

Государственное казенное образовательное учреждение
высшего образования
«Российская таможенная академия»

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИМЕНИ В.Б.БОБКОВА ФИЛИАЛ

Лекция

по дисциплине: «Таможенный менеджмент»

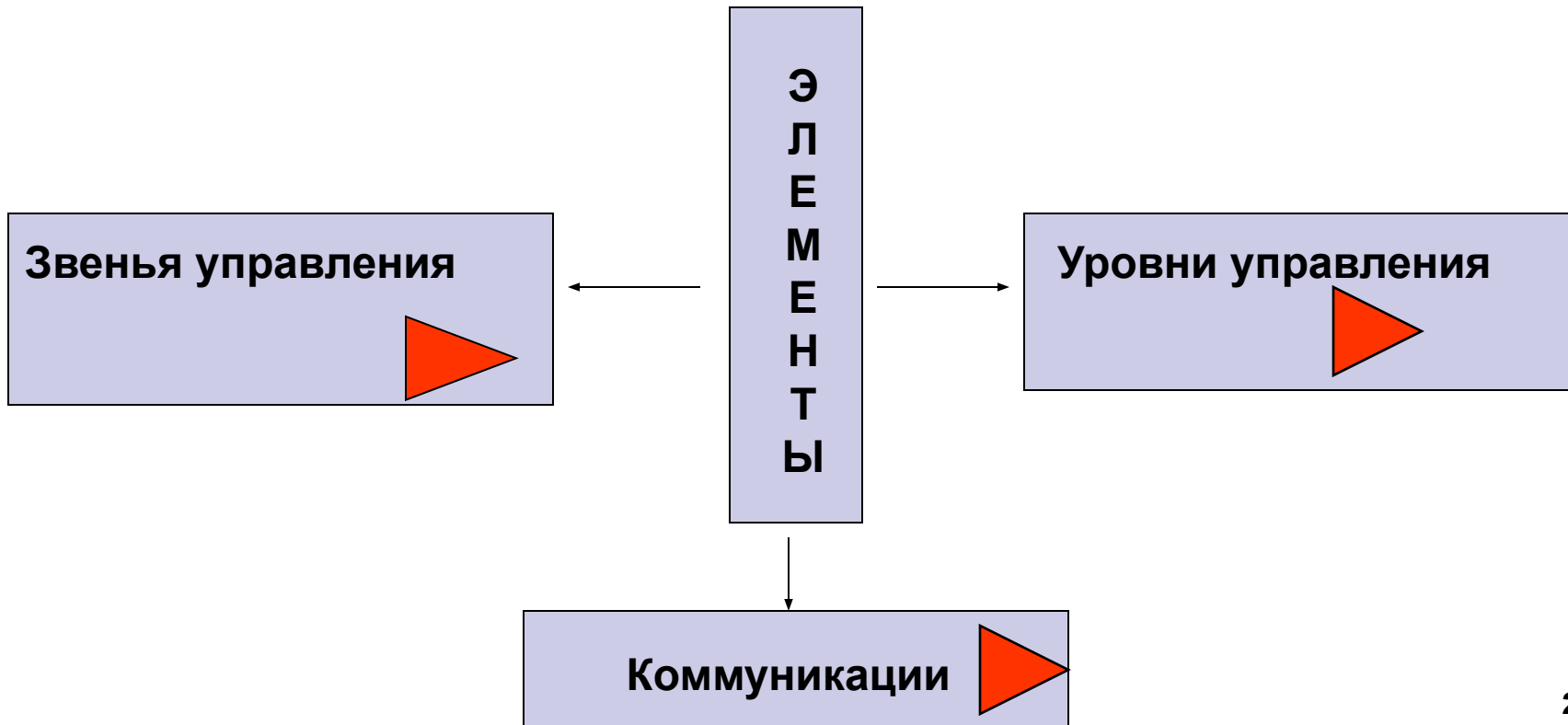
«Организационные структуры управления в таможенных органах РФ»



Санкт – Петербург 2016

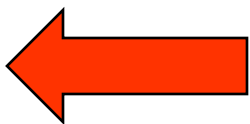
Понятие «Организационная структура»

Организационная структура – это упорядоченная совокупность элементов иерархической системы управления и их взаимоотношений друг с другом, обеспечивающие развитие этих элементов как единого целого.

