

Организационный процесс и организацион



Функция организации
– установление постоянных и временных взаимодействий между подразделениями фирмы, определение порядка и условий функционирования фирмы



Условия эффективного функционирования фирмы

1. Решен вопрос централизации и децентрализации
2. Осуществлена департаментализация
3. Решен вопрос масштаба управляемости и контроля
4. Решен вопрос соотношения уровней иерархии и масштаба управляемости
5. Есть разделение и специализация труда
6. Имеются эффективные координация и коммуникация
7. Распределены права и ответственность
8. Решен вопрос соотношения дифференциации и интеграции подразделений

Проектирование оргструктуры (ОС)

Определение цели развития фирмы



Деление организации на широкие блоки в соответствии с важнейшими видами деятельности



Распределение видов деятельности между линейными и штабными подразделениями



Установление соотношения полномочий различных должностей



Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций

Бюрократическая организационная структура



Макс Вебер, 1864 – 1920 гг.,
Германия:

- Начало XX века: Концепция рациональной бюрократии и бюрократической организационной структуры
- Нормативная модель, идеал для организации функционирования фирмы

Характеристики рациональной бюрократии

- Высокая степень разделения труда, появление высококвалифицированных специалистов в каждой должности
- Развитая иерархия управления
- Система обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения обязанностей и координацию задач
- Формальная обезличенность выполнения должностных обязанностей
- Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями

«Минусы» бюрократии

- Преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур, норм
- Низкая гибкость поведения
- Сокращение поиска альтернативных решений
- Отсутствие достаточной мотивации сотрудников
- Возможное ухудшение отношений между сотрудниками, а также с клиентами
- Снижение возможностей «свежего» реагирования на изменяющиеся условия, внедрения новшеств

Виды ОС

Жесткие (механистические)

Линейная

Функциональная

Дивизиональная

Продуктовая

Региональная

По потребителю

Линейно-
функциональная

Гибкие (адаптивные)

Проектная

Матричная

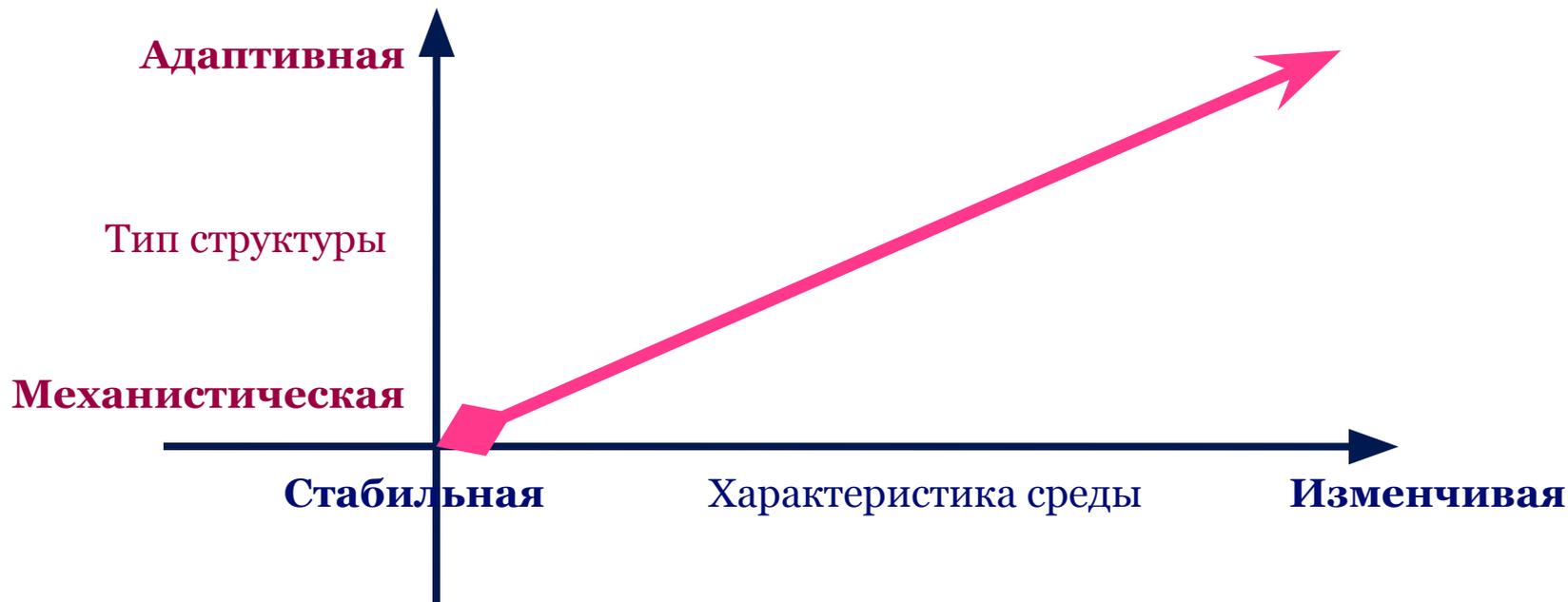
Конгломератные
структуры

Адаптивные, гибкие,
органические структуры

- Быстро адаптируются к изменениям среды
- Для фирм, работающих в условиях изменчивой среды

Механистические, жесткие,
бюрократические
структуры

- Жестко формализованные структуры
- Для фирм, работающих в медленно меняющихся условиях



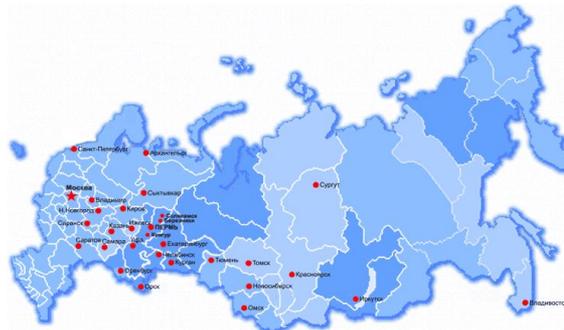
Линейная структура

- Реализуется в условиях, когда нет ярко выраженного предпочтения к специализации подразделений

Возможные принципы деления:



По численности

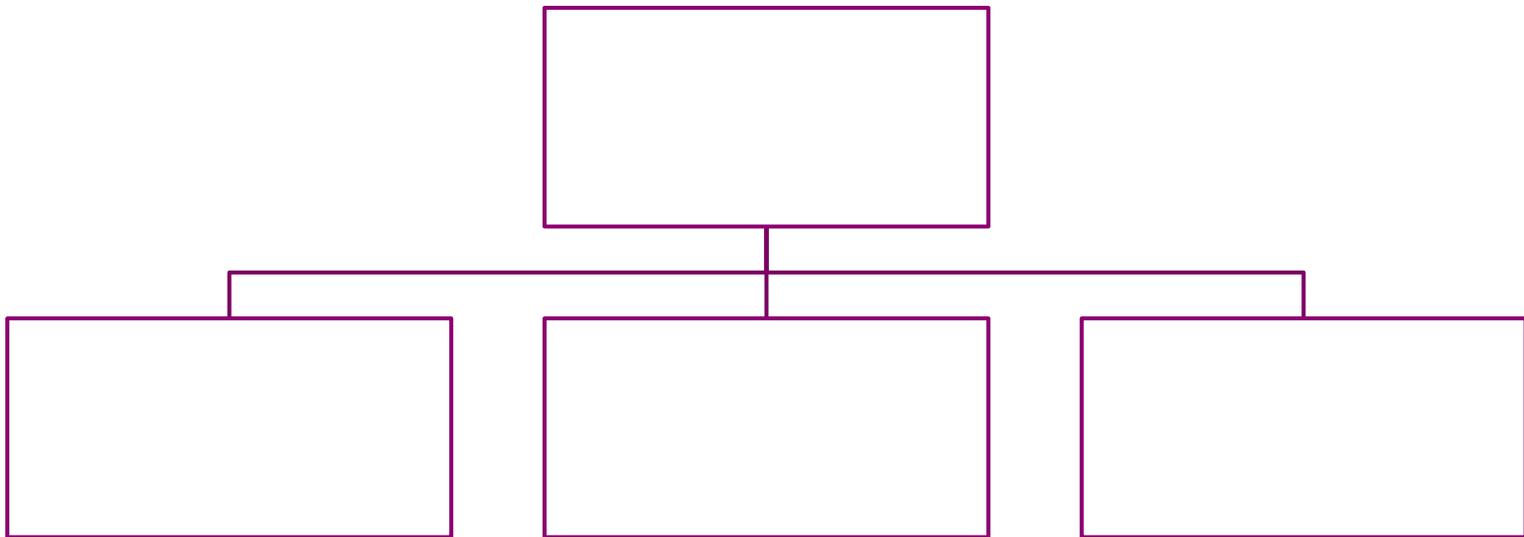


По территории



По времени

Построение линейной структуры



- Относительная автономность подразделений в работе
- Только вертикальные связи

Функциональная структура

- Процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности



Преимущества функциональной структуры

Стимулирует деловую и профессиональную специализацию

Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях

Улучшает координацию в функциональных областях

Недостатки функциональной структуры

Приоритет целей подразделений у их руководителей, а не целей организации

Возможность конфликтов между руководителями подразделений

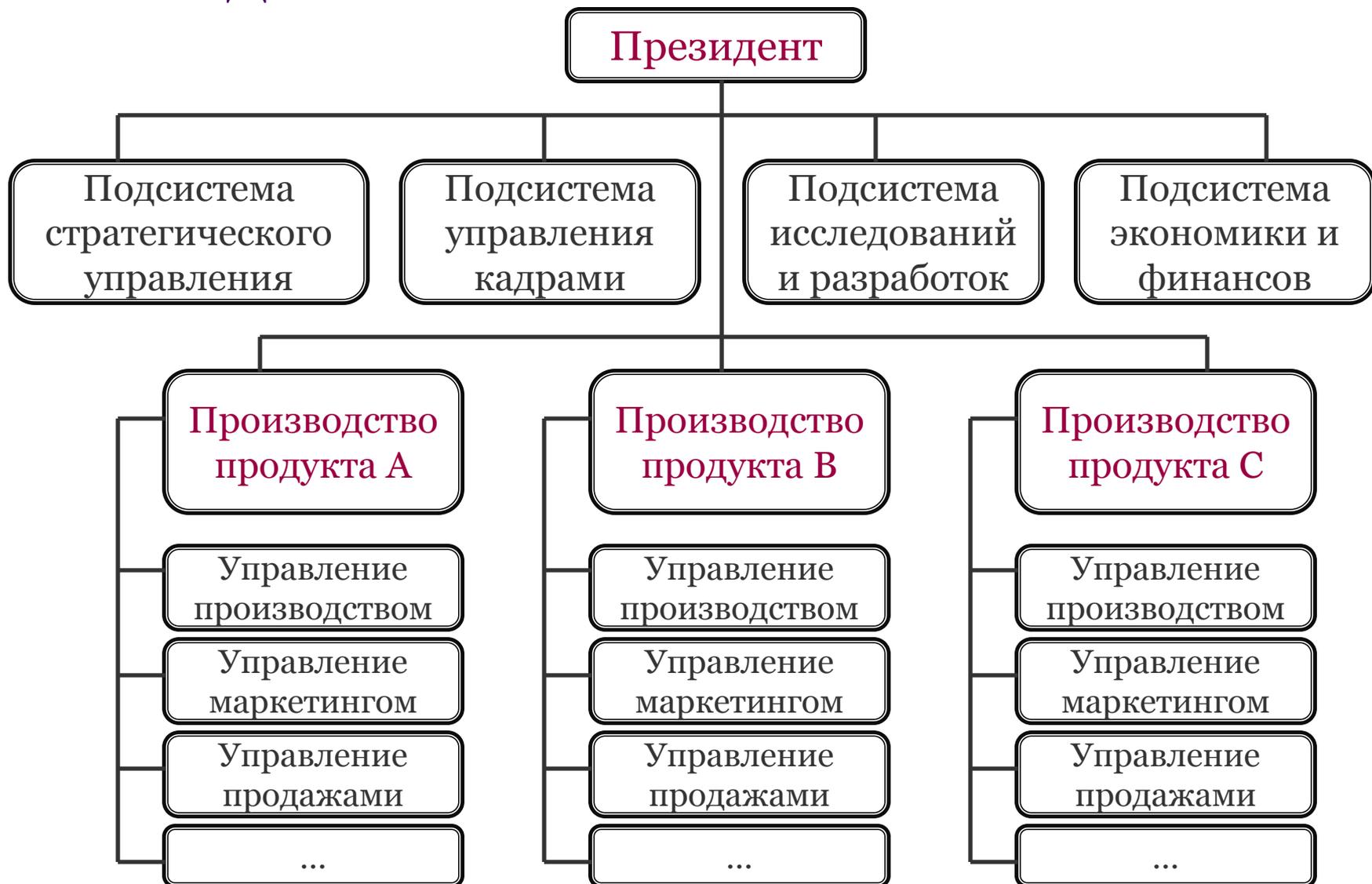
Удлинение цепи команд

Дивизиональная структура

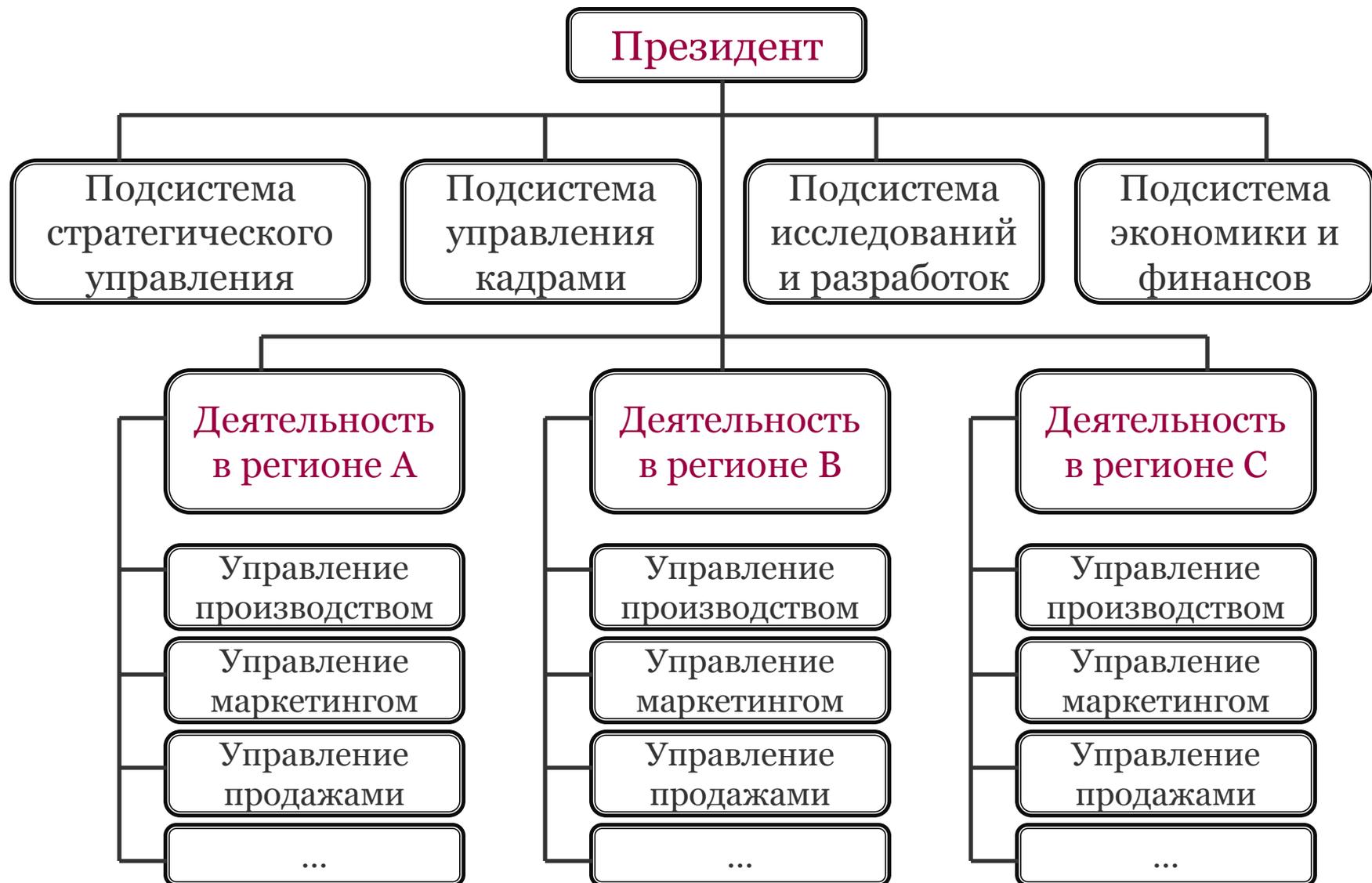
- Для крупных организаций, деятельность которых сложно уместить в функциональной структуре

| Преимущества | Недостатки |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Четкое распределение обязанностей | Дублирование функций |
| Быстрая реакция на изменения | Рост затрат на содержание структуры |
| Повышение уровня координации работ | Удлинение цепи команд |

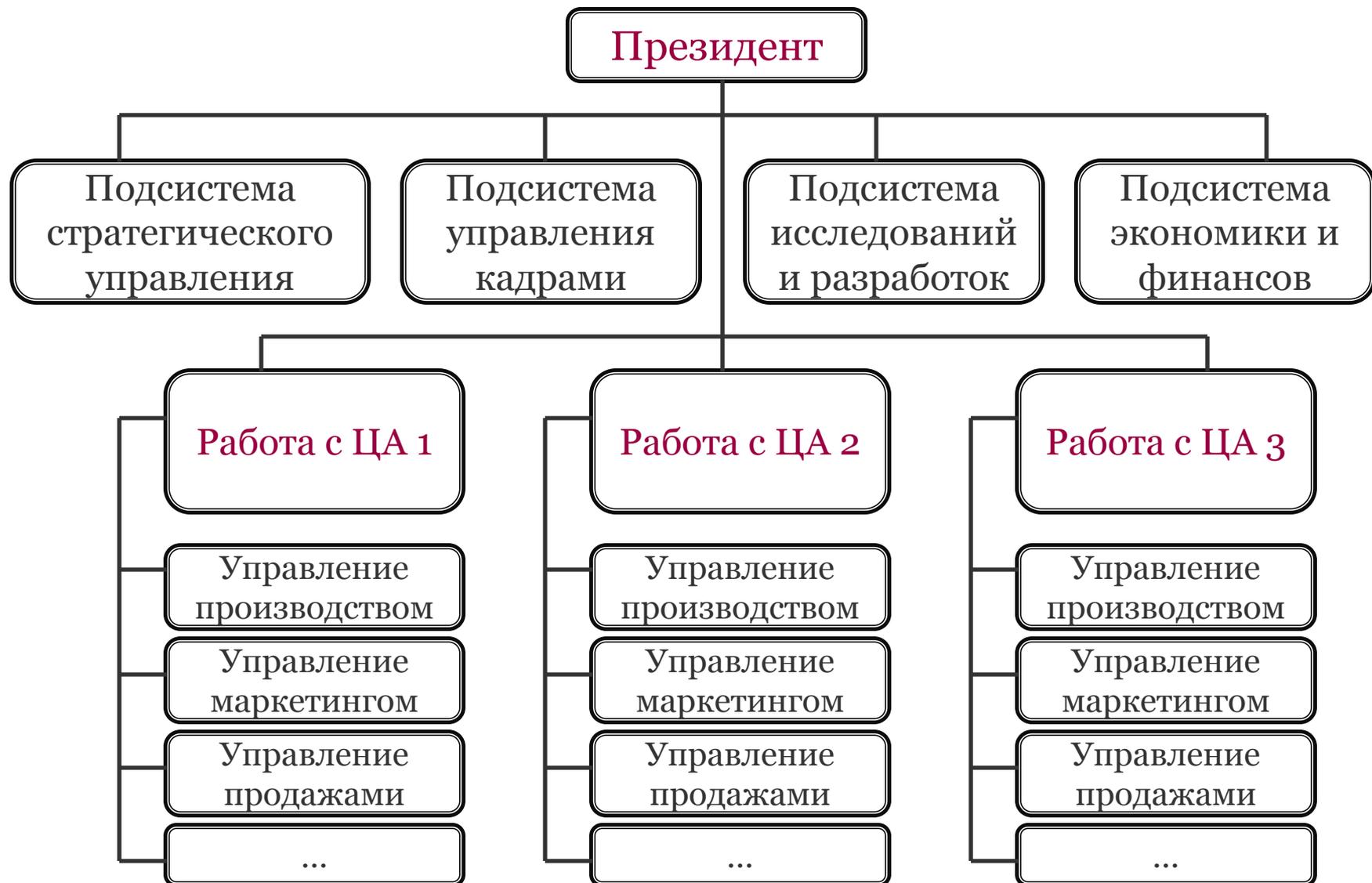
ПО ПРОДУКТУ



ПО РЕГИОНУ



ПО ПОТРЕБИТЕЛЮ

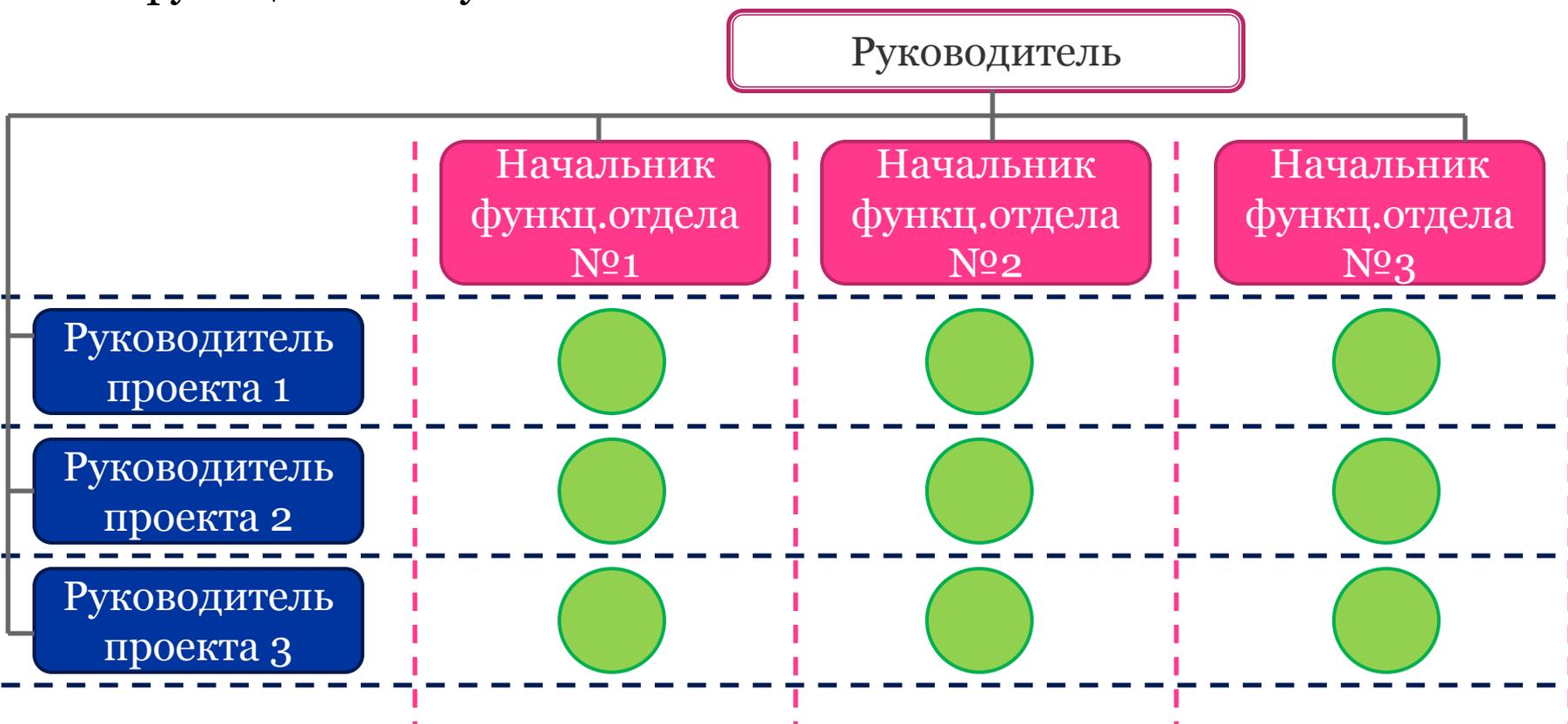


Проектная организация

- Для управления крупномасштабными проектами ограниченной длительности
- Временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи
- Формирование команды высококвалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества не выходя за пределы установленной сметы
- По завершении проекта команда распускается
- Основное преимущество – концентрация усилий на решении одной задачи

Матричная структура

- Образуется наложением проектной структуры на функциональную



Преимущества матричной структуры

Гибкость при выполнении задач и распределении трудовых ресурсов

Высокий уровень координации работ

Быстрая адаптация к изменению внешних условий

Недостатки матричной структуры

Сложность, наложение функциональных и проектных полномочий, нарушение принципа единоначалия

Конфликтность, борьба за власть

Рост накладных расходов

Интеграция структуры

- Процесс достижения единства усилий всех подразделений организации для реализации ее целей и задач

| Способы интеграции | Характеристика среды | Характеристика фирмы |
|---|--|--|
| Правила, процедуры, графики, иерархические структуры управления | Относительно устойчивая, прогнозируемая; замедленные изменения рынка | Использование технологий массового производства, повторение задач, непрофессиональная рабочая сила |
| Личные связи, сводные комитеты, рабочие группы, совещания | Подвижная, изменчивая; быстрые изменения рынка | Индивидуальное производство; разнообразные задачи; квалифицированная рабочая сила |