

Тема : Организационная структура промышленного предприятия



Понятие «структура» предприятия

- **Структура** – количественный и качественный состав основных элементов системы и способов их взаимосвязи, обеспечивающих устойчивое состояние системы.
- Различают общую, организационную и производственную структуру предприятия.
- **Общая структура предприятия** – состав производственных звеньев (производственная структура), а также

Общая структура предприятия

состав производственных звеньев (производственная структура), а также отделов и служб по управлению предприятием (организационная структура) и по обслуживанию работников, их количество, величина и соотношение между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности.

Организационная структура

- это совокупность отделов и служб (технических, экономических, финансовых и др.), занимающихся построением и координацией функционирования систем менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по достижению целей предприятия.

Основными факторами, определяющими тип, сложность и иерархичность организационной структуры предприятия

- масштаб производства предприятия и объем продаж;
- номенклатура выпускаемой продукции;
- сложность и уровень унификации продукции;
- уровень специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства;
- степень развития инфраструктуры региона;
- международная интегрированность предприятия и др.

Производственная структура

- это состав производственных подразделений предприятия (производств, цехов, хозяйств), их взаимосвязь, порядок и формы кооперирования, соотношение по численности занятых работников, стоимости оборудования и занимаемой площади, а также их расположение на территории предприятия.

Требования к организации:

- 1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью группы;
- 2. Наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
- 3. Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Типы организаций

1. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой:
 - 1.1. Механический тип организации
 - 1.2. Органический тип организации
2. Типы организаций по взаимодействию подразделений:
 - 2.1. Традиционная организация
 - 2.2. Дивизиональная организация
 - 2.3. Матричная организация

Типы организаций

1. **Централизованные организации** – организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.
2. **Децентрализованные организации** – такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Степень централизации

- 1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях
- 2. Важность решений, принимаемых на нижестоящем уровне
- 3. Последствия решений на нижестоящем уровне
- 4. Количество контроля за работой подчиненных

Преимущества централизованной и децентрализованной организации

- **Централизованная**

1. Улучшает контроль и координацию
2. Снижает количество и масштабы ошибочных решений
3. Позволяет избежать ситуации, когда одни отделы растут за счет других или организации в целом

- **Децентрализованная**

1. Можно управлять большими организациями
2. Дает право решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникающей проблеме
3. Стимулирует инициативу

Механистический тип организации

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных процедур и правил, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Действует эффективно, если:

1. Используется рутинная технология
2. Несложное и нединамичное внешнее окружение

Органический подход

Органический подход характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Введем условные обозначения:

РУК

- руководитель организации

ЛР

- линейный руководитель

ФР

- функциональный руководитель



- структурное подразделение
(исполнители)