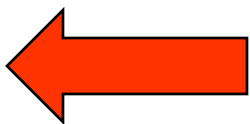
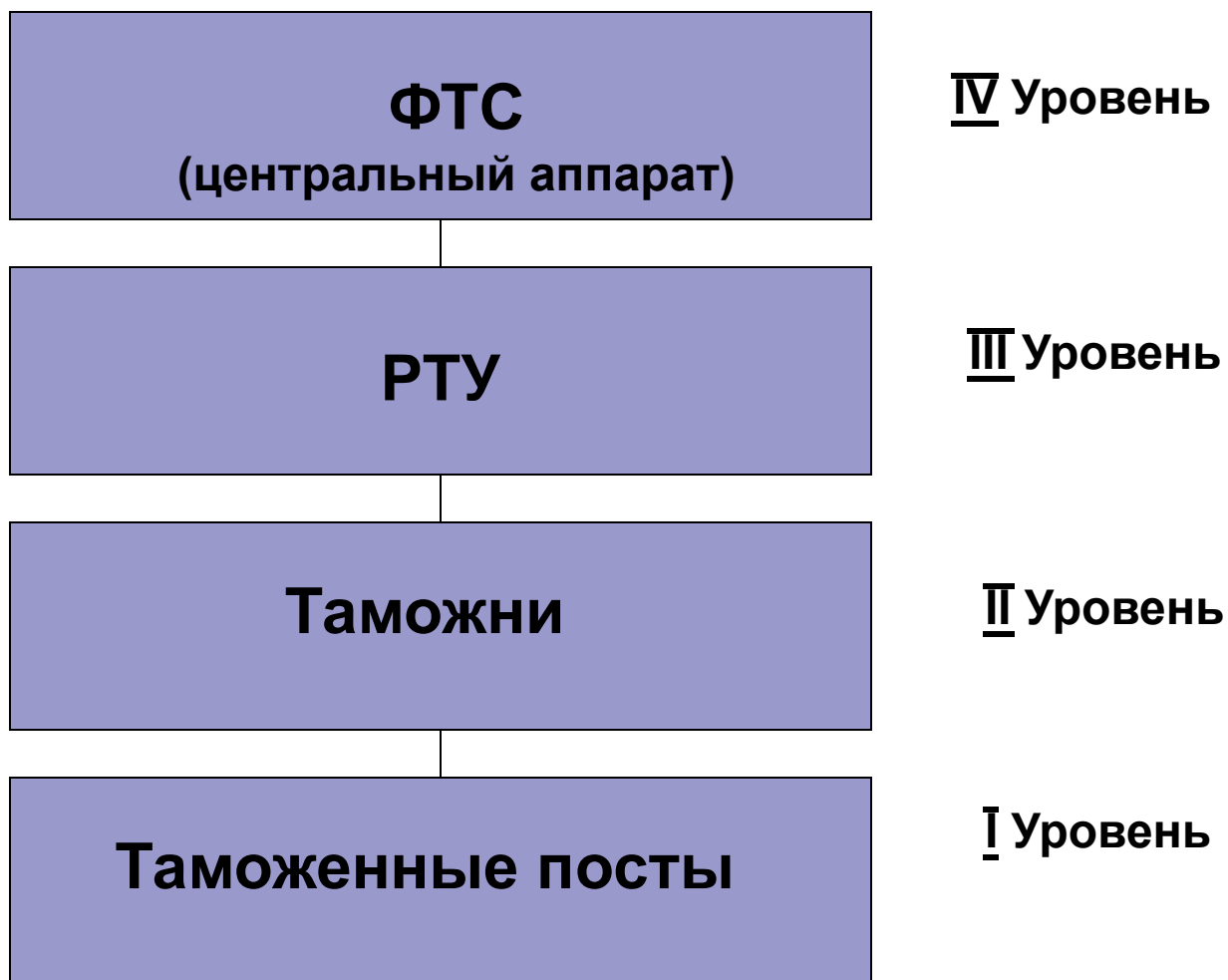


Звенья управления в системе Таможенных органов

ФТС	Управления и отделы ФТС
РТУ	Отделы РТУ
Таможни	Отделы таможен
Таможенные посты	Отделы и отделения таможенных постов



