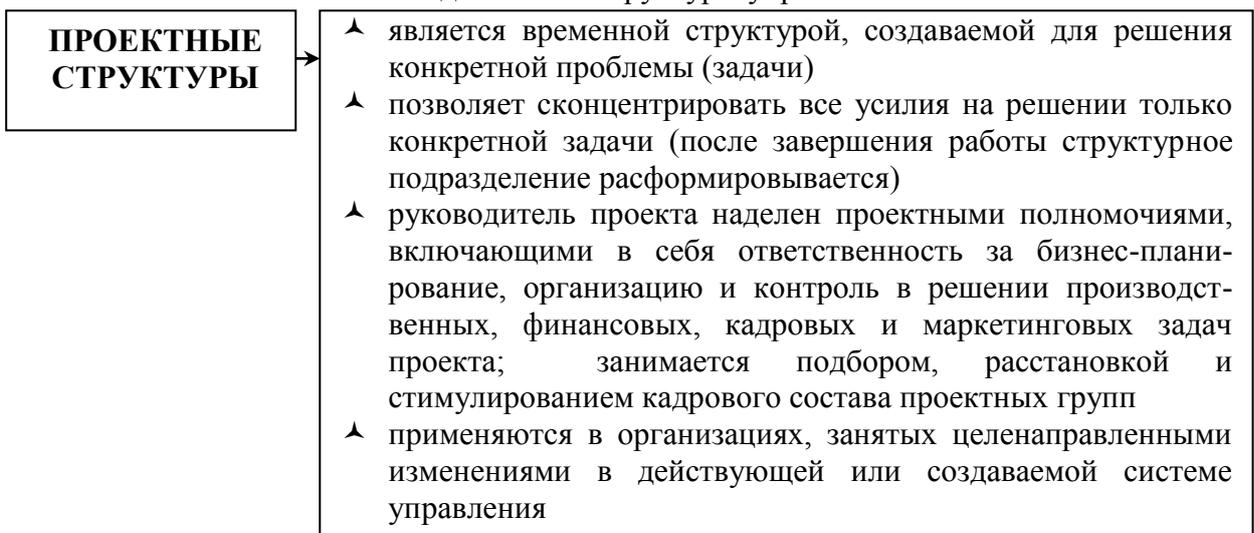


Рис. 26. Проектные структуры управления

**МАТРИЧНЫЕ
СТРУКТУРЫ**

- построены на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством
- обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект



- преимущества**
- одновременная ориентация на проектные цели и спрос;
 - четкое разграничение по проектам
 - гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
 - усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
 - возможность применения эффективных методов управления;
 - относительная автономность проектных групп

- недостатки**
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
 - необходимость и опасность компромиссных решений
 - трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
 - возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов

Рис. 27. Матричные структуры управления

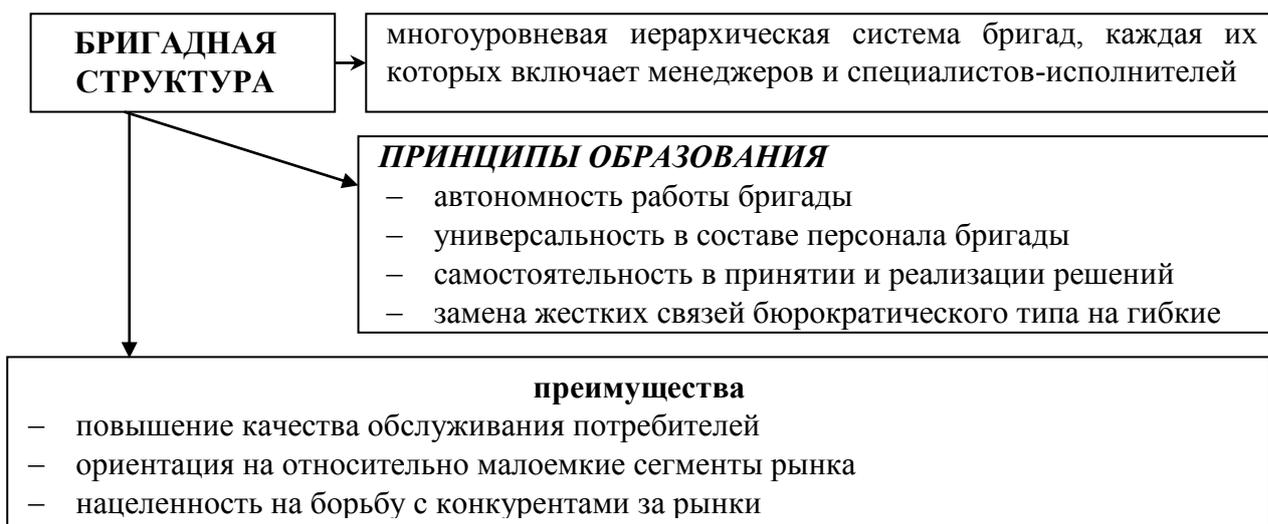


Рис. 28. Бригадная структура управления

Если говорить об организационной структуре управления, то следует иметь в виду, что нет идеальной структуры управления. Организационная структура подвержена изменениям и развитию, поэтому менеджерам всех уровней управления необходимо уделять огромное внимание формированию структур, их оценке на соответствие целям организации.

2.5. Организационное развитие

Для того чтобы организации могли долгое время оставаться на «плаву», ее руководству необходимо быстро и четко реагировать на все изменения, как во внешнем, так и во внутреннем окружении. Речь необходимо вести об организационном развитии (ОР). Современный менеджмент – это менеджмент изменений (изменений для одновременного создания дополнительной ценности в организации)³⁸.

На рис. 29,30 представлены основные понятия и сущностные характеристики ОР.

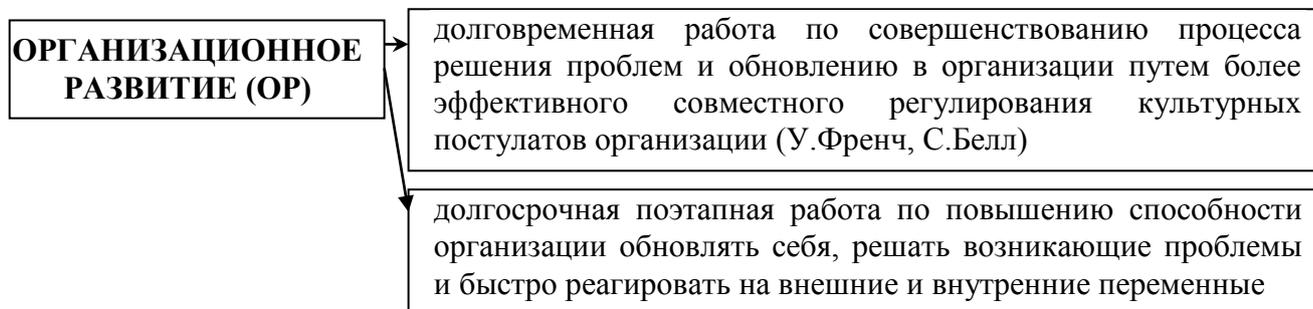


Рис. 29. Сущностные характеристики организационного развития (начало)

³⁸ Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Изменение организационной структуры управления компании: пути развития // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы научно-практической конференции. Под общ. ред. Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2019. – С.128-131.

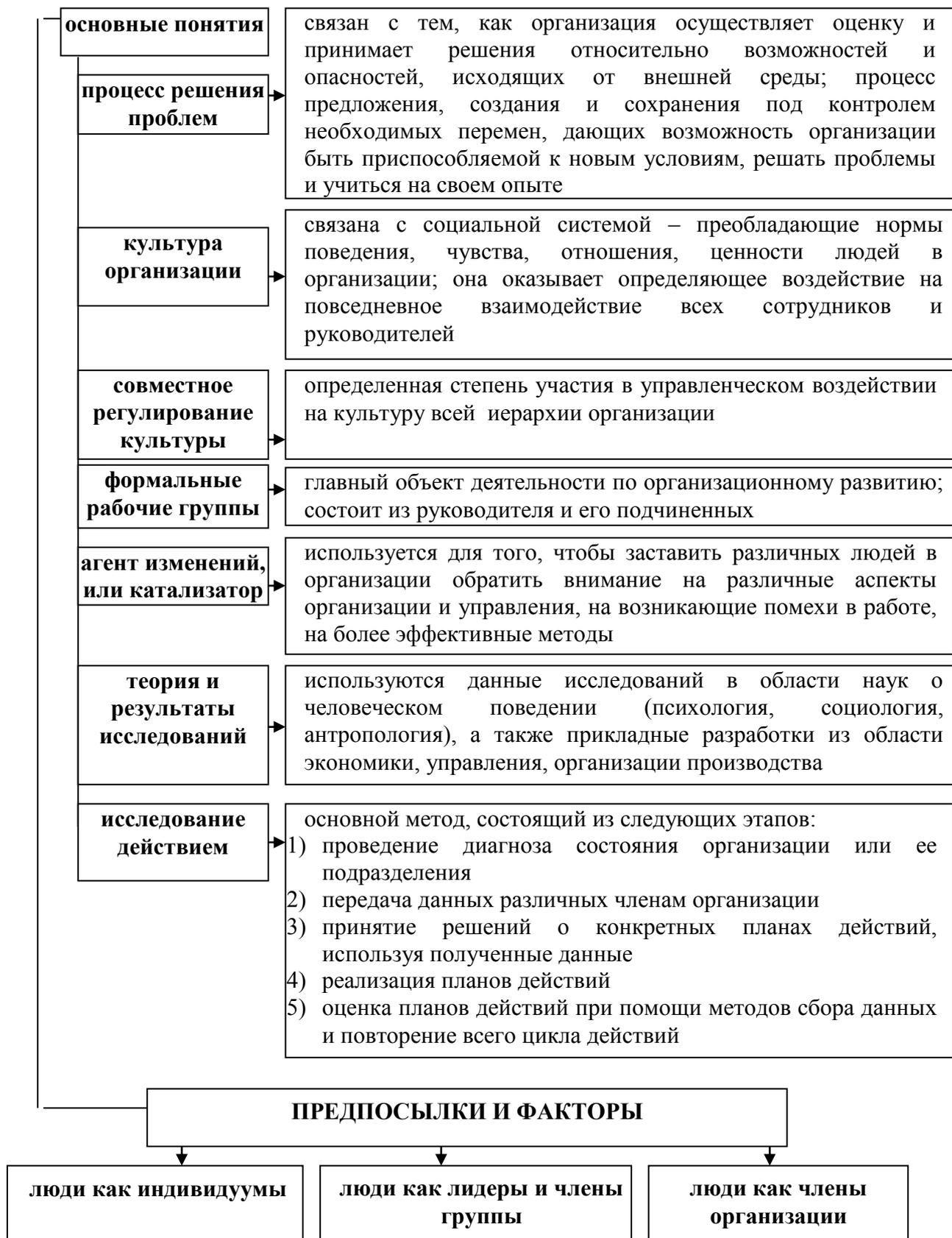


Рис. 30. Сущностные характеристики организационного развития (окончание)

Участие в ОР (или интервенция в организацию) представляет собой различного рода плановые мероприятия, в которых принимает участие организация (рис. 31).

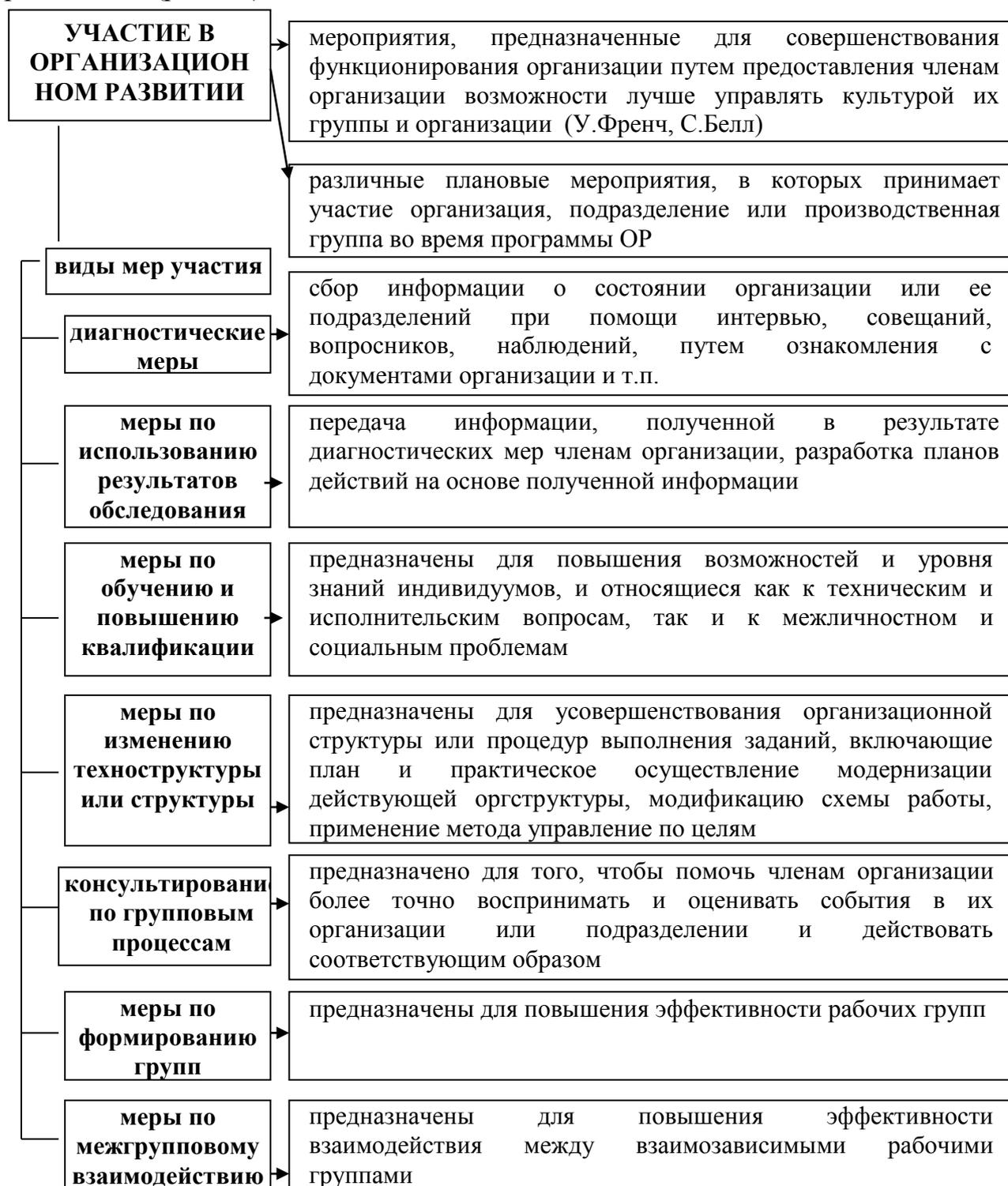


Рис.31. Участие в организационном развитии

Представленные на рис. мероприятия могут планироваться с помощью консультантов, экспертов или быть предположены самими членами организации, получившими определенную подготовку в данной области изменений или принимавшими ранее участие в программах ОР.

На рис.32, 33 представлены условия успешного проведения мероприятий по ОР, а также основные пути организационного развития современных компаний.

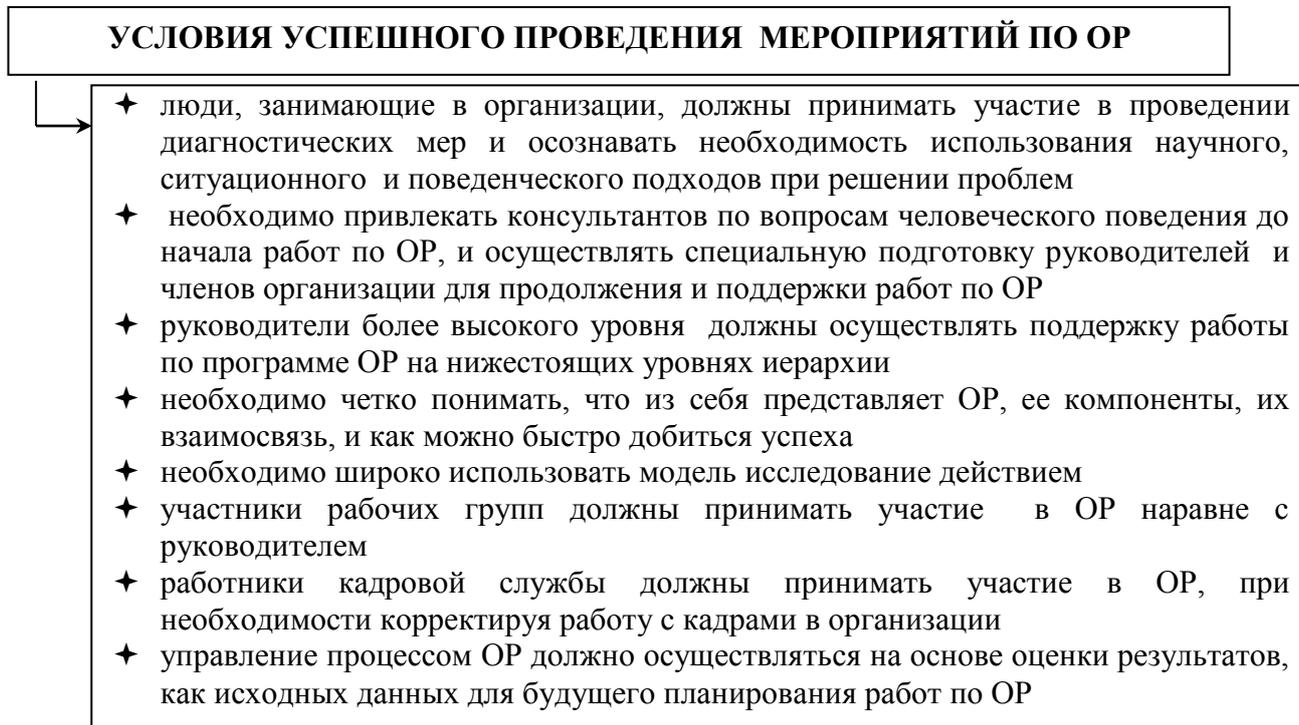


Рис. 32. Условия успешного проведения мероприятий ОР

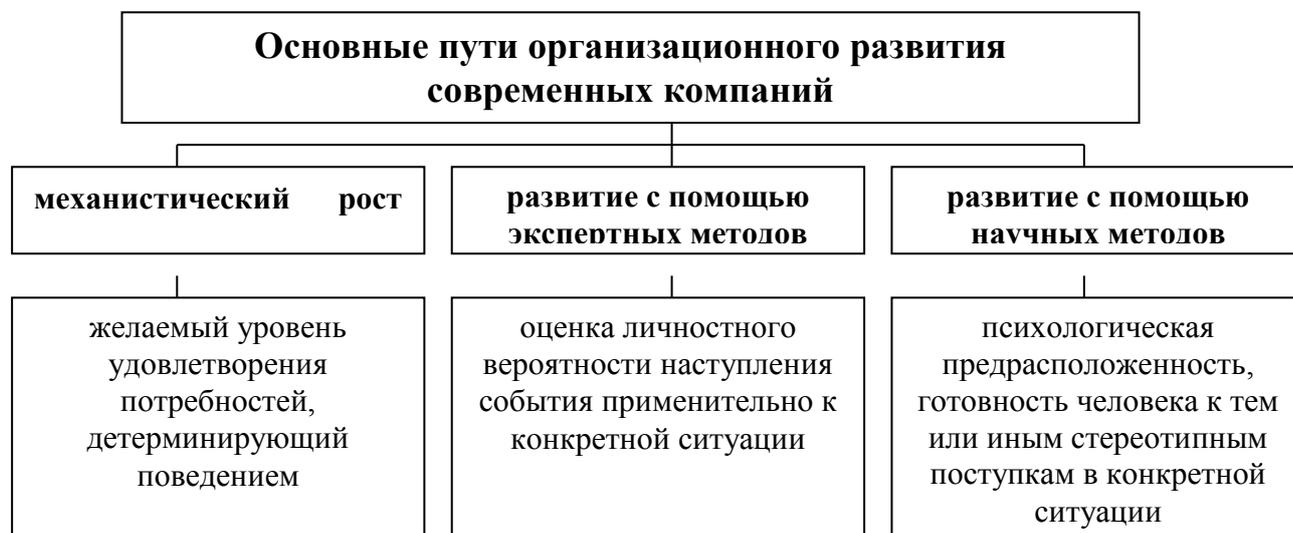


Рис. 33. Пути ОР современных компаний

Для того чтобы остаться на рынке, у организаций нет времени на медленное и постепенное освоение современных методов менеджмента, необходимо найти такой алгоритм работы, который позволит с наименьшими затратами времени осваивать лучший мировой опыт, при этом не отвлекаться на формальное заимствование отдельных элементов, а выбирать самое нужное именно для себя и именно сегодня. И такой алгоритм предлагает японский

специалист Ивао Кобаяси в виде Практической программы революционных преобразований на предприятиях (ППРПП)³⁹.

В данном контексте можно выделить ряд возможностей, способствующих развитию организационной структуры и повышению ее эффективности. Здесь нельзя не согласиться с точкой зрения В.И.Гончарова, который к числу таких возможностей относит⁴⁰:

- совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию и делегирование полномочий на более низкие уровни (линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне);

- замена механистических структур на адаптивные(органические) (такой переход – наиболее радикальная форма реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с сильной командой единомышленников);

- интегрирование различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры (чаще всего путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес-центров, бизнес-инкубаторов, технопарков, бригадных и проектных структур и др.);

- формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя (что может быть наиболее эффективно реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информационной).

Учет данных возможностей в разработке стратегии развития компании и самое главное их практическая реализация - вот тот действенный инструмент, способствующий развитию компании по эволюционному пути.

Эффективность программы ОР зависит также от того, как умело, руководители применяют положения ситуационного подхода.

Вопросы для закрепления:

1. Что представляет собой структура организации. Из каких подструктур она состоит?
2. Что такое организационная структура управления? Перечислите виды организационных структур управления.
3. Что такое организационное развитие? Перечислите основные мероприятия по ОР.
4. Ознакомьтесь с представленными ниже утверждениями. Отметьте неправильные и перефразируйте их так, чтобы получились верные.
 - организационная структура представляет собой скелет предприятия.

³⁹ Кобаяси Я. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическое программа революционных преобразований на предприятиях; пер.с япон. А.Н.Стерляжникова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. – 248 с.

⁴⁰ Гончаров В.И. Менеджмент: учеб.пособие. – Мн.:Мисанта, 2003. – 624 с.

- в организационную структуру предприятия могут быть внесены изменения лишь один раз в год.
- структура определяет характер коммуникаций.
- выбор структуры предприятия зависит от характера его деятельности.
- выделяют только три типа организационных структур – бюрократические, органические, конгломеративные.

Решите тестовые задания

- А. Что представляет собой организация конгломеративного типа?
- а) Организацию с функциональной структурой
 - б) Организацию с дивизиональной структурой
 - в) Организацию, у которой нет структуры
 - г) Организацию, в структуре которой совмещены элементы различных структур
- Б. Синонимом бригадной формы организации труда является:
- а) Линейная форма организации труда
 - б) Функциональная форма организации труда
 - в) Ячеистая форма организации труда
 - г) Венчурная структура
- В. Укажите, в каком случае структура фирмы станет линейно-штабной?
- а) Если будет создана рабочая группа для решения какой либо проблемы
 - б) Если будут созданы при руководители подразделения для консультирования его по некоторым вопросам
 - в) Если произойдет деление компании на несколько независимых друг от друга фирм
 - г) В любом случае
- Г. Укажите, при какой структуре руководитель в большей степени загружен работой?
- а) Линейной
 - б) Матричной
 - в) Проектной
 - г) Сетевой
- Д. Укажите, какой тип организационной структуры способствует развитию у работников компании предприимчивости и инициативы?
- а) Линейная
 - б) Матричная
 - в) Функциональная
 - г) Дивизиональная
- Е. Изменения в организационной структуре непосредственно приводят:
- а) К повышению заработной платы некоторых работников
 - б) К перераспределению обязанностей и полномочий
 - в) К сокращению персонала
 - г) К увеличению персонала
- Ж. Укажите, какая структура характерна для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен, и производственных связей относительно немного?

- a) Линейная ОСУ
- b) Функциональная ОСУ
- c) Штабная ОСУ
- d) Матричная ОСУ

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ⁴¹

Практическая работа «Деятельность предприятия в условиях жесткой конкуренции»

Цель: Разработать структуру управления организации в условиях жесткой конкуренции.

Краткие теоретические сведения

Типовое содержание сведений о фирме может быть представлено в виде справки, включающей различные разделы, размещающиеся в определённой последовательности и дающие наиболее полное представление о производственно- сбытовой деятельности фирмы, её организационной структуре, финансовом положении, престиже. В справке приводятся следующие данные:

- полное и сокращённое наименование фирмы;
- почтовый адрес фирмы, место регистрации, номер телефона, телекса и телефакса;
- размер фирмы, место фирмы в числе крупнейших компаний страны, региона, города;
- характер собственности фирмы; правовое положение фирмы; характеристика фирмы по капиталу и контролю;
- год основания и основные этапы развития фирмы;
- сфера деятельности с указанием вида хозяйственной деятельности;
- основные товары производства, торговли и услуги;
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направления специализации;
- владельцы фирмы или материнская компания, тип объединения, в которое входит фирма и её положение в нём, представительства фирмы;
- состав руководящих органов, организационная структура управления, названия подразделений фирмы, численный состав правления;
- производственная и материально- техническая база фирмы, число и местонахождение предприятий, их мощность, число и местоположение сбытовых организаций, складов, станций сервисного обслуживания;

⁴¹ Кузнецова Н.В. Менеджмент. – Магнитогорск, 2016. – 89 с.

Кузнецова Н.В., Федорова Е.Г. Основы менеджмента : практикум для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2008.

Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Практикум. Учебное пособие. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.

- число занятых в фирме, основной профессиональный состав работников, руководство предприятия и их опыт работы;
- основные финансовые показатели деятельности фирмы за несколько последних лет;
- производственно-технические и прочие связи с другими фирмами и т.д.

Справка о предприятии может содержать как краткие, так и полные сведения.

В табл.1,2 приведены примеры формулировок миссии и примеры ключевых целей организации.

Таблица 1

Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Компания Utel (источник http://www.chsi.u-tel.ru/)	Формирование и удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах, интеграция в Глобальное информационное общество XXI века
Магнитогорский металлургический комбинат (источник http://www.mmk.ru/rus)	Производство и сбыт высококачественной металлопродукции, удовлетворяющей потребностям наших клиентов, для получения прибыли в объеме достаточной для развития предприятия до уровня лидирующей мировой компании и проведения разумной социальной политики

Таблица 2

Примеры ключевых целей организации

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Менеджмент (управление)	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
НИР (инновации), НИОКР	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации продаж
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал (кадры)	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке

Цели и задачи всех уровней должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени. Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента. На вершине этой модели — общая цель (миссия) организации, а фундаментом являются задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным образом и в заранее установленные сроки. Объединенные таким образом цели и задачи составляют иерархическую модель, называемую «деревом целей». На рис. 1 представлен классический пример построения этой целевой модели.