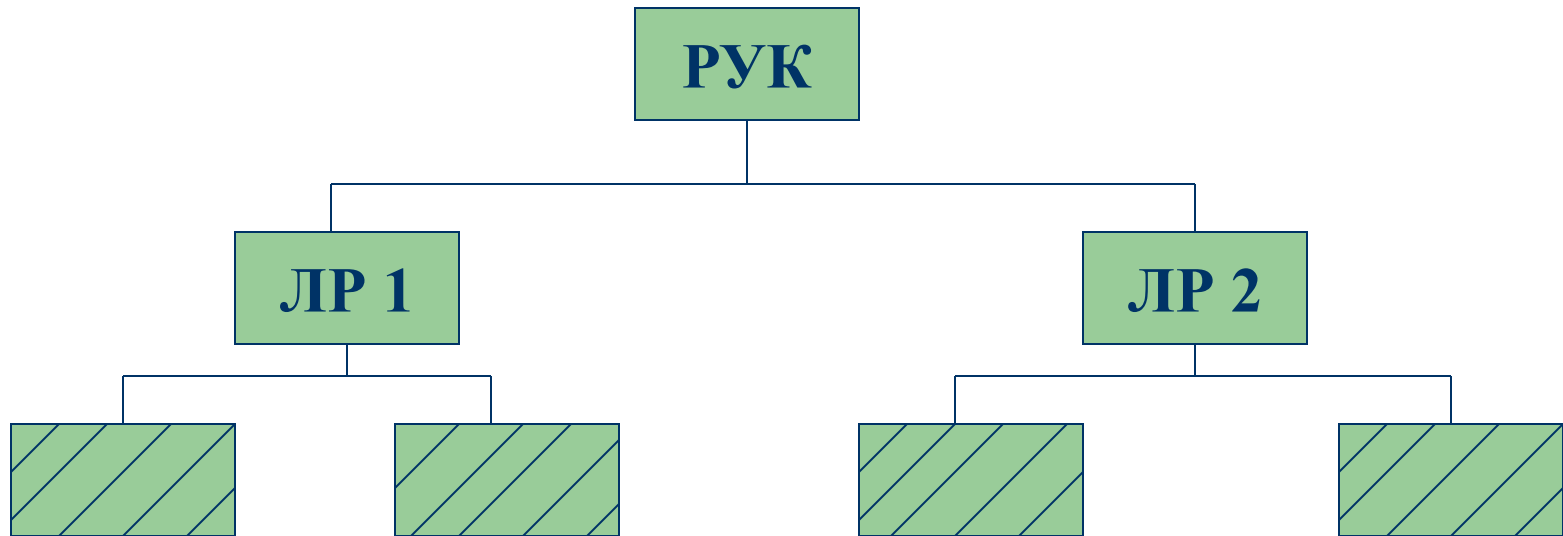
- линейные полномочия



- функциональные полномочия (штабные)

Традиционная организация

Линейная организационная структура



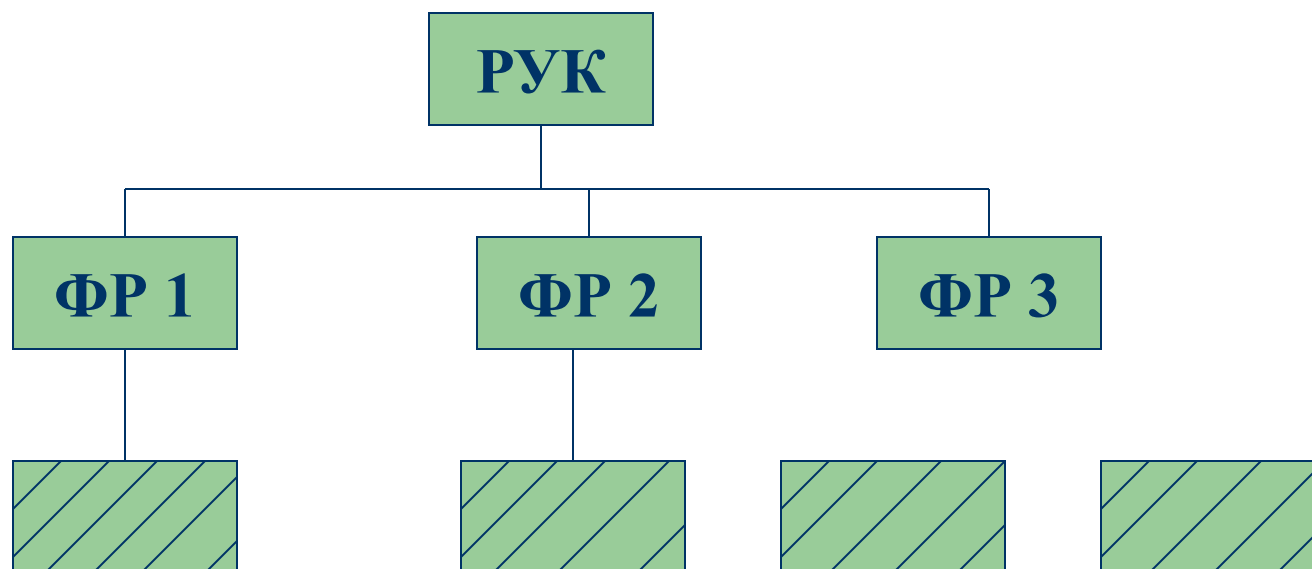
Достоинства:

1. Четкая система взаимосвязей
2. Оперативность в принятии решений
3. Единоначалие по всем функциям

Недостатки:

1. Требуется универсальный руководитель компетентный по всем функциям управления
2. Перегрузка линейных руководителей

Функциональная организационная структура



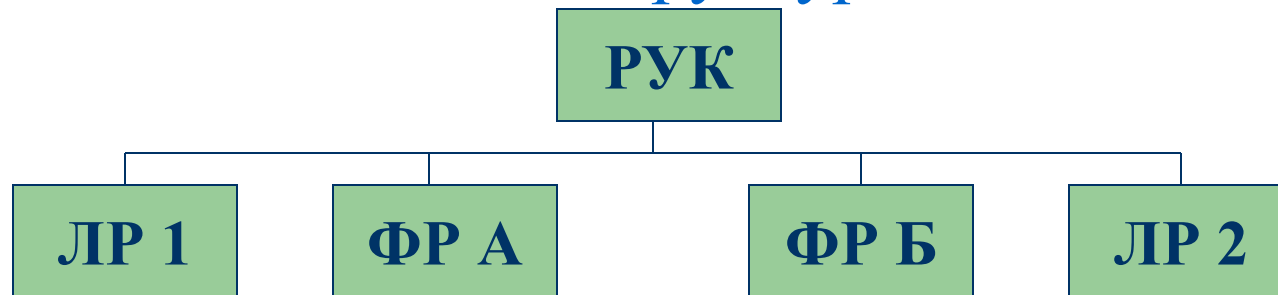
Достоинства:

1. Универсального руководителя заменяют несколько специализированных ФР
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов

Недостатки:

1. Конфликты между функциональными областями
2. Слабая взаимосвязь между функциональными отделами
3. Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем

Линейно-функциональная организационная структура



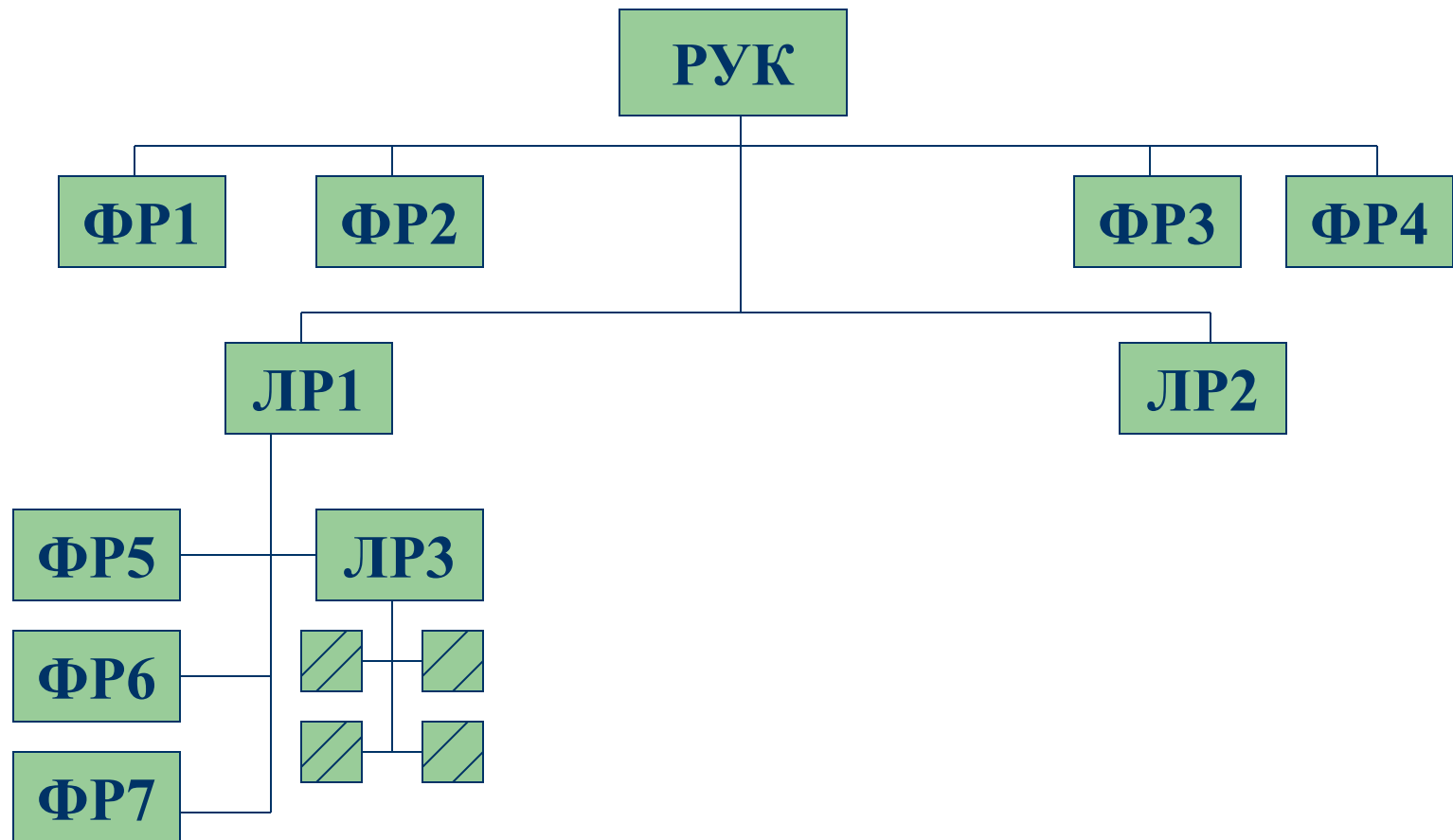
Достоинства:

1. Хорошая управляемость, логически стройная структура организации
2. Обеспечивает рост организации до больших размеров

Недостатки:

1. Консервативна к изменениям

Дивизиональная организационная структура



Дивизиональная организационная структура

Достоинства:

1. Способствуют росту фирмы
2. Повышается самостоятельность менеджеров, их степень ответственности, что способствует выращиванию квалифицированных менеджеров.

Недостатки:

1. Дублирование деятельности структурных подразделений
2. Недостаточное общение между специалистами различных структурных подразделений

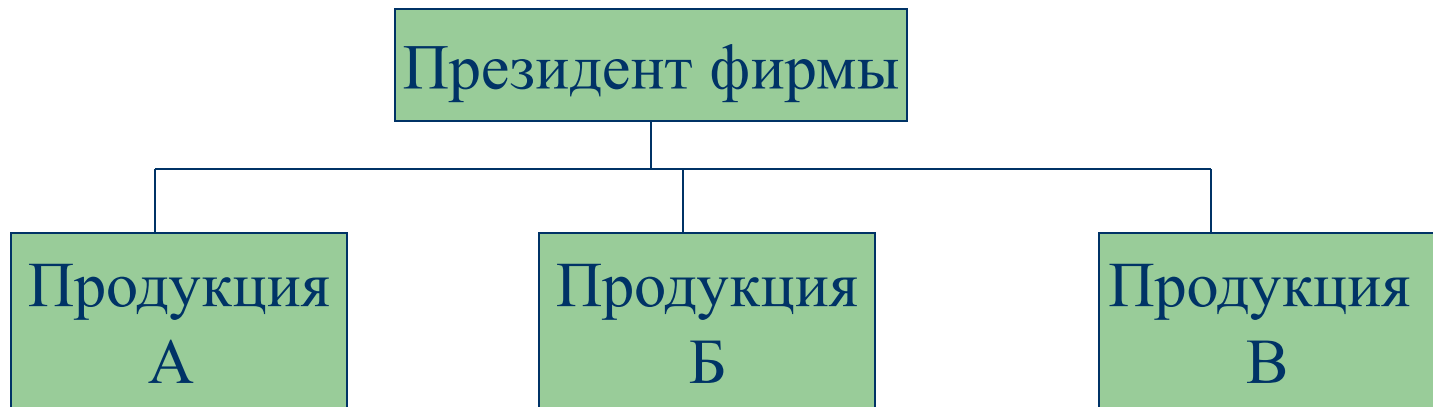
Дивизиональная организационная структура