Уровни управления системы Таможенных органов Российской Федерации



Управленческие каналы в системе Таможенных органов

1	ФТС — РТУ
---	-----------

5	Т — ТП
---	--------

2	ФТС — Т
---	---------

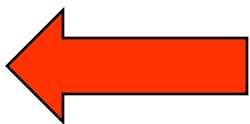
6	РТУ — РТУ
---	-----------

3	РТУ — Т
---	---------

7	Т — Т
---	-------

4	РТУ — ТП
---	----------

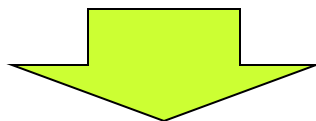
8	ТП — ТП
---	---------



Виды коммуникаций в системе Таможенных органов

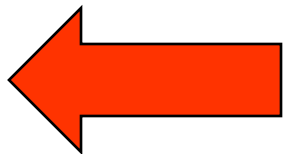
<p>Вертикальные управленческие отношения</p>	<p>ФТС – РТУ РТУ – ТП рук. ФТС – нач. ТП ФТС – Т рук. ФТС – нач. РТУ РТУ – Т рук. ФТС – нач. Т</p> 
<p>Горизонтальные управленческие отношения</p>	<p>РТУ — РТУ Т – Т отдел Т — отдел Т ТП — ТП</p> 
<p>Диагональные управленческие отношения</p>	<p>пост — взаимодействующая таможня отправления или назначения; таможня — взаимодействующее РТУ другого региона; отдел ФТС — взаимодействующее Управление ФТС РФ).</p> 

Вертикальные отношения



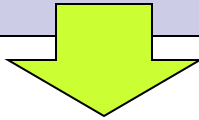
предполагают прежде всего взаимоотношения между руководителями и его подчиненными, когда часто вырисовывается так называемая линейная субординация: все нижестоящие по уровням управления звенья находятся в подчинении у руководителя, находящегося на более высоком уровне управления. Это так называемые **линейные отношения**.

Вертикальные отношения в системе таможенных органов существуют не только между линейными звеньями организационной структуры, но и между функциональными звеньями, связанными отношениями субординации



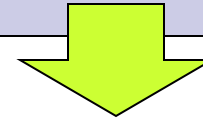
Горизонтальные отношения могут быть двух категорий

коллегиальные



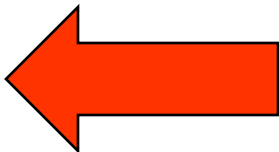
отношения между сотрудниками одного отдела, находящимися в подчинении у одного начальника

параллельные

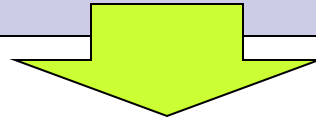


отношения между сотрудниками разных отделов, занимающими одинаковое положение в организации, у которых возникает необходимость обмена информацией, идеями и мнениями

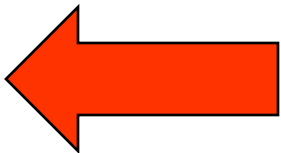
(например, отдел таможни — отдел таможни, таможенный пост — таможенный пост, таможня — таможня).



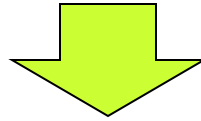
Диагональные отношения



это **отношения**, возникающие между звеньями управления, находящимися на различных уровнях системы управления, не состоящими в отношениях прямого подчинения, но взаимодействующими между собой во исполнение решений вышестоящих уровней (например, **взаимное информирование** при доставке товаров, направление запросов, обязательных для исполнения, по вопросам осуществления правоохранительных функций и т.п.).

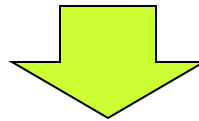


Если в организации (службе, системе органов и т.п.) наблюдаются только линейные взаимоотношения



то организационная структура управления в ней называется линейной.

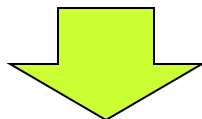
Если же на линейные взаимоотношения накладываются функциональные



то организационная структура управления в такой организации называется линейно-функциональной или просто функциональной.

В последнем случае подразумевается, что линейные взаимоотношения и линейные структуры управления всегда при этом присутствуют естественным образом.

при создании в рамках линейной структуры управления института помощников и советников, которые готовят соответствующие рекомендации руководителю



Такая организационная структура управления называется

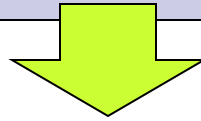
линейно-штабной

Линейная и функциональная организационные структуры управления наиболее характерны для вертикальных управленческих взаимоотношений.

