**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ « МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ ЭБ 80 от 23.04.2020**

Конспектировать тему : « Сущность и основные направления организации деятельности на предприятии. Проектирование организационных структур, делегирование полномочий работникам, обеспечение их правами и обязанностями»

Основные направления деятельности предприятия:

* маркетинговое (изучение рынка товаров, услуг);
* производственное (обоснование объемов выпуска продукции в соответствии см потребностями рынка, обеспечение материально-техническими ресурсами и т.д.);
* послепродажный сервис (организация гарантийного ремонта, сервисного обслуживания клиентов);
* инновационное (научно-технические разработки, технологическая подготовка производства);
* экономическое (планирование, учет, отчетность, ценообразование, внешне-экономическая деятельность, финансирование);
* социальное (управление персоналом – профессиональная подготовка кадров, создание соответствующих условий труда и отдыха работников;

**Проектирование организационных структур**

Процесс проектирования оргструктуры состоит из трех основных этапов:

1. анализ оргструктур;
2. проектирование;
3. оценка эффективности.

Первый этап - **анализ оргструктур**. Анализ действующей оргструктуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Т е определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

* *принципы управления* - соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? каковы их последствия? какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);
* *аппарат управления* - перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.;
* *функции управления* - усиление стратегического планирования (корректировка "бизнес-плана"), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.

Хозяйственная деятельность - изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа можно выявить "узкие" места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии оргструктуры от происходящих изменений внешней среды.

Второй этап — **проектирование оргструктур**. Методические подходы к проектированию оргструктуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

1. *аналогий* - предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;
2. *экспертный* - базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры;
3. *структуризации целей* - предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае оргструктура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;
4. *организационного моделирования* — позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования оргструктур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения.

Требования к организационной структуре:

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.
3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.
4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.
5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
6. Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

1. целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;
2. четкое обособление составных частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.),
3. обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
4. предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
5. приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что в различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения оргструктур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Таким образом, в процессе проектирования оргструктур различают три стадии: аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению оргструктур); проектную (проектирование (моделирование) структуры управления), организационную (организация внедрения спроектированной оргструктуры).

Третий этап - **оценка эффективности оргструктур**.

Степень совершенства оргструктур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности.

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Делегирование полномочий и ответственности является одним из наиболее важных видов деятельности лидера организации.

**Под делегированием** понимается передача подчиненному задачи из сферы действий руководителя. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны делегироваться полномочия и ответственность за выполнение задачи (рис. 27).

**Полномочия –**это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение задачи. Это право связано с принятием решений для выполнения задачи.Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который ее занимает. Они всегда ограничены. Пределы полномочий определяются процедурами, правилами, должностными инструкциями или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия.

Существуют **два основных вида полномочий** это линейные полномочия и аппаратные, которые еще называют штабные полномочия.

*Линейные полномочия***-**это полномочия,которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно такие полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий такими полномочиями, имеет право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом и обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия передаются посредством скалярного процесса, такая результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд.

*Аппаратные (штабные) полномочия***–**полномочия штабного аппарата. В его обязанности входит:

· консультирование линейных руководителей;

· подбор кадров;

· связи с общественностью;

· формирование исследовательских и экспертных групп;

· финансирование и планирование и т.д.

Работник имеет право на:  
  
• заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;  
• предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;  
• рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;  
• своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;  
• отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;  
• полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте, включая реализацию прав, предоставленных законодательством о специальной оценке условий труда;  
• подготовку и дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;  
• объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;  
• участие в управлении организацией в предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах;  
• ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;  
• защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;  
• разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;  
• возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;  
• обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.  
  
Работник обязан:  
  
• добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;  
• соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;  
• соблюдать трудовую дисциплину;  
• выполнять установленные нормы труда;  
• соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;  
• бережно относиться к имуществу работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;  
• незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества).