

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЕРАРХИЧЕСКОГО ТИПА

К.Э.Н. БОБКОВА В.М.

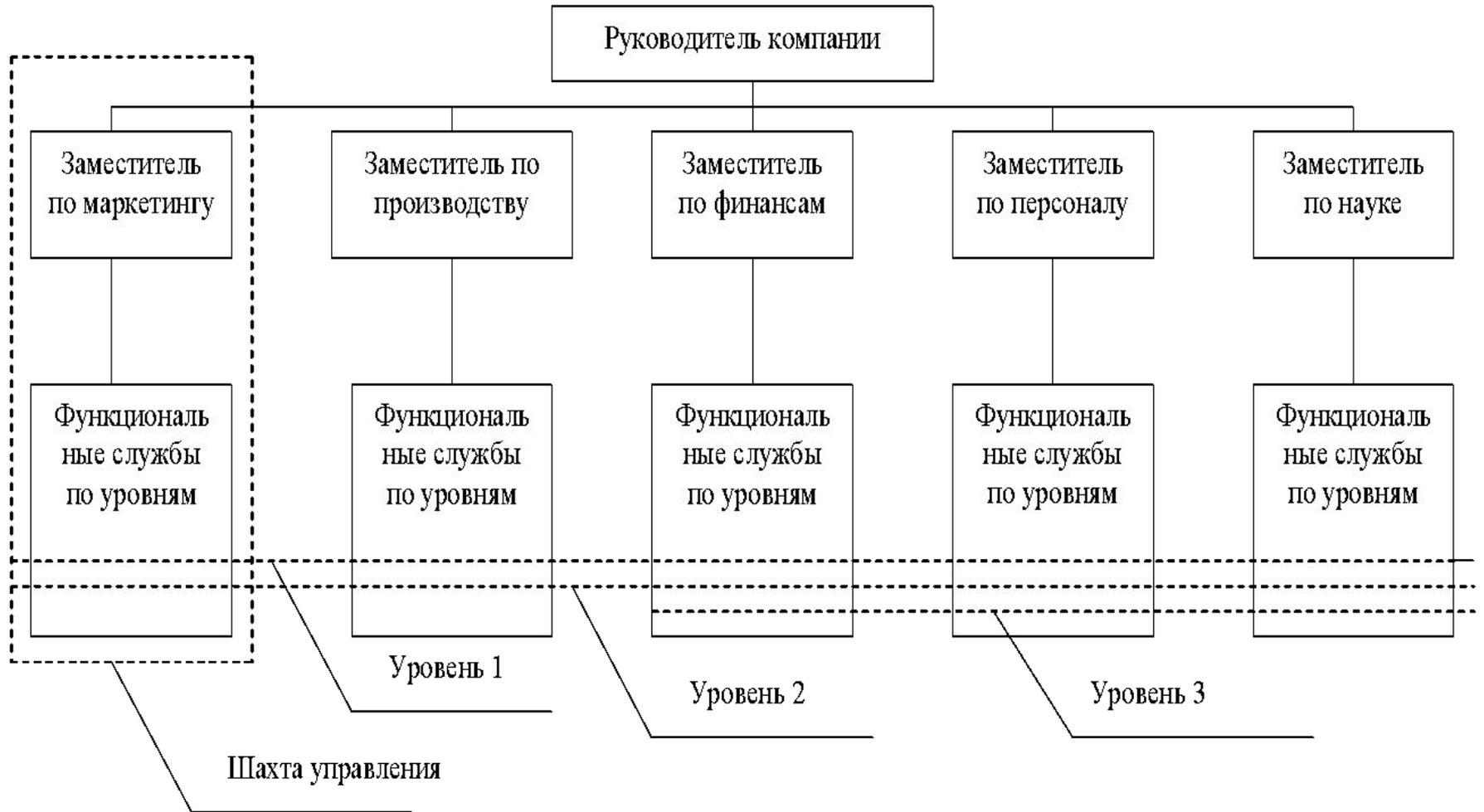
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ИЕРАРХИЧЕСКОГО ТИПА

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с *принципами управления*, сформулированными еще в начале XX в.

Принципы концепции рациональной бюрократии (М. Вебер):

- принцип иерархичности уровней управления;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполненным функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности;
- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалифицированного отбора.

1) ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Основа линейной структуры:

- «шахтный» принцип построения;
- специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме, в линейной структуре, формируется иерархия служб («шахта»).

Вопросы координации деятельности служб для достижения целей предприятия решают менеджеры только высшего звена управления.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- тенденции к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений;
- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

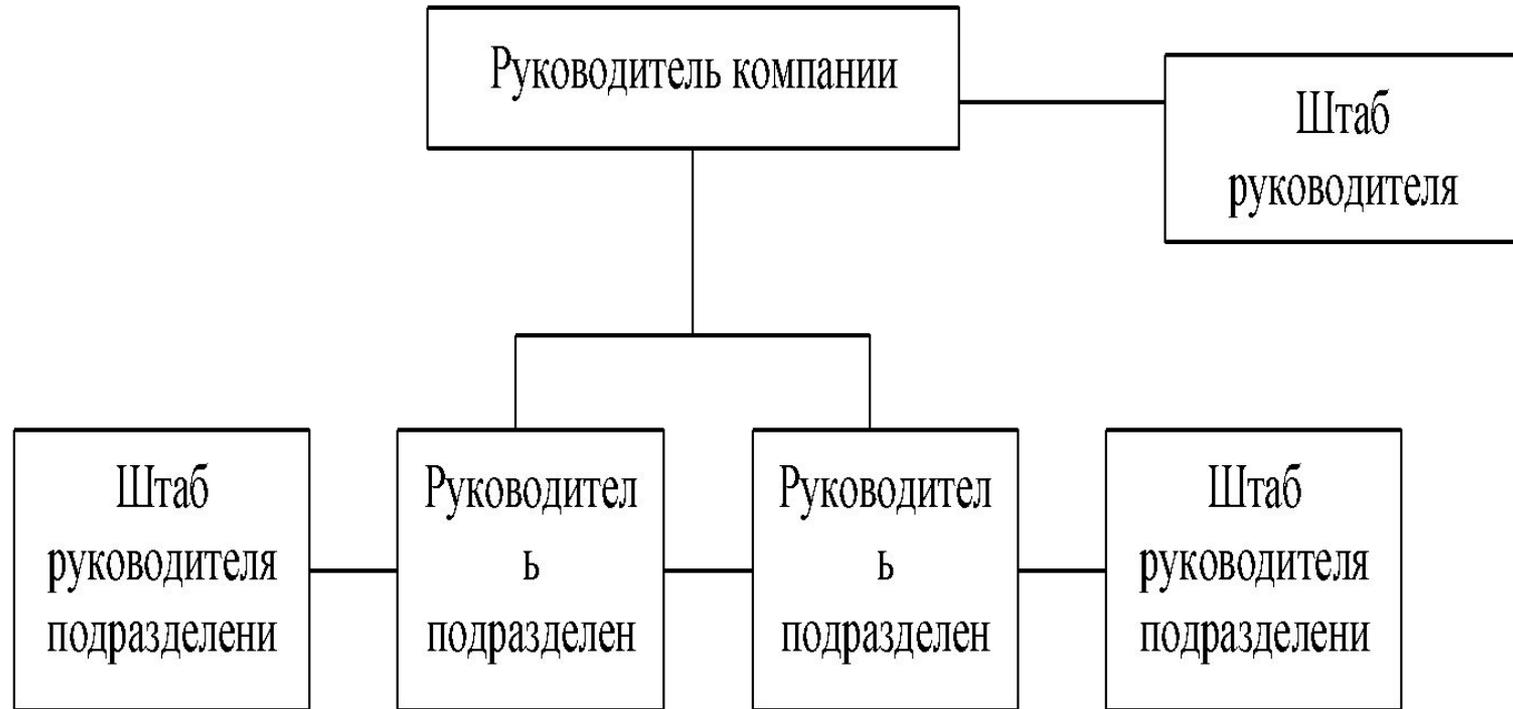
2) ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

Линейно-функциональная организационная структура - развитие линейной структуры.

Цель - ликвидировать важнейший недостаток линейной структуры, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА – НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЙ ТИП ИЕРАРХИЧЕСКОЙ (БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ) СТРУКТУРЫ.

Линейно-штабная структура включает в себя *специализированные подразделения (штабы).*



Достоинства линейно-функциональной (штабной) структуры:

- более глубокая, чем в линейной структуре, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура представляет хорошую основу для перехода к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-функциональной (штабной) структуры:

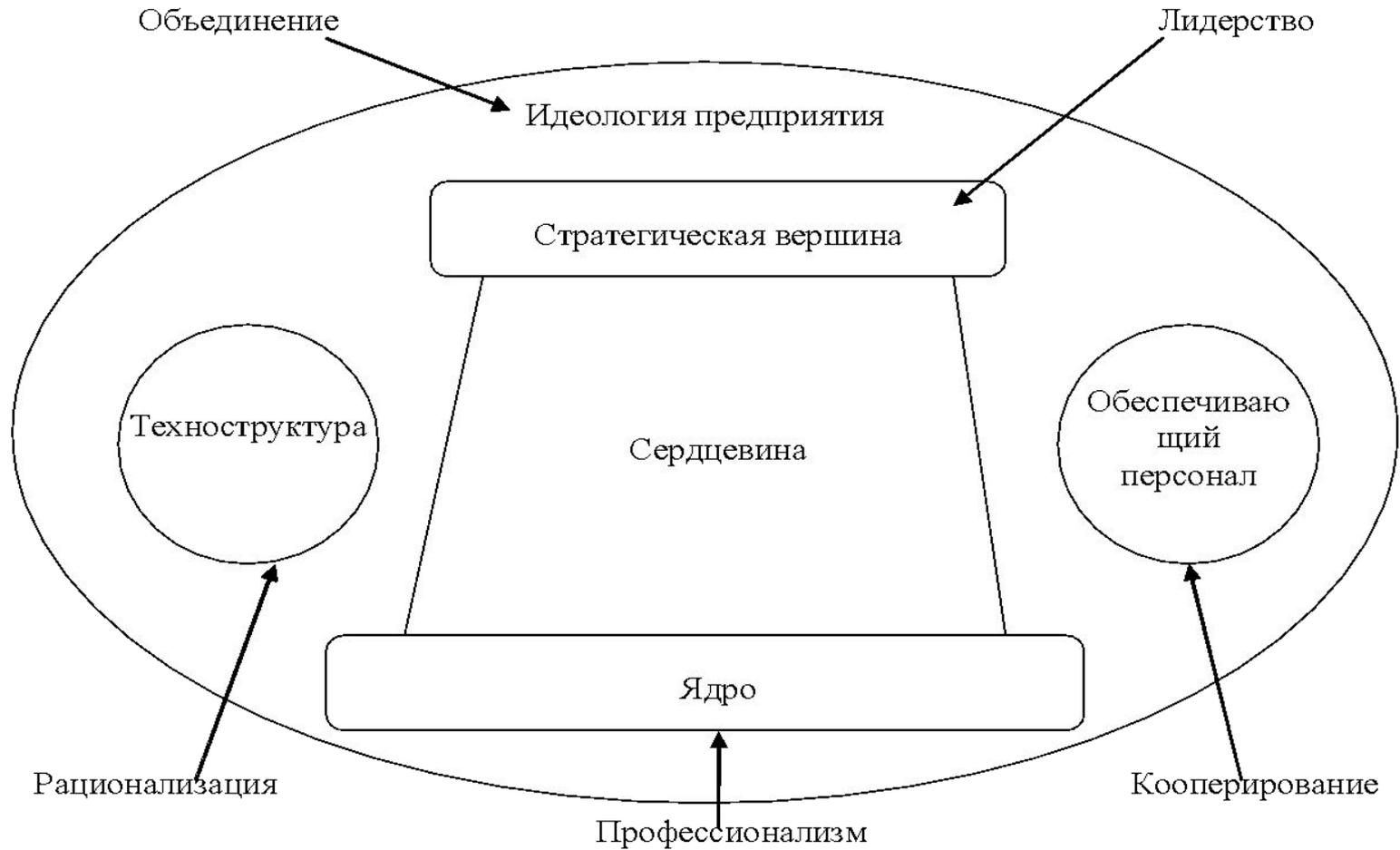
- отсутствие четкого распределения ответственности, так как лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- недостатки аналогичные линейной структуре, частично – в ослабленном виде.

РЕЗУЛЬТАТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРУКТУРИРОВАНИЯ - СОСТАВ СЛУЖБ
АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, СВЯЗИ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ,
ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕЖДУ НИМИ.

Основные части (элементы) структуры предприятия:

- ядро;
- сердцевина;
- стратегическая вершина;
- техноструктура.

Пять основных частей предприятия



Действующее (производственное) ядро включает объект управления, основными структурными элементами которого являются отделения, цеха, отделы, участки, отдельные исполнители.

Основные задачи действующего ядра:

- обеспечение входа, преобразование входа в выход, распределение выхода;
- обеспечение прямой поддержки средней линии и стратегической верхушки.

Основные процессы действующего ядра (стержня):

- производство;
- приобретение материалов;
- обслуживание заказов;
- хранение;
- упаковка;
- доставка и др.