Является модификационной структурой в новых условиях.

Бывает 3-х видов:

1. Продуктовая структура
2. Потребительская структура
3. Региональная структура

Продуктовая структура



Продуктовая структура

Достоинства:

1. Позволяет уделять конкретному продукту большое внимание
2. Существует четкая определенность, кто отвечает за получение прибыли
3. Быстрая реакция на изменения со стороны внешней среды

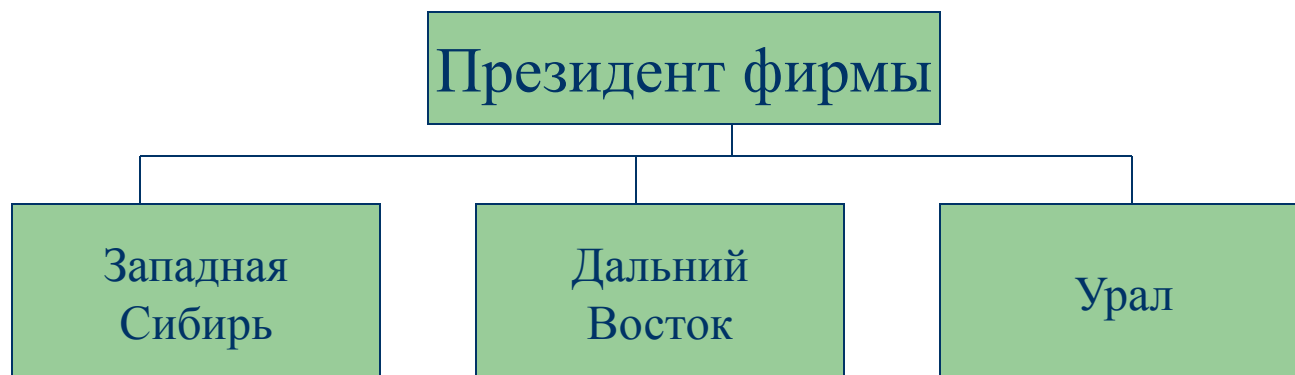
Недостатки:

1. Увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции

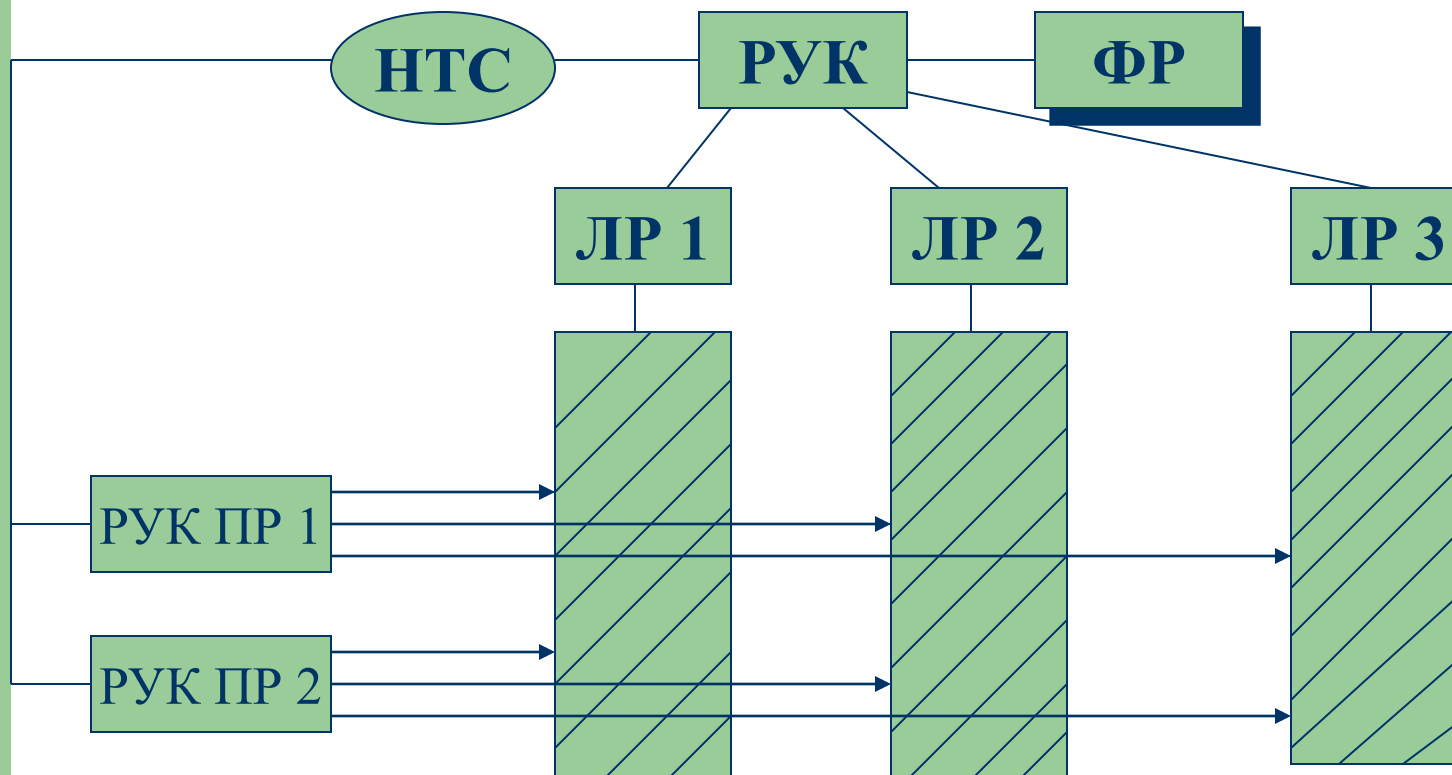
Потребительская структура



Региональная структура



Матричная организационная структура



Матричная организационная структура

Достоинства:

1. Гибкость организационной структуры
2. Четкая координация работ руководителями проектов
3. Динамическое реагирование на НТП

Недостатки:

1. Сложность структуры, необходимо проводить специальную подготовку, учитывая определенную организационную культуру, способ мышления и т.п.
2. Двойное подчинение, которое требует тщательного описания полномочий между ЛР и руководителем проекта
3. Структура считается неэффективной в кризисные периоды

Виды и типы производственных структур

- Исходя из назначения и характера изготовления продукции или выполняемых работ, на предприятии выделяют основное, вспомогательное, обслуживающее и побочное производство и соответственно основные, вспомогательные, обслуживающие и побочные участки, цехи и хозяйства.

Основные делятся

- на *заготовительные*;
- *обрабатывающие*;
- *сборочные*;
- *вспомогательные* – производят продукцию, которая потребляется в основных цехах (инструментальном, ремонтно-механическом, энергетическом, цехе нестандартного оборудования);

- *обслуживающие* – обслуживают основные и вспомогательные цеха;
- *побочные* – занимаются использованием и переработкой отходов основного производства.