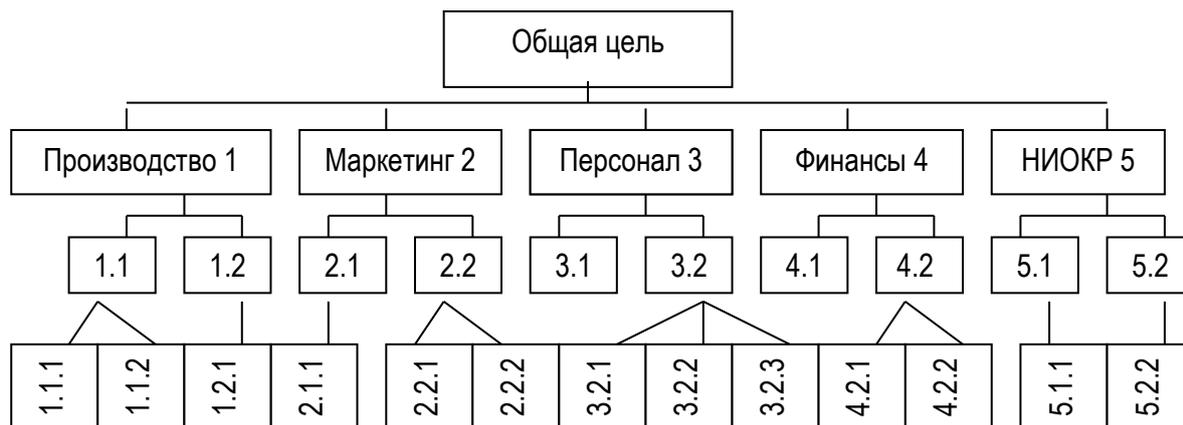


Рис.1. Схема многоуровневого распределения целей организации (дерево целей)

Задание:

1. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации⁴² и определите основные направления ее развития. Составьте справку сведений о вашей организации (придерживаясь ниже приведенного плана типовой справки).
2. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности своей организации.
3. Определите основные направления решения главной цели развития вашей организации. Сформулируйте их как задачи первого и последующих уровней целевой программы. Проанализируйте сформулированные цели и составьте многоуровневую схему их распределения (дерево целей). По ходу выполнения внесите необходимые дополнения или изменения.
4. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации.
5. Определите тип организационной структуры управления вашей организацией. Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия.
6. Разработайте положение о структуре управления вашей организации (пример Положения о структуре организации представлен в Приложении).
7. Проанализируйте организационную структуру предприятия. Определите подразделения вашей организации и непосредственных их исполнителей

⁴² Все практические работы выполняются на базе одного предприятия (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

(производственный отдел, финансовый отдел, маркетинговый отдел, отдел кадров и др.).

I. Производственный отдел организации.

1. Проанализируйте целевые программы производственного отдела проектируемой организации, технологию изготовления продукции и организацию ее производства, связи с поставщиками и субподрядчиками.
2. Разработайте структуру производственного отдела.
3. Произведите распределение функций между подразделениями производственного отдела.
4. Определите количество сотрудников для каждого подразделения. Производственного отдела.
5. Разработайте положение о руководителе производственного отдела.
6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников подразделений производственного отдела.

II. Финансовый отдел организации.

1. Проанализируйте целевые программы финансового отдела, содержание и объем экономических функций, связи с поставщиками финансовых ресурсов.
2. Разработайте структуру финансового отдела проектируемой организации.
3. Проведите распределение функций между подразделениями финансового отдела организации.
4. Определите количество сотрудников для каждого подразделения финансового отдела.
5. Разработайте положение о руководителе финансового отдела.
6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников подразделений финансового отдела организации.

III. Маркетинговый отдел организации.

1. Проанализируйте целевые программы отдела маркетинга.
2. Разработайте структуру отдела маркетинга.
3. Конкретизируйте функции служб отдела маркетинга (службы рекламы и стимулирования сбыта, службы сбыта, службы маркетинговых исследований и т.д.).
4. Определите количество сотрудников для каждой службы отдела маркетинга.
5. Разработайте положение о руководителе отдела маркетинга.
6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников отдела маркетинга.

IV. Отдел кадров организации

1. На основе анализа целевых программ разработайте структуру отдела кадров. Конкретизируйте функции служб отдела кадров организации.
2. Определите количество сотрудников для каждого подразделения отдела кадров.

3. Разработайте положение о руководителе отдела кадров проектируемой организации.
4. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников служб отдела кадров организации.
7. Сделать вывод по работе.

Практическая работа «Типы организационных структур управления»

Задание.

Изучите теоретический материал по теме «Организационные структуры управления». При выполнении задания используйте материал сайта - <http://corpsite.ru> , <http://corpsys.ru>

1. Составьте характеристику основных типов организационных структур управления, материал занесите в таблицу.

Таблица 1

Организационные структуры управления

Тип ОСУ	Типовая схема	Преимущества ОСУ	Недостатки ОСУ	Для каких организаций характерны

Таблица 2

ОСУ: недостатки структур и мероприятия по их устранению

Тип ОСУ	Основные недостатки	Причины недостатков	Пут устранения недостатков

Минимальный перечень ОСУ для анализа

7. Линейная организационная структура управления.
8. Функциональная организационная структура управления
9. Дивизионные ОСУ:
 - продуктовые;
 - региональные;
 - структуры, ориентированные на потребителя.
10. Централизованные ОСУ:
 - штабные;
 - структуры с централизацией экономических функций;
 - структуры управления издержками производства.
11. Адаптивные ОСУ:
 - проектные;
 - матричные.
12. Комбинированные (смешанные) структуры.

2. Определите типы организационных структур управления, представленные на рисунке, кратко охарактеризуйте их особенности.



Тип ОСУ _____

Основные характеристики

Достоинства

Недостатки

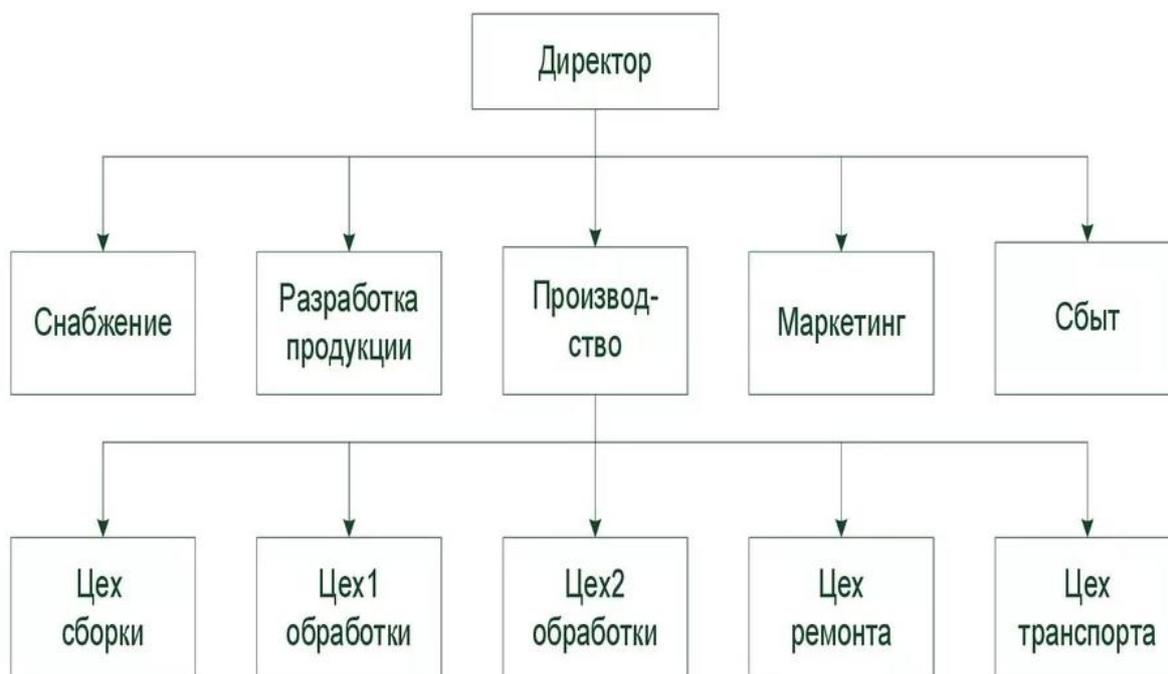


Тип ОСУ _____

Основные характеристики

Достоинства

Недостатки



Тип ОСУ _____

Основные характеристики

Достоинства

Недостатки

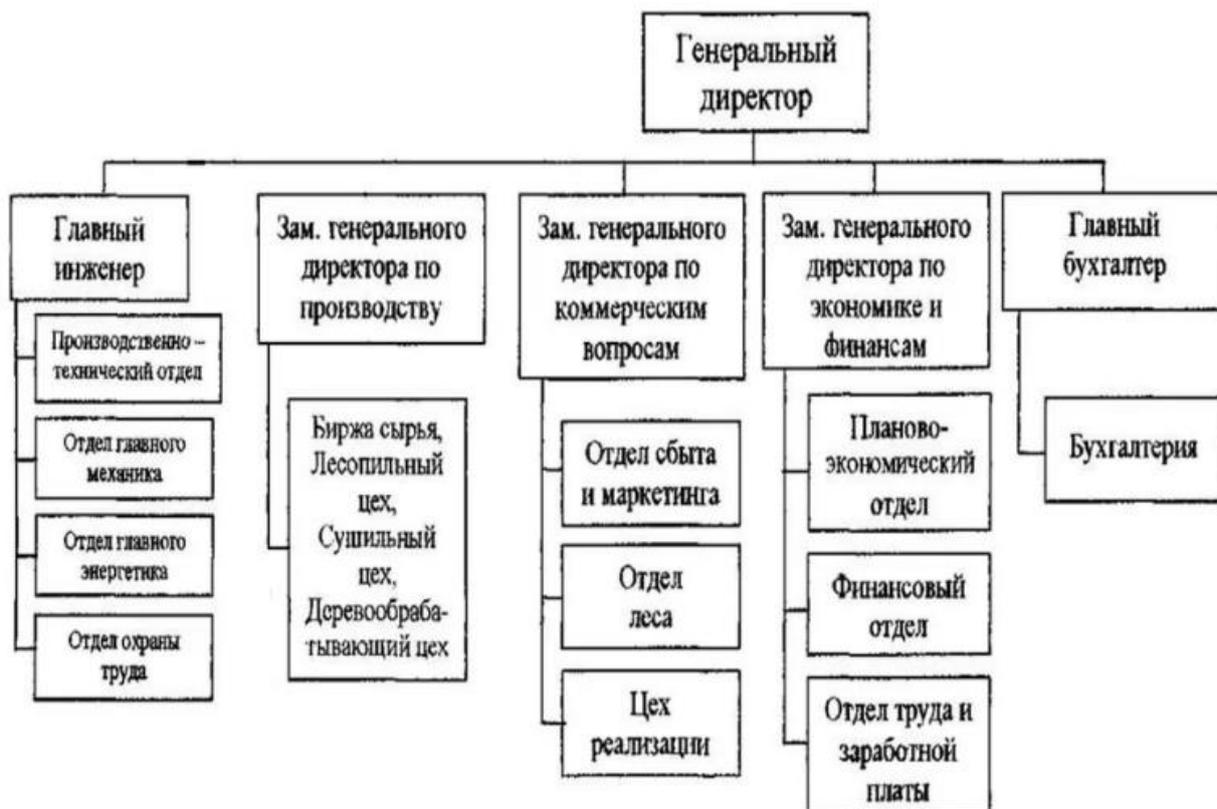


Тип ОСУ _____

Основные характеристики

Достоинства

Недостатки



Тип ОСУ _____

Основные характеристики

Достоинства

Недостатки

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра «Построение организационной структуры предприятия»⁴³

Цель игры - закрепление теоретического материала по теме «Типы организационных структур».

Задание. Осуществить выбор организационной структуры предприятия и построить ее с учетом специфики деятельности предприятия.

Порядок выполнения работы:

Этап 1. Группа делится на подгруппы по 7-8 человек. Каждая подгруппа определяет свое звание и характер/профиль деятельности своего предприятия (желательно, чтобы предприятия работали в разных сферах – производство товаров, оказание услуг, торговля и др.). При этом члены группы могут самостоятельно определить возраст своего предприятия, стадию его жизненного цикла, степень его успешности и т.д. Материал может быть оформлен в виде справки о предприятии (см. теоретические сведения в практической работе).

Этап 2. Члены подгруппы определяют основные подразделения, руководящие должности, необходимые для функционирования предприятия, и распределяют их между собой. При этом каждый участник группы самостоятельно, с учетом специфики деятельности предприятия, обозначает круг вопросов, за исполнение которых будет отвечать лично, согласно вверенной ему должности. В рамках выполнения этапа участники группы формируют комплект необходимых документов по организационной структуре своего предприятия.

Этап 3. Под руководством генерального директора проходит процесс обсуждения и согласования полномочий его подчиненных. Далее члены подгруппы осуществляют выбор наиболее подходящего для их предприятия типа ОСУ и ее построение. Схема должна отражать взаимодействие между подразделениями, если они предусмотрены. Каждый участник подгруппы должен уметь аргументировать выбранный тип структуры, определять его достоинства и недостатки.

Этап 4. Участникам подгруппы предлагается продумать возможные изменения организационной структуры предприятия в будущем.

Этап 5. Создается экспертное жюри, привлекая для этого по одному участнику из каждой подгруппы, для анализа и подведения итогов практической работы.

Этап 6. Презентация выполненной работы. Один или несколько участников подгруппы представляют результаты труда.

Этап 7. Оформление экспертами отчета о работе подгрупп.

Требования к оформлению отчета (таблица)

⁴³ На основе Попова А.А. Менеджмент: практикум : учеб.пособие / А.А.Попова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 252 с.

Критерии оценки	Подгруппы			
	1	2	3	n
1	2	3	4	5
Своевременность выполнения работы				
Сложность команды				
Соблюдение принципов этики				
Качество представленной работы				
Качество презентации работы				
Приближенность работы к реальным условиям				
Знание теоретического материала				
Сумма				

Деловая игра «Мобильность организационной структуры предприятия»

Цель – развитие навыков построения организационных структур, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Задание. Директор предприятия установил, что определенным «тормозом» в работе предприятия является несовершенство организационной структуры.

Для решения проблемы необходимо:

- определить производимый товар или услугу;
- распределить роли директора и его заместителей;
- определить оптимальное количество подразделений, служб, продумать их соподчиненность;
- с наработанными предложениями по совершенствованию организационной структуры предприятия выступить на совещании.

Порядок выполнения работы.

1. Группа делится на команды по 6-9 человек.
2. Члены команды определяют название предприятия, профиль/сферу деятельности, производимый товар или услугу.
3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.
4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов преобразования структуры организации
5. Второе совещание посвящается вопросам презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. По итогам презентации осуществляется выбор оптимального варианта решения вопроса.

6. Целевая группа разрабатывает порядок и сроки проведения преобразований организационной структуры, процедуры пересоподчинения отделов, должностей.
7. Проводится наблюдение за процессом адаптации сотрудников к изменениям в оргструктуре предприятия, анализ возникающих проблем.
8. Оценка эффективности предпринятой реорганизации структуры вашего предприятия.
9. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете указывается:
 - название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности;
 - ведущие должности предприятия с указанием фамилий;
 - причина необходимых изменений;
 - варианты возможных преобразований структуры организации;
 - утвержденный вариант и порядок осуществления изменений;
 - прогноз эффективности предприятия от предстоящих преобразований организационной структуры .

АТТЕСТАЦИОННЫЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Тест

1. Исключите лишнее. К признакам организации относится:
 - a) обособленность
 - b) саморегулирование
 - c) независимость от внешней среды
 - d) наличие цели
2. Определите, разновидностью, какой организационной структуры является структура фирмы, построенная на продуктовом принципе:
 - a) дивизиональной
 - b) централизованной
 - c) адаптивной
 - d) комбинированной
3. Укажите, что относится к недостаткам УПЦ (управление по целям):
 - a) пренебрежение ролью человеческого фактора
 - b) неполный охват коллектива подчинённых
 - c) длительная подготовительная работа и большие затраты времени
 - d) невыполнение функции контроля
4. Укажите, что отражает миссия организации:
 - a) главное предназначение организации
 - b) стремление организации к прибыли
 - c) позицию фирмы по отношению к конкурентам
 - d) личные принципы главы фирмы
5. Закончите предложение. Под организационной структурой, сформированной в результате проектирования, понимается...:
 - a) сложная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда
 - b) упорядоченная совокупность независимых друг от друга подразделений, обособившихся в процессе разделения труда
 - c) упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда
 - d) упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе развития организации
6. Определите, какая разновидность адаптивной структуры является наиболее простой и нацелена на решение какой-либо разовой задачи:
 - a) фрагментарная
 - b) программно-целевая
 - c) матричная
 - d) проектная
7. Укажите, какие организации более эффективны в условиях нестабильной внешней среды:
 - a) механистические
 - b) органические

- с) корпоративные
- д) деловые

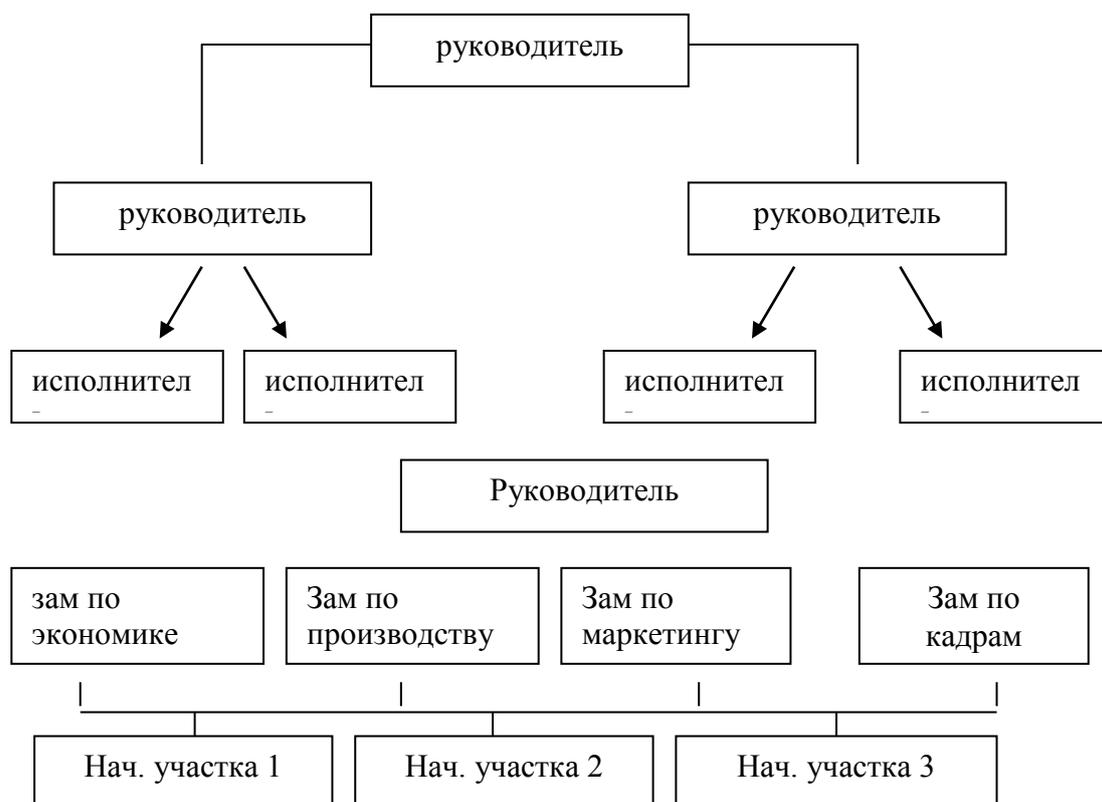
8. Укажите, как называется графическое изображение иерархической системы целей организации:

- а) «сетка» целей
- б) «график» целей
- с) «схема» целей
- д) «дерево» целей

9. Закончите предложение. Одной из характерных черт линейной организационной структуры является...

- а) быстрое реагирование на внешние изменения
- б) прямое воздействие руководителя на подчинённых
- с) приоритетность для подразделений их собственных целей
- д) сложность системы вертикальных и горизонтальных полномочий

10. Даны следующие схемы структур управления:



Как называются данные структуры управления? Какими достоинствами и недостатками они обладают? Какие еще структуры управления существуют?

11. Укажите, какие виды структур управления можно отнести к гибким организационным структурам?

- а) линейно-функциональная;
- б) линейно-штабная;
- с) дивизиональная;
- д) матричная;
- е) проектная.

12. Определите, уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей?

- a) высший
- b) средний
- c) низший
- d) рядовые сотрудники

13. Определите, какая организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде?

- a) линейная
- b) функциональная
- c) адаптивная
- d) дивизиональная

14. Определите, что относится к адаптивным организационным структурам?

- a) линейно-функциональная
- b) линейная
- c) матричная
- d) продуктовая

15. Перечислите что является элементами организационной системы?

- a) организационная структура
- b) формы, методы и средства управления
- c) внеоборотные активы
- d) управленческая документация
- e) руководитель
- f) подчиненные

16. Установите соответствие

- 1) формальная структура
- 2) неформальная структура

- a) возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д
- б) определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.
- в) отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры
- г) выбирается и устанавливается менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

17*. Как вы понимаете, высказывание А.П.Лукошина – «Если нет у человека данных чтобы стать руководителем, его – учи не учи – не научишь».

ГЛОССАРИЙ

Адаптивная структура	— организационная структура, способная адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды во всех их аспектах.
Администрация	- составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т.д.
Ассоциированные (аффилированные) компании	юридически и экономически независимые компании из разных стран, сотрудничающие между собой в научно- исследовательской, производственной и других областях.
Бизнес-инкубатор	— это структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для возникновения эффективной деятельности малых инновационных организаций, реализующих оригинальные научно-технические идеи.
Вертикальная интеграция	— стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения последней путем добавления новых структур. Кроме того, это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли вдоль отраслевой цепочки ценности.
Глобальная компания	— международная корпорация, сферой деятельности которой является весь мир; ее головная компания рассматривает себя не как центр корпорации, а как одну из ее составных частей (геоцентрический подход).
Горизонтальная организация	— обобщающее название совокупности различных организационных структур, отличающихся от традиционных группировкой задач и работ вокруг бизнес-процессов, гораздо меньшим числом уровней управления, ориентацией на клиента и преобладанием командной работы.
Делегирование	— постановка целей перед кем-то и одновременно предоставление средств для их достижения.
Департаментализация	— процесс объединения (группировки) выделенных рабочих мест, операций и полномочий в структурные подразделения (департаменты) в соответствии с каким-либо признаком.
Децентрализация	- передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет

Децентрализация управления Диапазон потенциальных возможностей	<p>вышестоящих.</p> <p>- передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.</p> <p>- это функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.</p>
Диверсификация	<p>— процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация), либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).</p>
Дивизиональная структура	<p>— структура, строящаяся на основе продуктовой, клиентской или географической департаментализации.</p>
Зарубежная дочерняя компания	<p>— юридически самостоятельная, выступающая на рынке от своего имени и за свой счет компания, контрольный пакет акций которой принадлежит иностранной компании.</p>
Зарубежный филиал	<p>— подразделение международной компании, которое находится на территории другой страны, действует от имени и по поручению компании, имеет одинаковое с ней наименование, полностью принадлежит компании, не является юридически и хозяйственно самостоятельным, не является резидентом страны базирования.</p>

Клиентская департаментализация	— организационная структура, где подразделения выделяются в соответствии с группами потребителей (клиентским сегментом рынка), на которые ориентированы те или иные аспекты деятельности компании.
Координация	(от лат. <i>coordinatio</i> — расположение в порядке) — составная часть процессов управления, состоящая в согласовании, упорядочении действий разных частей управляемой системы.
Корпорация	- широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.
Критерий выбора	— показатель, характеристика или признак, на основе которого производятся сравнение альтернатив и выбор наилучшего решения.
Лицо, принимающее решение	(ЛПР), — единоличный или коллегиальный орган управления, утверждающий решение и несущий за него ответственность.
Матричная структура	— адаптивная организационная структура, строящаяся на основе двойной департаментализации (чаще всего дивизиональной и функциональной) в различных вариациях.
Международная ассоциация	— временное договорное объединение юридически и экономически независимых предприятий разных стран в целях совершения определенной сделки.
Международная компания	— организационная форма объединения в единую экономическую интегрированную структуру на базе единого титула собственности и системы участия предприятий, расположенных в разных странах (согласно рекомендациям ЮНКТАД о

Международная кооперация	международном статусе компании свидетельствуют прежде всего такие показатели, как высокая доля зарубежных активов, занятости и продаж).
Международный консорциум	— объединение нескольких юридически и экономически независимых предприятий из разных стран в технологическую цепочку в рамках единого производственного процесса.
Менеджмент	— объединение юридически и экономически независимых предприятий из разных стран в целях координации действий в процессе реализации крупномасштабных проектов.
Методы менеджмента	: 1) комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления социально-экономической системой (организацией) и, конкретно, управления рыночной экономикой; 2) научная и практическая концепция экономического управления производством и эффективного управления экономикой в условиях цивилизованного предпринимательства.
Механистическая организация	— способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки задач и достижения ее целей.
Миссия	— в конфигурационном подходе к классификации организаций Г. Минцберга это организация массового производства и отработанных массовых технологий. Ключевой элемент — техноструктура при развитой группе поддержки. Характеризуется высокой специализацией, формализацией и стандартизацией. В ней также развита нисходящая <i>иерархия</i> .
Миссия	(стратегические установки, предназначение) — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется прежде всего с целью повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии — надежный элемент идеологической базы формирования организации.
Многонациональная корпорация	— международная корпорация, головная компания (административный центр) которой находится в

	собственности представителей нескольких стран.
Норма управляемости	— количество сотрудников, непосредственно подчиненных конкретному менеджеру.
Общее руководство	- организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом.
Объект управления	(то, на что направлено управление) — организация, то есть группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей.
Организация	— это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.
Организация	- 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников.
	О. – процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одной из функций управления.
Организация неформальная	- группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О. н. – спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.
Организация формальная	- группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.
Подсистема социотехническая	- совокупность взаимосвязанных внутренних переменных организации (цели, структура, задачи, технология и люди). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.
Принципы менеджмента	— это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.
Продуктовая структура	— организационная структура, в которой группировка подразделений происходит на основе производимого организацией продукта или услуги (или однородных продуктов и услуг).

Проектная структура	— упрощенная разновидность матричной организационной структуры, хотя по сути является ее предшественницей. Это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Такие структуры используются для эффективного управления крупномасштабными проектами ограниченной длительности.
Разделение труда	— базовый принцип организации, в основе которого невозможность одинаково эффективного выполнения одним человеком комплекса разнородных видов деятельности. На общесоциальном уровне различают общее и частное разделение труда. Общее разделение труда ведет к появлению отраслей производства и сферы услуг; частное — к формированию подотраслей и сфер деятельности. На уровне организаций разделение труда предполагает дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности частных видов и подвидов деятельности.
Разделение труда вертикальное	- отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.
Разделение труда горизонтальное	- разделение всей работы на составляющие компоненты.
Региональная структура	— организационная структура, в которой подразделения выделяются в соответствии с регионами, в которых представлена компания. Структуризация по регионам эффективна там, где региональные различия имеют большее значение, чем продуктовые или потребительские.
Руководитель	— лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.
Сетевая структура	— совокупность сотрудничающих многофункциональных групп (команд), объединенных единым бизнесом. Сетевые структуры строятся как неформальные, мобильные и дискретные системы с высокой степенью самостоятельности «подразделений». Сетевые структуры еще четче, чем проектные и матричные , ориентированы на конкретную задачу, в них максимально разделена ответственность и риски.
Система управления	- состоит из субъекта и объекта управления; субъект

	управления – тот, кто управляет, объект – кем управляют.
Специализация внутри предприятий	- сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.
Специализация производства	- форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.
Среда косвенного воздействия	— факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.
Среда прямого воздействия	— совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.
Структура организации	- логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.
Субъект управления	(тот, кто осуществляет управление) — это менеджеры, то есть весь руководящий состав организации.
Технопарк	— гибкая научно-производственная структура, представляющая собой полигон по созданию и эффективному продвижению наукоемкой продукции. Является формой территориальной интеграции науки, образования и производства в виде объединения научных организаций, проектно-конструкторских бюро, учебных заведений, производственных предприятий или их подразделений.
Транснациональная корпорация	— международная корпорация, головная компания (административный центр) которой находится в собственности представителей одной страны.
Управление	— деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации, неопределенности и

	приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды.
Управленческое решение	— выбор альтернативы, осуществленный ЛПР в рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.
Управляющая подсистема	- уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации
Функции управления	— назначение и виды управленческой деятельности; особый вид деятельности, протекающий в управляющей системе и выполняемый особыми методами и способами.
Функциональная структура	— результат функциональной департаментализации. Типичная функциональная структура строится по функциям организации, и в ней выделяются финансовые, производственные, маркетинговые и другие соответствующие подразделения. На нижних уровнях в каждой сфере выделяются так называемые вторичные, или производные, функциональные подразделения
Функциональный потенциал	- диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.
Цель менеджмента	— обеспечение прибыльности и доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала и применения новых технологий, что в итоге должно привести к росту ценности (стоимости) компании.
Ценности	- набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.
Централизация	- 1) сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.
Централизация управления	- сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Эффективность менеджмента

— управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. В менеджменте выделяют экономическую и социальную эффективность.

Эффективность организации

- результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Efficiency of management, efficiency criteria of enterprise management – Режим доступа: <https://trendexmexico.com/biznes/6603-effektivnost-upravleniya-kriterii-effektivnosti-upravleniya-predpriyatiem.html>
2. Алексеева Е.А., Кузнецова Н.В.К вопросу роли стратегического анализа в повышении конкурентоспособности предприятий //В сборнике: УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ВОПРОСЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 2017. - С. 85-89.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
5. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
6. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат), — www.dx.doi.org/10.12737/2375.
7. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Под ред. Т.Конти, Ё.Кондо, Г.Ватсона / Пер. с англ. А.Раскина. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280с.
8. Кобаяси Я. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическое программа революционных преобразований на предприятиях; пер.с япон. А.Н.Стерляжникова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. – 248 с.
9. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова. - Магнитогорск, 2010.
10. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Часть 1. Менеджмент. Учебное пособие. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.
11. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Практикум. Учебное пособие. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.
12. Кузнецова Н.В. Менеджмент. – Магнитогорск, 2016. – 89 с.
13. Кузнецова Н.В. Менеджмент: учеб. пособие . - Магнитогорск: Изд-во Магн.гос.техн.ун-та, 2017. – 309 с.
14. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. - Москва, 2016. – 222 с.
15. Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.
16. Кузнецова Н.В. Теория организации / Электронное издание. – Магнитогорск, 2018.

17. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг Зиеу Нган Ценностные аспекты в управлении организацией // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2019. - С. 126-132..
18. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг Зиеу Нган. Ценностно-ориентированное управление компанией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: тезисы докладов 77-й международной научно-технической конференции. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2019. - Т.2. -С.195-196.
19. Кузнецова Н.В., Латкин Н.А., Федоров И.В. Эффективность менеджмента организации: к вопросу определения критериев и показателей // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.Р. Балынской. 2019. - С. 90-97.
20. Кузнецова Н.В., Терентьева Ю.Г., Алексеева Е.А. Конкурентоспособность предприятия: к вопросу выбора оптимального метода оценки // Проблемы современной науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции .Ч.1. Уфа: АЭТЕРНА, 2015. - С. 137-142.
21. Кузнецова Н.В., Федорова Е.Г. Основы менеджмента : практикум для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2008.
22. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Исследование внутренней среды организации как предпосылка стратегического анализа ее конкурентного окружения//В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Магнитогорск, 2016. - С. 24-32.
23. Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб.пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.
24. Парахина В.Н. Теория организации : учеб.пособие / В.Н.Парахина, Т.М.Федоренко. – М. : КноРус, 2008. – 296 с.
25. Попова А.А. Менеджмент: практикум : учеб.пособие / А.А.Попова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 252 с.
26. Практикум по теории управления : учеб.пособие /Под ред. В.Н.Парахиной, Л.И.Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 272 с.
27. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учеб.пособие / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003.- 320с.
28. Ружанская Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 200 с.
29. Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие. [Электронный ресурс] / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2017. — 200 с.
30. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с.

31. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

32. Фадеева О.О., Ерманова Д.А., Уткина Д.С., Кузнецова Н.В. Роль стратегического управления в разработке маркетинговой стратегии предприятий малого бизнеса // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2019. - С. 78-85.

33. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

34. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Изменение организационной структуры управления компании: пути развития // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы научно-практической конференции. Под общ. ред. Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2019. – С.128-131.

35. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Организационная структура управления компании: повышение эффективности как необходимое условие выживания // В сборнике: СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2019. - С. 37-41.

36. <http://corpsys.ru>

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балашов, А. П. Теория организации[Электронный ресурс]: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.: - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=369915>. Загл.с экрана.

2. Ефремова, Т. А. Теория организации[Электронный ресурс]: Учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова; Московский психолого-социальный институт. - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 264 с.: 60x88 1/16 + CD-ROM. – Реж2. им доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=208859>. Загл. С экрана.

3. Жигун, Л. А. Теория организации и организационная деятельность[Электронный ресурс]: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 240 с. — (Библиотека словарей ИНФРА-М). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_58e776ccb278d3.12274. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=961892> . – Загл.с экрана.

4. Жигун, Л. А. Теория организации[Электронный ресурс]: Словарь / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 116 с.: 60x88 1/16. - (Библиотека малых словарей "ИНФРА-М"). (обложка) - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=263260> . – Закл.с экрана.

5. Лапыгин, Ю. Н. Теория организаций [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 324 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/21807. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=329144> – Загл. с экрана.
6. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/615348> . – Загл.с экрана.
7. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/959874> . – Загл.с экрана.
8. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С., Егошина О.Л. - Краснояр.:СФУ, 2016. - 380 с.: ISBN 978-5-7638-3434-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/978596> . – Загл.с экрана.
9. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник для вузов / Герчикова И.Н., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.: 70x100 1/16. - (Золотой фонд российских учебников) ISBN 978-5-238-01095-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/872924> . – Загл.с экрана.
10. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/428644> . – Загл.с экрана.
11. Мильнер, Б. З. Теория организации [Электронный ресурс]: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=325598>. – Загл. С экрана.
12. Наумов, А.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 576 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=769974> - Загл. с экрана.
13. Смирнов, Э. А. Теория организации [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Э.А. Смирнов; Государственный Университет Управления. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.: 60x88 1/16. - (Вопрос - ответ). 0- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=548741> – Загл. с экрана.
14. Теория организации [Электронный ресурс]: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 334 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=465449> . – Загл.с экрана.

ССЫЛКИ НА РЕСУРСЫ СЕТИ ИНТЕРНЕТ

Следует отметить, что Интернет — это информационный ресурс, который пополняется и изменяется с достаточно большой скоростью. Поэтому не исключено, что к моменту прочтения данных материалов какого-то из указанных выше сайтов вы не обнаружите в сети. Зато вы сможете обнаружить что-то новое.

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.dialogvn.ru> - **Журнал «Управленческое консультирование»** - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
3. <http://grebennikov.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
4. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
5. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
6. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
7. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
8. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" (window.edu.ru) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.
9. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
10. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
11. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.
12. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.

13. <http://www.devbusiness.ru/lib/> - Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А Организационные структуры управления⁴⁴

Линейная организационная структура управления компании

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.



Рис.А 1. Линейная организационная структура управления

Ясно очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений. По мере роста фирмы, усложнения технологии, расширения номенклатуры выпускаемых изделий возникает необходимость в создании в структуре компании дополнительных функциональных подразделений, решающих общие и функциональные задачи.

Преимущества линейной структуры управления:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей;

⁴⁴ По материалам сайта <http://corpsys.ru>

- минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции.

Недостатки линейной структуры управления:

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;	Вопрос стратегического планирования – в первую очередь вопрос руководителя	Подготовка или замена руководителя. Введение дополнительной штатной единицы, переход к линейно-штабной структуре
В работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими; Перегрузка управленцев верхнего уровня;	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Вопросы в пределах их компетенции они должны решать самостоятельно.	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий. Введение штатной единицы помощника, на которого возложить рутинные работы.
Тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;	Отсутствие горизонтальных связей	Введение процессного подхода, налаживание горизонтальных связей
Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Они должны приспособляться к изменениям, не дожидаясь команды сверху	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.
Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные	Это не недостаток, это само собой разумеющееся	Разработать критерии эффективности и качества подразделений и системы мотивации ориентированной не только на результаты конкретного подразделения, но и предприятия в целом.
Тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности	Исключение из оценок экономических факторов, замена их субъективными	Введение экономических оценок, введение системы бюджетирования
Большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими	Недостаточное делегирование	Определение зоны компетенции нижестоящих

продукцию, и лицом, принимающим решение;	полномочий нижестоящим уровням. Высшие руководители и не должен принимать решения по вопросам, непосредственно касающихся лиц, выпускающих продукцию.	руководителей и делегирование соответствующих полномочий.
Повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.	Это не недостаток, это аксиома	Правильный подбор кадров, в первую очередь первого лица предприятия и топ менеджеров.

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ предприятия, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов на экономические.

Вывод: может широко использоваться и в современных условиях, но требует применения современных методов организации работы предприятия в целом.

Линейная структура управления проста, ее легко понять. Ясно очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений. По мере роста фирмы, усложнения технологии, расширения номенклатуры выпускаемых изделий возникает необходимость в создании в структуре предприятия дополнительных функциональных подразделений, решающих общие и функциональные задачи.

Линейную структуру управления используют мелкие и средние фирмы, осуществляющие несложное производство. Возглавляет каждое производственное или управленческое подразделение руководитель, сосредоточивающий в своих руках все функции управления и полномочия по принятию решений. Четко выражен принцип единоначалия; высокая степень централизации в управлении; полномочия функциональных специалистов незначительны, носят рекомендательный характер.

Функциональная организационная структура управления компании

Функциональная структура основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (производство, НИОКР, маркетинг, снабжение и др., т.е. однородных видов деятельности). Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется соответственно лицу Высшего руководства, ответственному за это направление деятельности.

Фактически состоит из нескольких специализированных линейных структур подчиненных первому лицу компании. При этом выполнение указаний функциональных органов (отделов планирования, учета,

обслуживания производства и т. д.) в пределах их компетенции обязательно для линейных подразделений.

Область применения – малые и средние предприятия с большим количеством специализированных работ в организации.



Рис. А2. Функциональная организационная структура управления.

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Функциональная структура управления нацелена на постоянно повторяющиеся задачи, не требующие оперативного принятия решений. Оптимальна в фирмах, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции и действующих в стабильных условиях.

Преимущества:

- высокий уровень специализации профессиональной деятельности, высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;
- возможность роста и развития.
- отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей.

Недостатки:

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Трудности поддержания постоянных взаимосвязей различных служб	Недостатки в планировании, отсутствие процессного подхода	Четкое планирование, процессный подход
Длительная процедура принятия решений	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Вопросы в пределах их компетенции они должны принимать и решать самостоятельно.	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.
Отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб различных подразделений фирмы Высокая степень заинтересованности реализации целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты компании	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Снижение ответственности исполнителей за работу в результате отказа от использования принципа единоначалия Разноподчиненность по функциональному принципу рождает проблему множественности подчиненности персонала разным руководителям в соответствии с кругом решаемых задач	Нарушение принципа единоначалия	Перевод указаний функциональных органов из директивной плоскости в экономическую, за счет введения систем бюджетирования и мотивации.

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры, а в плоскости организации работ компании, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов на экономические.

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Роль и полномочия функциональных подразделений зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмы в целом.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.



Рис. А 3 Линейно-функциональная организационная структура управления

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем разветвленней ее функциональный аппарат. Линейно-функциональная структура (и ее производные) - одна из самых распространенных в компаниях средней величины.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- единство и четкость распорядительства;
- более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Недостатки.

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Дублирование функций руководителя функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности	Разделение функций линейных и функциональных специалистов никогда не может быть проведено на 100%	
Недостаточная для больших предприятий, и предприятий, работающих на динамичном рынке, оперативность принятия решений	Недостаточное разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями	Четкое разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями. Применение процессного подхода
Нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения	Недостаточное разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями	Четкое разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями
Возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты предприятия	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Разногласия между линейными и функциональными службами;	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты предприятия	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Противодействие линейных менеджеров функциональных специалистов в работе	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты предприятия	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами	Недостаточная квалификация персонала, отсутствие четких регламентов	Повышение квалификации, четкое регламентирование

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ предприятия, и могут быть устранены заменой части бюрократических

элементов. Но это будет уже некоторая производная организационная структура.

Кроме того, под линейно-функциональной структурой часто понимают структуру, в которой предприятие разделена на несколько независимых линейных структурных подразделений, каждое из которых выполняет свои определенные функции, например, маркетинг, производство, и т.д. В этом случае структура имеет характеристики и линейной, и дивизиональной структуры (в зависимости от уровня делегирования полномочий).

Линейно-функциональная структура (и ее производные) это наверно одна из самых распространенных на предприятиях средней величины. Однако какую же организационную структуру управления все-таки выбрать из доброй дюжины ее разновидностей?

Дивизиональные (дивизионные) структуры управления

Дивизиональная структура непосредственно вытекает из функциональной при делегировании значительного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим эти функциональные (продуктовые) направления, предоставлении им определенной самостоятельности, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п.

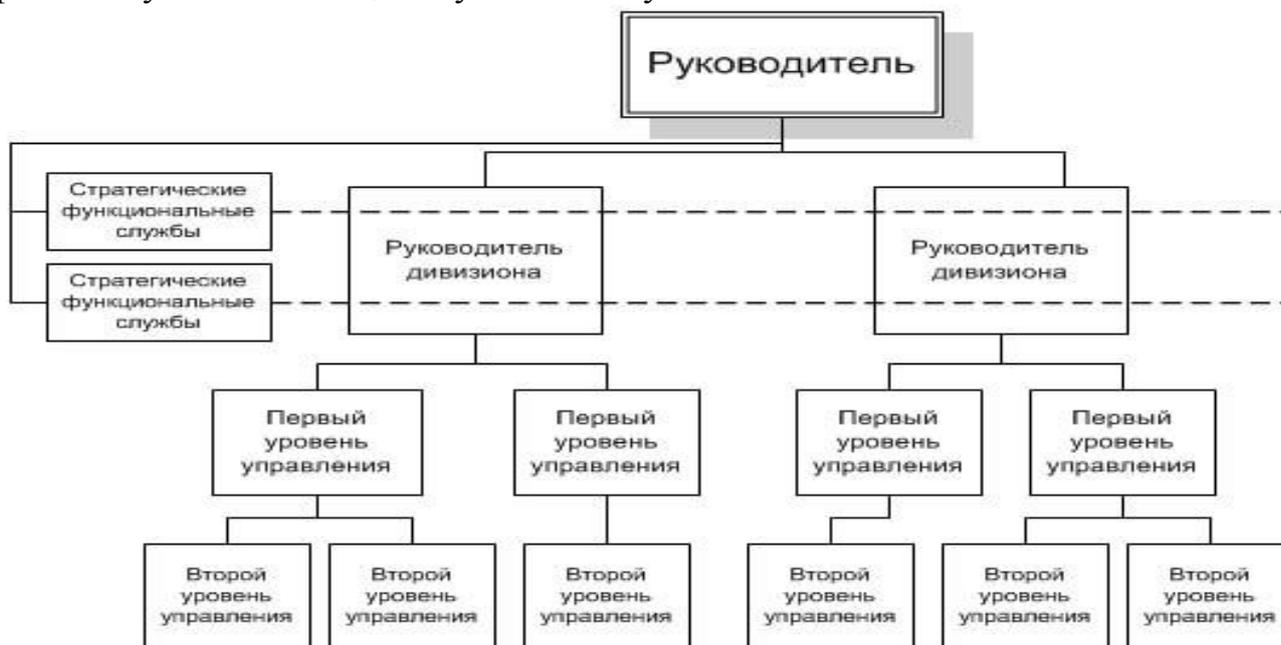


Рис. А4. Дивизиональные (дивизионные) структуры управления

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи

Штабная (линейно-штабная) организационная структура управления компании

Данная организационная структура является развитием линейной (либо др.) и призвана ликвидировать один из ее недостатков, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Линейно-штабная структура управления это линейная структура, дополнительно включающая в себя специализированные подразделения (штабы), которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.



Рис. А5. Линейно-штабная организационная структура управления

Штабы выполняют предварительный анализ поступающей от нижних эшелонов информации, готовят по ней аналитические отчеты и обзоры, разрабатывают проекты приказов и распоряжений. Кроме того, штабы ликвидируют один из важнейших недостатков обычной линейной структуры, осуществляя тактической и стратегическое планирование деятельности в рамках своей службы.

Штабы и их сотрудники, как правило, не обладают правом принятия решений и руководства подразделениями. Область применения – малые и средние предприятия.

Адаптивные (органические) структуры управления

В противоположность традиционным бюрократическим, управленческие структуры органического типа проявляют способность быстро перестраиваться, приспосабливаясь к изменяющимся внешним условиям (конъюнктуре рынка).

Разновидностями структур этого типа являются:

- проектные структуры;
- матричные (программно-целевые) структуры;

- бригадные структуры;
- бригадные кросс-функциональные структуры.

Адаптивные структуры эффективны в крупных компаниях работающих в нестабильных внешних условиях. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, делегирование полномочий, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Адаптивные (органические) организационные структуры обладают следующими характеристиками:

- отдельные задачи формулируются в зависимости от других задач и согласовываются с ними;
- сетевая структура (в противоположность иерархической);
- предрасположенность к фланговому взаимодействию внутри структуры;
- широкое делегирование полномочий, указания начальства представляют собой скорее передачу информации и советы, а не приказы;
- вклад в решение задач организации рассматривается, как вещь более важная, чем лояльность или подчинение.

Бригадная (кросс-функциональная) форма управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Основными принципами такой организации управления являются:

- привлечение автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят).

При этом отдельные работники могут входить в состав только одной бригады, или работать сразу в нескольких бригадах. Кроме того, они еще могут работать по планам своего структурного подразделения. Осуществление руководства в таких условиях непростая задача.

Функциональные подразделения как таковые отсутствуют, все работы локализованы в единой *бригаде* – *бригадная организация*. Такая форма достаточно широко применяется в организации *управления по проектам*. Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и

рабочего персонала для решения этих задач создается самостоятельное структурное подразделение.

Бригадная организация используется, в основном, как дополнение к действующим оргструктурам с целью максимальной концентрации усилий на конкретной проблеме. Обычно это бывает связано с запуском нового производства, линии, изделия.

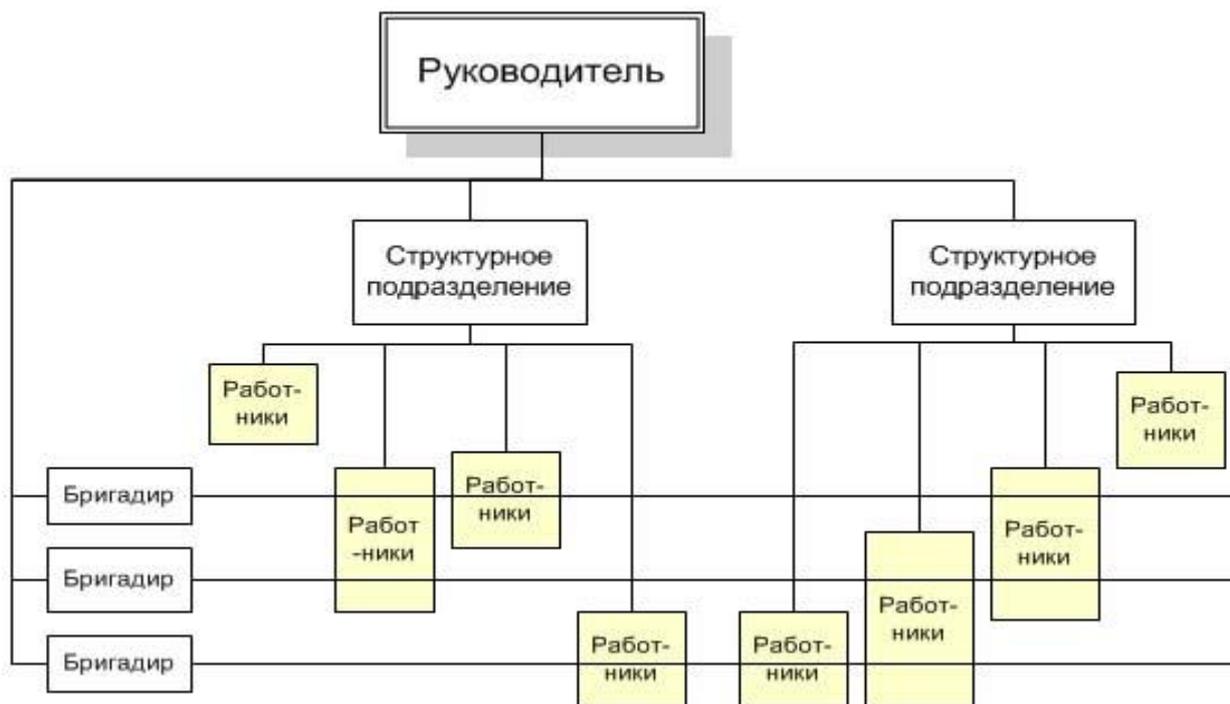


Рис.А6. Бригадная (кросс-функциональная) форма управления компанией

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, все работы локализованы в единой *бригаде* – *бригадная организация*. Такая

форма достаточно широко применяется в организации **управления по проектам**. Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и рабочего персонала для решения этих задач создается самостоятельное структурное подразделение.

В настоящее время бригадная организация используется, в основном, как дополнение к действующим оргструктурам с целью максимальной концентрации усилий на конкретной проблеме. Обычно это бывает связано с запуском нового производства, линии, изделия.

Недостатки бригадной структуры

- сложность координации действий по горизонтали между взаимосвязанными рабочими группами
- высокие расходы на организацию деятельности.

Преимущества бригадной структуры

- Замыкание основных процессов внутри бригады, высокая эффективность работы
- автономность бригадной деятельности;
- гибкость взаимосвязей;
- оперативность реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Проектная форма управления

Основным принципом построения проектной структуры управления является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).



Рис.А7. Проектная форма управления

Матричная (программно-целевая) форма управления компанией

Структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта. Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Матричная структура своеобразным компромиссом между проектной и линейно-функциональной структурой являются матричные структуры, и объединяет в себе их преимущества. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

- с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта,
- с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.



Рис.А8. Матричная (программно-целевая) форма управления компанией

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Матричная структура управления формируется путем совмещения двух структур управления, например функциональной и проектной. При этом руководитель проекта может иметь группу непосредственно подчиненных сотрудников, а в каждом функциональном подразделении могут создаваться целевые группы, которые закрепляются за отдельными проектами, программами, заказами.

Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать одновременно.

Программно-целевая структура управления компанией

Это, по сути, двойственная (матричная) структура управления - она совмещает элементы функциональной и дивизионной структур, т.е. осуществляет принцип двойного подчинения (линейному руководителю дивизионной структуры и руководителю проекта функциональной службы).

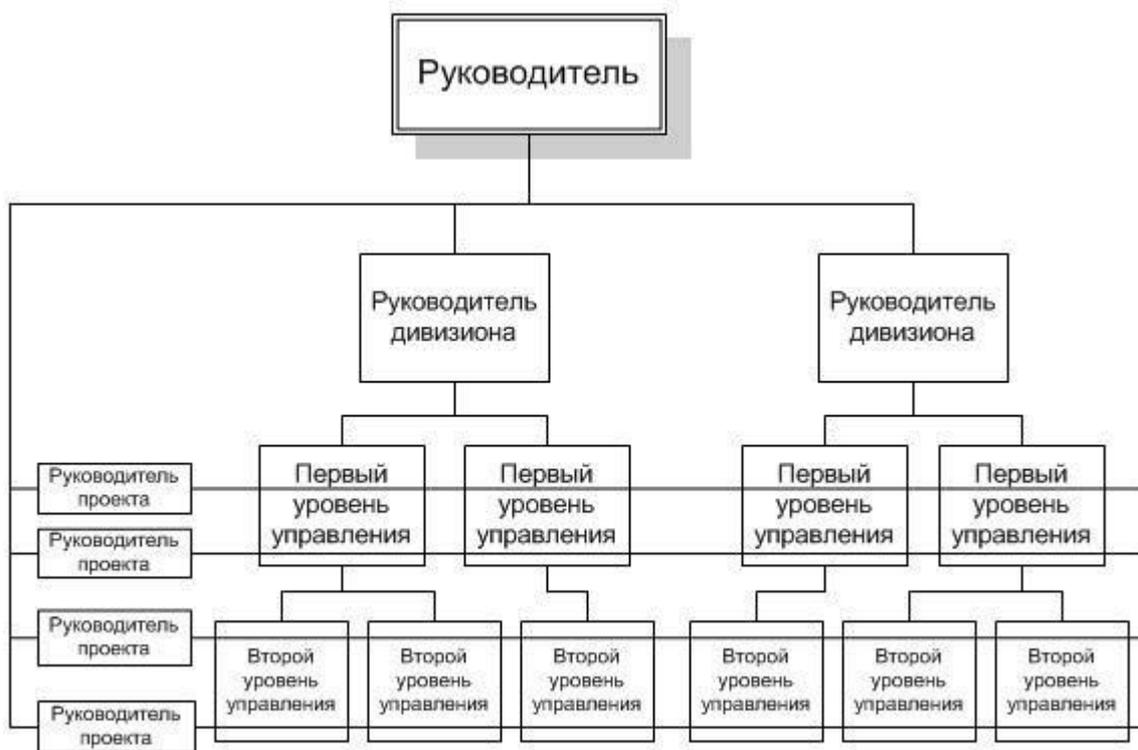


Рис.А9. Матричная (программно-целевая) форма управления

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Функциональное проектное (программное) подразделение формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временного или постоянного подразделения. Такое подразделение позволяет сконцентрировать

усилия всех линейных подразделений компании на достижение поставленной перед ним цели, программы работ по достижению этой цели.

Основная задача проектных подразделений заключается в использовании горизонтальных связей для кооперации различных подразделений в процессе их деятельности для выполнения проектов, которые ведут эти проектные подразделения. При этом линейные подразделения одновременно ведут по нескольку проектов под техническим руководством проектных подразделений. Административное руководство при этом осуществляют вышестоящие линейные руководители.

Право право проектных подразделений принимать решения и осуществлять техническое руководство основано на предоставлении им соответствующих полномочий руководителем компании.

Программно-целевые структуры, благодаря наличию технических руководителей по каждому проекту обладают высокой эффективностью, способностью проводить сложные проекты.

Главным условием успешного функционирования программно-целевых структур является четкое разделение полномочий проектных и линейных подразделений.

К преимуществам можно отнести:

- способность быстрой перестройки под меняющиеся условия, под изменения проекта;
- кооперация различных подразделений для наилучшего достижения определенной цели;
- централизация линейных управленческих функций.

Недостатки такой структуры:

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Многоступенчатость в процессе принятия решений	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням.	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.
Разноподчиненность исполнителей программы	Недостаточное использование экономических рычагов управления	Руководитель проекта является не вторым руководителем а заказчиком проекта, финансирует проект, контролирует работы по проекту, осуществляет приемку проекта
Высокая ресурсоемкость	Недостаточная организация работ, отсутствие автоматизации управления	Введение автоматизированных систем управления, введение системы бюджетирования и мотивации

Эта структура **лучше всего работает** при управлении крупномасштабными программами, при управлении программами в действующих производственно-

хозяйственных системах и как элемент более широкой общей структуры организации.

Программно-целевая структура организации формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временной организационной структуры. Она позволяет сконцентрировать усилия компании на достижение этой цели.

Смешанная (конгломеративная) структура управления

Конгломеративная структура управления предполагает возможность установления в компании или в ее отделениях организационных форм, наиболее целесообразных в данной конкретной ситуации.

Такая структура может применяться и средних и крупных компаниях с дивизионной организацией, но особенно актуальна в крупных корпорациях включающих в себя практически автономные фирмы.

Руководство высшего звена конгломерата отвечает за стратегическое планирование, разработку политики, координацию и контроль действий во всей организации. Высшее звено окружает ряд дивизионов или фирм, которые автономных в принятии оперативных решений и применяют те организационные структуры, которые больше подходят им для достижения поставленных перед ними задач.

Буферная организационная структура компании

Буферная структура характеризуется выделением в компании группы подразделений наиболее зависящих от динамики рынка (маркетинг, снабжение и т.д.) в самостоятельную структуру с широкими полномочиями и самостоятельностью.

Преимущества:

- гибкость реагирования на изменения рынка;
- ритмичность и целенаправленность деятельности производственных структур;
- возможность ускоренной переориентации производства на новые цели.
-

Недостатки

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Усложнение координационных связей между подразделениями по горизонтали	Отсутствие документированных горизонтальных связей	Введение процессного подхода, налаживание горизонтальных связей
Необходимость привлечения дополнительных материальных ресурсов	Неизбежная жертва	Компенсируются более быстрой адаптации к внешним условиям

Превалирующая область использования буферной структуры – крупные компании производственного типа и как элемент общей структуры компании.

Высокая организационная структура компании

Высокая структура организации используется в средних и крупных фирмах, которые решают сложные задачи, требующие координации усилий в условиях

достаточной определенности и стабильности. Отличается большим количеством уровней за счет уменьшения числа подчиненных работников ниже оптимального уровня принятого для иерархических структур (определяемым Р. Фелком - 5-8) и соответственно, большим числом уровней.



Рис.А 10. Высокая организационная структура компании

При этом на каждого руководителя приходится меньше подчиненных за счет их перераспределения между уровнями следующих порядков, но необходимо прикладывать большие усилия для налаживания вертикальных коммуникаций (руководитель - подчиненные).

Преимущества:

- достижение эффективной координации и контроля деятельности;
- обеспечение большей безопасности и удовлетворение потребностей подчиненных;
- невысокий уровень перегрузки менеджеров.
- Недостатки:
- длинные вертикальные каналы коммуникации, что приводит к замедлению обмена информацией и ее искажению;
- удаленность главы фирмы от исполнителей;
- замедление процесса принятия решений;
- долгий карьерный путь менеджеров;
- развитие у сотрудников подразделений чувства обособленности от проблем фирмы.

Приложение Б
Документы, используемые при построении организационной структуры
предприятия

Положение о структуре управления предприятием
УТВЕРЖДАЮ

(наименование должности руководителя
предприятия)

(Ф.И.О., подпись)

" ____ " _____ Г.

ПОЛОЖЕНИЕ
о структуре управления предприятием

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Положение предназначено для определения структуры управления и административной подчиненности руководителей структурных подразделений предприятия.

1.2. Положение основано на принципах, изложенных в Уставе предприятия.

1.3. Положение регламентирует административную подчиненность руководителей предприятия до уровня руководителя структурного подразделения.

1.4. Положение утверждается приказом руководителя предприятия.

1.5. Внесение изменений в Положение осуществляется на основании приказа руководителя предприятия о внесении изменений.

1.6. Настоящее Положение должны знать и использовать в своей работе следующие должностные лица предприятия:

- руководитель предприятия;
- первый заместитель руководителя предприятия - финансовый директор;
- заместитель руководителя предприятия;
- руководитель управления делами;
- начальник департамента производства;
- начальник финансово-экономического департамента;
- начальник департамента поставок и товарных операций;
- руководитель службы бухгалтерского учета;
- руководитель юридической службы;
- руководитель службы экономической безопасности;
- начальник планово-экономического отдела;
- начальник отдела финансового учета;
- начальник отдела поставок;
- начальник отдела товарных операций.

2. НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Управление предприятием обеспечивает его деятельность, направленную на получение прибыли и исполнение в связи с этим производственных и других договоров (соглашений, контрактов), участником которых является предприятие.

2.2. Все направления деятельности закреплены в Уставе предприятия. В настоящее время основными направлениями являются следующие:

2.2.1. Производственная деятельность.

2.2.2. Организация и проведение поставок и товарных операций на внутреннем рынке.

2.2.3. Организация и проведение поставок и товарных операций по экспорту и импорту продукции.

3. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Управление предприятием осуществляется в соответствии с Уставом предприятия, настоящим Положением, должностными инструкциями и другими инструктивно-методическими материалами.

3.2. Структура управления включает в себя руководство предприятием (руководитель предприятия, первый заместитель руководителя предприятия и заместитель руководителя предприятия) и руководителей структурных подразделений предприятия (начальников департаментов, руководителей управлений и служб, начальников отделов).

3.3. Общее управление предприятием осуществляет руководитель предприятия. Статус, порядок назначения и освобождения от должности руководителя предприятия определяются законодательством РФ и Уставом предприятия.

3.4. Непосредственное управление осуществляют заместители руководителя предприятия. Заместитель руководителя предприятия назначается и освобождается от должности приказом руководителя предприятия.

3.5. Основными структурными единицами предприятия являются департаменты, службы и управление делами. Данные подразделения осуществляют управление одной из областей деятельности предприятия. Общее управление работой департаментов, служб и управления осуществляют заместители руководителя предприятия. Непосредственное управление работой подразделения осуществляет руководитель департамента (службы, управления). Руководитель подразделения назначается и освобождается от должности приказом руководителя предприятия на основании служебной записки, поданной заместителем руководителя предприятия, курирующим данное подразделение.

3.6. Для организации управления конкретными задачами в составе департамента создаются дополнительные структурные единицы: отделы и группы. Общее управление работой отделов и групп осуществляют руководители департаментов. Непосредственное управление работой отдела или группы осуществляет начальник отдела (группы). Начальник дополнительной структурной единицы назначается и освобождается от должности приказом руководителя предприятия на основании служебной

записки, поданной начальником департамента и завизированной заместителем руководителя предприятия, курирующим данный департамент.

4. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

4.1. В соответствии с текущими направлениями деятельности и обеспечивающими функциями в административную структуру входят следующие департаменты, управления и службы:

4.1.1. Департамент производства.

4.1.2. Финансово-экономический департамент.

4.1.3. Департамент поставок и товарных операций.

4.1.4. Управление делами.

4.1.5. Служба бухгалтерского учета.

4.1.6. Служба экономической безопасности.

4.1.7. Юридическая служба.

4.2. Общее управление финансово-экономическим департаментом, службой бухгалтерского учета и службой экономической безопасности осуществляет первый заместитель руководителя предприятия - финансовый директор.

4.3. Общее управление департаментом производства, департаментом поставок и товарных операций, управления делами и юридической службой осуществляет заместитель руководителя предприятия.

4.4. В состав департамента производства входят следующие структурные подразделения:

4.4.1. Цех по производству _____.

4.4.2. Ремонтный цех.

4.5. В состав финансово-экономического департамента входят следующие структурные подразделения:

4.5.1. Планово-экономический отдел.

4.5.2. Финансовый отдел.

4.6. В состав департамента поставок и товарных операций входят следующие подразделения:

4.6.1. Отдел поставок.

4.6.2. Отдел товарных операций.

4.7. В состав управления делами входят следующие:

4.7.1. Отдел кадров.

4.7.2. Отдел охраны.

4.7.3. Канцелярия.

4.7.4. Административно-хозяйственный отдел.

4.7.5. Информационная служба.

4.8. Служба бухгалтерского учета, служба экономической безопасности и юридическая служба не имеют дополнительных структурных подразделений.

5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Работники основных, дополнительных и вспомогательных структурных подразделений назначаются и освобождаются от должности приказом руководителя предприятия на основании служебной записки от

непосредственного руководителя работника, согласованной со всеми вышестоящими руководителями.

5.2. Работники подчиняются своему непосредственному руководителю, а также выполняют приказы и распоряжения руководителей вышестоящих структурных подразделений, руководителя предприятия и его заместителей.

5.3. В своей работе работники структурных подразделений руководствуются Положением о подразделении, административными и должностными инструкциями, приказами руководителя предприятия, распоряжениями заместителей руководителя предприятия, а также распоряжениями и указаниями руководителей вышестоящих структурных подразделений.

5.4. Руководитель основного структурного подразделения (департамента, управления, службы) имеет следующие права и обязанности:

5.4.1. Подчиняется одному из заместителей руководителя предприятия.

5.4.2. Осуществляет непосредственное управление работниками департамента.

5.4.3. Представляет руководству предприятия материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения.

5.4.4. Организует деятельность подчиненных ему подразделений (ставит разовые задачи, утверждает планы работ отделов и служб, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач).

5.4.5. Организует контроль за исполнением договоров (соглашений, контрактов) по вопросам, относящимся к сфере ведения подразделения.

5.4.6. Подписывает или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения.

5.4.7. Поощряет работников из премиального фонда подразделения, а также ходатайствует перед заместителем руководителя предприятия о премировании и изменении размеров материального вознаграждения.

5.4.8. Применяет дисциплинарные и материальные меры наказания за нарушения дисциплины, низкое качество выполнения работ, несвоевременное выполнение поставленных задач и т.п.

5.4.9. Вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

5.5. Руководитель дополнительного структурного подразделения (отдела или службы в составе департамента) имеет следующие права и обязанности:

5.5.1. Подчиняется начальнику департамента.

5.5.2. Представляет руководству предприятия материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения.

5.5.3. Организует деятельность подчиненных ему работников (ставит разовые задачи, утверждает планы работ работников, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач).

5.5.4. Подписывает или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения.

5.5.5. Вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

5.6. Работник подразделения имеет следующие права и обязанности:

5.6.1. Подчиняется своему непосредственному начальнику.

5.6.2. Выполняет отдельные поручения вышестоящих руководителей.

5.6.3. Представляет руководству предприятия материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения.

5.6.4. Подписывает или визирует материалы, относящиеся к своей сфере ведения.

5.6.5. Вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

5.7. Конкретные должностные обязанности каждого сотрудника предприятия должны быть отражены в Должностной инструкции (ДИ) данного сотрудника. Должностные инструкции утверждаются в следующем порядке:

5.7.1. ДИ заместителей и помощника руководителя предприятия утверждает руководитель предприятия.

5.7.2. ДИ руководителей структурных подразделений (департаментов, служб, управления) утверждает один из заместителей руководителя предприятий.

5.7.3. ДИ начальников отделов и специалистов утверждает руководитель департамента.

Заместитель руководителя предприятия: _____

ООО «Компания»

Утверждено:
председатель
Наблюдательного
совета «___»
_____ 20__ г.

Введено в действие
приказом №___ от
«___» _____ 20__
__ г.

**Документированная процедура ДП-16-2000
«Положение об организационной структуре»**

ООО «Компания»

Документированная процедура ДП-16-2000
«Положение об организационной структуре»

1. Назначение

1.1. Настоящая Документированная процедура (далее по тексту ДП) – «Положение об организационной структуре» (далее по тексту - Положение) разработано на принципах, изложенных в Уставе Общества.

1.2. Положение регламентирует административную подчиненность структурных подразделений ООО «Компания» (далее по тексту Компания), а также персонала всех уровней.

2. Область применения

2.1. Положение предназначено для определения структуры управления и административной подчиненности руководителей структурных подразделений Компании, и должно применяться как основополагающий документ при разработке всей нормативной документации Компании.

2.2. Положение обязаны знать и использовать в своей работе руководители всех структурных подразделений Компании, а также высшее руководство Компании.

3. Нормативные ссылки

3.1. Настоящее положение составлено в соответствии с:

- Уставом Общества;
- ДП-15-2000 «Организационная структура».

4. Принципы структуры управления Компанией

4.1. Управление Компанией осуществляется в соответствии с Уставом Общества, настоящим Положением, другими нормативными документами Компании.

4.2. Организационная структура управления Компании состоит из Общего управления и шести основных подразделений - служб:

- Коммерческая служба;
- Производственная служба;
- Техническая служба;
- Финансовая служба;
- Административно – хозяйственная служба;
- Служба качества.

4.3. Общее управление представляет из себя высшее руководство Компанией. В Общее управление входят:

- Наблюдательный совет;
- Генеральный директор;
- Начальник Отдела охраны труда;
- Заместители Генерального директора – директора.

4.3.1. Наблюдательный совет – постоянно действующий орган, созданный Общим собранием Участников Общества. Наблюдательный совет представляет интересы Участников Общества и ведет контроль над текущей деятельностью Компании. Права и обязанности Наблюдательного совета регламентируются Положением о подразделении ПП-21-2000 «Положение о Наблюдательном совете». Председатель и члены Наблюдательного совета избираются Общим собранием Участников Общества.

4.3.2. Генеральный директор – единоличный исполнительный орган Компании, ведущий общее руководство деятельностью Компании и возглавляющий Дирекцию. Генеральный директор Компании подотчетен Общему собранию Участников Общества. Права и обязанности Генерального директора Компании регламентируются в Должностной инструкции ДИ-22-2000 «Положение о Руководителе Общества». Генеральный директор Компании избирается на должность и освобождается от должности Общим собранием Участников Общества. В нормативной документации Компании допускается замена «Генеральный директор Компании» на «Руководитель Компании».

4.3.3. Начальник Отдела охраны труда – руководит Отделом охраны труда, курирует все вопросы, связанные с безопасностью труда, экологией и охраной труда в Компании. Начальник Отдела охраны труда подчиняется непосредственно Генеральному директору Компании. Права и обязанности начальника Отдела охраны труда регламентируются в ДИ-03-2000 «Должностная инструкция начальника Отдела охраны труда». Начальник Отдела охраны труда назначается и освобождается от должности приказом Генерального директора Компании.

4.3.4. Заместители Генерального директора – Директора - руководят службами, в которые объединены отделы, цеха и участки. Директора подчиняются непосредственно Генеральному директору Компании и вместе с Генеральным директором Компании образуют коллегиальный орган управления Компанией – Дирекцию, в ведении которой находятся вопросы, требующие коллегиального решения. Заместители Генерального директора Компании назначаются на должность и освобождаются от нее приказом Генерального директора Компании. Права и обязанности Директоров регламентируются их Должностными инструкциями:

- ДИ-05-2000 «Положение о коммерческом директоре»;
- ДИ-27-2000 «Положение о директоре по производству»;
- ДИ-37-2000 «Положение о техническом директоре»;
- ДИ-56-2000 «Положение о финансовом директоре»;
- ДИ-69-2000 «Положение о директоре по общим вопросам»;
- ДИ-77-2000 «Положение о директоре по качеству».

4.4. Основными (укрупненными) структурными единицами Компании являются службы. Данные подразделения осуществляют управление одной из областей деятельности Компании. Общее управление работой служб осуществляют заместители Генерального директора Компании - директора.

4.5. Для организации управления конкретными задачами в составе служб создаются дополнительные структурные подразделения: отделы, участки и цеха. Общее управление работой отделов, участков и цехов осуществляют их руководители – начальники отделов, участков и цехов. Начальник дополнительного структурного подразделения назначается и освобождается от должности приказом Генерального директора Компании на основании письменного представления руководителя службы.

5. Структура управления

5.1. В соответствии с текущими направлениями деятельности Компании и необходимыми функциями в организационную структуру Компании входят следующие основные структурные подразделения (службы), состоящие из дополнительных структурных подразделений:

5.2. Коммерческая служба во главе с Коммерческим директором:

- Отдел сбыта;
- Отдел маркетинга;
- Отдел логистики;
- Отдел складского хозяйства.

5.3. Производственная служба во главе с Директором по производству:

- Производственный отдел;
- Участок распиловки;
- Участок сушки;
- Заготовительный цех;
- Перерабатывающий цех.

5.4. Техническая служба во главе с Техническим директором:

- Отдел главного технолога;
- Отдел главного энергетика;
- Отдел главного механика;
- Отдел разработок;
- Ремонтно – строительный отдел.

5.5. Финансовая служба во главе с Финансовым директором:

- Финансовый отдел;
- Бухгалтерия;
- Отдел труда и заработной платы;
- Отдел материально – технического снабжения;
- Планово – экономический отдел.

5.6. Административно – хозяйственная служба во главе с Директором по общим вопросам:

- Отдел кадров;
- Хозяйственный отдел.

5.7. Служба качества во главе с Директором по качеству:

- Отдел качества;
- Отдел технического контроля.

5.8. В таких дополнительных структурных подразделениях, как: Участок распиловки, Участок сушки, Заготовительный цех, Перерабатывающий цех, Отдел главного энергетика, Отдел главного механика, Ремонтно – строительный отдел создаются смены, руководят которыми мастера. Мастера подчиняются непосредственно начальникам дополнительных структурных подразделений. Количество смен, их состав и график работы устанавливаются приказом Генерального директора Компании.

5.9. Схематическое изображение структуры управления Компании закреплено ДП-15-2000 «Организационная структура».

6. Права и обязанности сотрудников Компании

6.1. Руководитель основного структурного подразделения (службы) имеет следующие права и обязанности:

- Подчиняется Генеральному директору Компании;
- Осуществляет непосредственное управление начальниками подразделений, входящими в службу;
- Докладывает Генеральному директору Компании материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности службы;
- Организует деятельность подчиненных ему подразделений (ставит разовые задачи, согласовывает планы работ отделов, участков и цехов, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач);
- Организует контроль над исполнением договоров (контрактов) по вопросам, относящимся к сфере ведения службы;
- Подписывает, или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения службы;

- Ходатайствует перед Генеральным директором Компании о поощрении сотрудников службы или наложении дисциплинарных взысканий;
- Вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

6.2. Руководитель дополнительного структурного подразделения (отдела, участка или цеха) имеет следующие права и обязанности:

- Подчиняется руководителю службы;
- Докладывает руководителю службы или Генеральному директору Компании материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;
- Организует деятельность подчиненных ему сотрудников (ставит разовые задачи, утверждает планы работ сотрудников, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач);
- Подписывает, или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения;
- Вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

6.3. Сотрудник дополнительного структурного подразделения имеет следующие права и обязанности:

- Подчиняется своему непосредственному начальнику;
- Выполняет отдельные поручения вышестоящих руководителей;
- Докладывает своему непосредственному начальнику материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения и должностным обязанностям;
- Подписывает, или визирует материалы, относящиеся к своей сфере деятельности;
- Вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

6.3.1. Сотрудники дополнительных структурных подразделений подчиняются своим непосредственным руководителям, а также выполняют приказы и распоряжения руководителей вышестоящих структурных подразделений (служб), Генерального директора Компании.

6.3.2. Сотрудники дополнительных структурных подразделений назначаются и освобождаются от должности приказом Генерального директора Компании на основании письменного представления начальника соответствующего структурного подразделения.

6.4. Конкретные должностные обязанности каждого сотрудника Компании отражены в Должностной инструкции (ДИ) данного сотрудника.

6.5. В своей работе сотрудники Компании руководствуются Положением о подразделении, в котором они работают, Должностными инструкциями, распоряжениями заместителей Генерального директора Компании, приказами Генерального директора Компании.

ОБРАЗЕЦ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ОТДЕЛЕ И РУКОВОДИТЕЛЕ

Общие положения

1.1 _____ (далее Бюро) является функциональным структурным подразделением в составе _____ в соответствии с утвержденной организационной структурой _____.

1.2 Основным содержанием деятельности Бюро является разработка _____.

1.3 В своей деятельности Бюро руководствуется действующим законодательством РФ; решениями Правления; приказами и распоряжениями руководства ОАО «_____», _____, утвержденными нормативными и организационно - распорядительными документами и настоящим положением.

1.4 Организующей основой всех работ по качеству является документированная система качества, соответствующая требованиям стандартов серии ИСО 9000, реализующая принципы непрерывного совершенствования.

1.5 Руководство Бюро осуществляет начальник бюро на принципах единоначалия в соответствии с настоящим положением, законодательством РФ и другими нормативными актами.

1.6 Начальник Бюро подчиняется начальнику _____ в соответствии с утвержденной организационной структурой _____.

1.7 Начальник и работники Бюро назначаются и освобождаются от должности приказами директора по _____.

1.8 Положение о Бюро утверждается директором по _____.

1.9 Должностные инструкции работников Бюро утверждаются начальником _____.

1.10 Порядок регулирования взаимоотношений Бюро с другими структурными подразделениями и сторонними организациями определяется соответствующими нормативными и организационно - распорядительными документами, действующими в ОАО «_____».

Основные задачи и функции

2.1 Расчетное сопровождение текущих проектов _____.

2.2 Разработка расчетных математических моделей и методик расчета по тематике _____.

2.3 Взаимодействие с подразделениями _____.

2.4 Тестирование и освоение функциональных возможностей _____.

2.5 Ведение архива _____.

2.6 _____ Обучение _____ работников _____.

2.7 _____.

Взаимоотношения и связи

3.1 Схема функционального взаимодействия Бюро:

3.2 Входящая и исходящая документация Бюро:

№ п/п	Входящая документация	От кого поступает	Наименование работ	Исходящая документация	Кому направляется	Документ, регламентирующий деятельность
	Заказ на проведение расчета	Подразделение	Проведение расчетов	Отчет по результатам расчета	Проектные подразделения	

Права

Начальник Бюро имеет право:

4.1 Принимать решения для своевременного выполнения закрепленных за Бюро задач, если они не противоречат действующему законодательству, руководящим и нормативным документам, принятым в ОАО «_____».

4.2 Запрашивать и получать информацию по предмету своей деятельности в любом структурном подразделении или службе ОАО «_____».

4.3 Вносить на рассмотрение начальнику _____ предложения по улучшению деятельности Бюро.

4.4 Подписывать и визировать документы в пределах прав, предоставленных настоящим положением.

4.5 Вносить на рассмотрение начальнику _____ предложения по применению мер поощрения к подчиненным работникам и наложению на них дисциплинарных взысканий за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей в соответствии с «_____».

4.6 Вносить на рассмотрение начальнику _____ предложения о приеме, назначении, перемещении и увольнении работников Бюро.

4.7 Требовать от вышестоящего руководства оказания содействия в исполнении им его должностных обязанностей и прав.

Права других работников Бюро определяются утвержденными в установленном порядке должностными инструкциями.

Ответственность

Начальник Бюро несет ответственность за:

5.1 Неисполнение или ненадлежащее исполнение задач и функций деятельности Бюро, предусмотренных настоящим положением, - в пределах определенных действующим трудовым законодательством РФ.

5.2 Несвоевременное информирование вышестоящего руководства о состоянии выполнения и обо всех важнейших факторах, влияющих на выполнение установленных Бюро задач.

5.3 Несоблюдение конфиденциальности по всем аспектам деятельности Бюро, относящимся к коммерческой тайне.

5.4 Несоблюдение законодательства РФ, правил внутреннего трудового распорядка, стандартов, инструкций, других действующих в ОАО «_____» нормативных документов, неприменение или неправильное применение прав, предоставленных настоящим положением.

5.5 Ненадлежащее состояние, недостоверность и несвоевременность установленных видов учета и отчетности.

5.6 Невыполнение указаний и поручений руководства.

5.7 Ненадлежащую организацию работ по улучшению системы менеджмента качества.

5.8 Несоблюдение безопасных условий труда и противопожарной безопасности.

5.9 Несвоевременность и неполноту проведения служебного расследования нарушений производственной дисциплины и ненадлежащее исполнения должностных обязанностей работниками Бюро.

5.10 Убытки, причиненные Обществу, в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

5.11 Необеспечение необходимого уровня компетентности персонала Бюро.

5.12 Не обеспечение всех необходимых мер по формированию атмосферы доверия между администрацией и работниками Бюро.

Степень ответственности других работников Бюро определяется утвержденными в установленном порядке должностными инструкциями.

Сокращения

Перечень используемых документов

- 1 _____ Порядок закупки и освоения лицензий.
- 2 _____ Порядок управления должностными инструкциями.
- 3 _____ Инструкция.
- 4 _____ Порядок оформления.

" ____ " _____ 201_ г.

ПОЛОЖЕНИЕ об отделе кадров

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Отдел кадров (далее - "отдел") является структурным подразделением предприятия.

1.2. Отдел создан на основании приказа Генерального директора № _____ от " ____ " _____ 201_ г.

1.3. Работники отдела назначаются и освобождаются от должности на основании решения Генерального директора по представлению Начальника отдела.

1.4. Отдел в своей работе руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- трудовым кодексом Российской Федерации;
- федеральными законами Российской Федерации;
- указами и распоряжениями Президента Российской Федерации;
- постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации;

- законами _____ (указать субъект Российской Федерации);

- уставом предприятия;

- локальными актами предприятия;

- методическими материалами по управлению персоналом.

1.5. В отделе должны быть документы и материалы по следующим вопросам:

- структура и штаты предприятия;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- профиль, специализация и перспективы развития предприятия;

- кадровая политика и стратегия предприятия;

- порядок определения перспективной и текущей потребности предприятия

в кадрах;

- источники обеспечения предприятия кадрами;

- состояние рынка труда;

- системы и методы оценки персонала;

- методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;

- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с

кадрами и их движением;

- порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия;

- организация табельного учета;

- методы учета движения кадров;

- порядок составления установленной отчетности;
- защита сведений и информации, составляющей государственную тайну или коммерческую тайну предприятия.

1.6. Отдел применяет в своей работе современные информационные технологии для работы с кадрами, средства взаимодействия и связи; рассматривает возможности внедрения передового отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом; проводит социологические и психологические исследования, направленные на совершенствование организации труда, производства и управления, повышение продуктивности предприятия; во взаимодействии с другими структурными подразделениями добивается соблюдения правил и норм охраны труда.

2. СТРУКТУРА ОТДЕЛА

2.1. Структуру и штаты отдела утверждает Генеральный директор предприятия.

2.2. Руководство отделом осуществляет Начальник отдела.

2.3. В состав отдела входят:

- _____;
- _____;
- _____.

3. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОТДЕЛА

3.1. Подбор, расстановка и воспитание кадров.

3.2. Изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности.

3.3. Создание резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности.

3.4. Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров.

3.5. Учет кадров.

3.6. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.

3.7. Повышение профессиональной квалификации.

4. ФУНКЦИИ ОТДЕЛА

4.1. Разработка кадровой политики и стратегии предприятия.

4.2. Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда.

4.3. Комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

Обеспечение приема и расстановки молодых специалистов в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

Совместно с руководителями подразделений организует проведение стажировки и работы учеников и молодых специалистов.

4.4. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.

4.5. Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.

4.6. Разработка предложений о приеме на работу по конкурсу в соответствии с порядком, установленным законодательством, подготовка и организация работы конкурсной комиссии.

4.7. Информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

4.8. Установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости. Планирование и организация повышения профессиональной квалификации.

4.9. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия.

4.10. Учет личного состава.

4.11. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

4.12. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

4.13. Ведение установленной документации по кадрам.

4.14. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.

4.15. Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.

4.16. Расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

4.17. Контроль за правильностью расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях предприятия.

4.18. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.

4.19. Организация проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений аттестационной комиссии.

4.20. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет.

4.21. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.

4.22. Выдача справок о работе на предприятии, занимаемой должности и размере заработной платы.

4.23. Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

4.24. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков.

4.25. Оформление и учет командировок.

4.26. Табельный учет.

4.27. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

4.28. Анализ текучести кадров.

4.29. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.

4.30. Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

4.31. Принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников.

4.32. Своевременное выявление и конструктивное разрешение трудовых конфликтов.

4.33. Методическое руководство деятельностью других структурных подразделений по кадровым вопросам.

4.34. Ведение делопроизводства, формирование и отправление/получение корреспонденции и другой информации по электронным каналам связи по вопросам деятельности отдела.

4.35. Организация ведения нормативно-справочной информации, относящейся к функциям отдела.

4.36. В пределах компетенции отдела - защита сведений, составляющих государственную тайну, и иных сведений ограниченного распространения.

4.37. Ведение работы по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в ходе деятельности отдела.

Возложение на отдел функций, не относящихся к кадровой работе, не допускается.

5. ПРАВА ОТДЕЛА КАДРОВ

Отдел кадров для решения возложенных на него задач имеет право:

5.1. Запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приеме на работу и перемещениях работников - мнение руководителей соответствующих структурных подразделений.

5.2. Контролировать в структурных подразделениях соблюдение в отношении работников законодательства о труде, предоставление установленных льгот и преимуществ.

5.3. Давать руководителям структурных подразделений предприятия обязательные для исполнения указания по вопросам, относящимся к компетенции отдела кадров.

5.4. Требовать и получать от всех структурных подразделений предприятия сведения, необходимые для выполнения возложенных на отдел задач.

5.5. Самостоятельно вести переписку по вопросам подбора кадров, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим согласования с руководителем предприятия.

5.6. Представительствовать в установленном порядке от имени предприятия по вопросам, относящимся к компетенции отдела, во взаимоотношениях с государственными и муниципальными органами, а также другими предприятиями, организациями, учреждениями, в том числе агентствами по найму и службами занятости.

5.7. Давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

5.8. Проводить совещания и участвовать в совещаниях, проводимых на предприятии по кадровым вопросам.

6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТРУКТУРНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. В процессе производственной деятельности предприятия отдел взаимодействует со следующими структурными подразделениями:

- _____ (указать структурные подразделения);
- _____;
- _____.

7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

7.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет Начальник отдела.

7.2. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

7.3. Начальник и другие сотрудники отдела несут персональную ответственность за правильность оформляемых ими документов, их соответствие законодательству Российской Федерации.

8. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА

8.1. Своевременное и качественное выполнение поставленных целей и задач.

8.2. Качественное выполнение функциональных обязанностей.

Начальник отдела кадров:

Учебное текстовое электронное издание

Кузнецова Нина Владимировна

**ОРГАНИЗАЦИЯ.
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

1,82 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2020 год
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»
Кафедра менеджмента
Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий
e-mail: ceor_dot@mail.ru