Стратегическая вершина возникает, когда предприятие растет и появляется необходимость в контроле.

Основная задача стратегической вершины:

- обеспечение эффективного выполнения предприятием целей (миссии);
- удовлетворение потребностей тех, кто имеет контроль или власть над предприятием.

Основные структурные подразделения:

- управляющие советы;
- совет директоров;
- президент;
- вице-президент.

Задачи стратегической вершины:

- прямой контроль;
- управление границами;
- разработка стратегий предприятия.

Сердцевина – связующее звено между действующим ядром и стратегической вершиной.

Подразделения относящиеся к *сердцевине*:

- отдел маркетинга;
- отдел продаж;
- производственный отдел;
- директор компании и т.д.

Задача технoструктуры - определение правил и методов, норм и нормативов для структурных подразделений.

Основные задачи технoструктуры:

- адаптация организации к изменениям внешней среды;
- контроль и регулирование деятельности предприятия;
- анализ работы;
- планирование;
- управление персоналом.

Структурные подразделения техноструктуры:

- персонал;
- обучение;
- информационные системы;
- планирование производства;
- финансовый и др.

Главные задачи обеспечивающего персонала – обеспечение прямой поддержки основных задач организации.

Обслуживающий штат состоит из специализированных подразделений, которые обеспечивают поддержку организации вне основной производственной работы:

- юридический отдел;
- отдел публичных отношений;
- отдел снабжения;
- отдел безопасности и др.

Движущие силы предприятия:

- Стратегическая вершина – лидерство;
- Производственное ядро – профессионализм;
- Техноструктура - рационализация;
- Обслуживающий штаб – кооперирование.
- Идеология предприятия – объединение всех частей.

Соотношение частей и видов организации

Ключевая часть организации	Виды организации	Координирующий механизм	Типы децентрализации
Стратегическая вершина	Предпринимательская организация	Прямое наблюдение	Вертикальная и горизонтальная децентрализация
Техноструктура	Машинная организация	Стандартизация рабочих процессов	Ограниченная горизонтальная децентрализация
Ядро	Профессиональная организация	Стандартизация умений	Горизонтальная децентрализация
Сердцевина	Диверсифицированная организация	Стандартизация результатов	Ограниченная вертикальная децентрализация
Обеспечивающий персонал	Инновационная организация	Взаимная адаптация	Избранная децентрализация

1) Черты предпринимательской организации:

- простая, гибкая структура с небольшим штатом и средней иерархией;
- деятельность лично контролируется исполнительным директором;
- сильное лидерство, временами харизматическое и автократическое.

Характерные функции – запуск новых видов деятельности, выход из кризиса, осуществление скачка.

Стратегия – свободная, но цельная и гибкая в деталях, формирующая лидирующие позиции в лидирующих нишах.

2) Черты машинной организации:

- централизованная бюрократия;
- формализованные процедуры;
- специализированные работы;
- резкое разделение труда;
- образование рабочих групп.

Стратегия - процесс планирования, программирования для длительных периодов стабильности, включающих некоторые изменения.

Характеристика машинной организации:

- сопротивление стратегическим изменениям;
- сложности в отношениях среди работников руководящего центра (различия в системе ценностей, конфликты).

3) Профессиональная организация характерна для ядра предприятия.

Черт профессиональной организации:

- минимальная Техноструктура;
- иерархия средней линии;
- многочисленный обслуживающий персонал.

Основа эффективного функционирования - создание системы, в которой задействованы профессионалы, стандартизированные умения и навыки производственного персонала.

Стратегии – крупные, стабильные, но продолжающие изменяться.

4) Черты диверсифицированной организации:

- ориентация на рынок;
- структура формируется из подразделений, объединяемых административным штабом;
- автономные подразделения с системой контроля со стандартизованными выходами.

Генеральная дирекция (головной офис) управляет корпоративной стратегией как портфелем инвестиций.

Подразделения имеют индивидуальную бизнес-стратегию.

Диверсифицированная организация направлена на разрешение таких проблем интегрированной функциональной структуры, как распределение риска, перемещение капитала (вливание и изъятие его из бизнеса, слияние и поглощение).

5) Черты инновационной организации:

- организационные конструкции: советы, комитеты, организационные единицы, дополнительные силы для решения задач;
- инструменты: бюджеты, счета, отчеты, бизнес-планы;
- система контроля и обратной связи: информация, человеческие возможности, культура организации, правила, нормы.

Инновационная организация эффективна при динамическом развитии организации.