Опора в управленческой деятельности на развитие горизонтальных взаимоотношений чаще всего приводит к так называемым **программно-целевым (матричным)** организационным структурам управления.

В данных структурах вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиции иерархии подчинения, а с точки зрения достижения той цели, которая предусмотрена программой

Пример программно-целевого образования



оперативная группа, создаваемая в таможенном органе для выявления контрабанды или предупреждения других нарушений таможенного законодательства

Сочетание рассмотренных структур управления порождает так называемую смешанную организационную структуру управления, характерную для единой системы таможенных органов Российской Федерации и стран ТС

Преимущества линейной организации

Ярко выраженную систему вертикальных связей.

Ответственность, установленные обязательства.

Четкое распределение обязанностей и полномочий.

Оперативный процесс принятия решений.

Простоту в понимании и использовании указаний.

Возможность поддерживать необходимую дисциплину.

Недостатки линейной организации

Негибкость

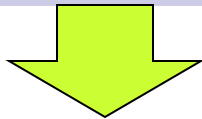
Жесткость

Неприспособленность к дальнейшему росту
организации

Тенденциозность и волокита при рассмотрении вопросов,
в решении которых задействованы несколько подразделений

Повышенная зависимость результатов работы от личных
и деловых качеств руководителя.

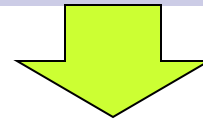
Преимущества линейно-штабной организационной структуры управления



при ее использовании достигаются:

- более глубокая подготовка решений и планов;
- освобождение линейных руководителей от более глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

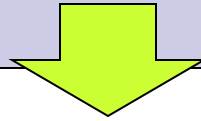
Недостатки линейно-штабной структуры управления



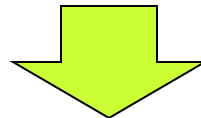
- недостаточно четкая ответственность штаба;
- появление тенденций к чрезмерной централизации.

Создание линейно-штабных структур есть первый шаг к функциональной специализации в управлении. Функциональная организационная структура управления требует создания подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления.

Функциональная специализация аппарата управления

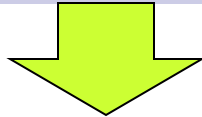


именно ей в последнее время начинают уделять все большее внимание в таможенных органах, повышает эффективность его деятельности. Вместо универсальных руководителей, которые должны разбираться в особенностях всех функций управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетентность в своей области и отвечающих за определенное направление деятельности. Так появляются функциональные службы, к которым в таможенных органах можно отнести кадровую службу (Управление кадров и учебных заведений ФТС РФ, отделы кадров и отделы подготовки кадров таможенных органов), финансовые службы, службы по борьбе с таможенными правонарушениями, службы материально-технического снабжения и др.



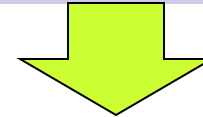
В этих условиях приобретает важное значение функция управления деятельностью руководителей служб, т. е. организация межфункциональной координации управленческой деятельности.

Преимущества функциональной организационной структуры управления



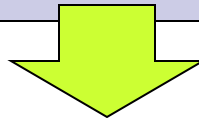
- она освобождает линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;
- создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов;
- уменьшает потребность в специалистах широкого профиля.

Общие недостатки функциональной организационной структуры управления

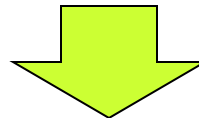


- усложнение взаимосвязей;
- ухудшение координации;
- проявление тенденции к чрезмерной централизации и двойному подчинению сотрудников.

Программно-целевая организационная структура управления

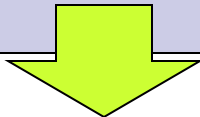


позволяет руководителю, ответственному за достижение поставленной цели, подчинить всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении они выполняют основную работу. По окончании работы все исполнители возвращаются в состав своих подразделений.



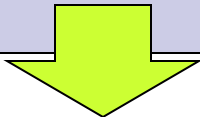
Создание программно-целевой структуры в таможенных органах считается целесообразным в случаях, когда в сжатые сроки необходимо создать оперативные группы для освоения новых технологий служебной деятельности, внедрения различных усовершенствований быстрого реагирования на изменения внешних и внутренних условий.

Преимущества программно-целевой структуры управления

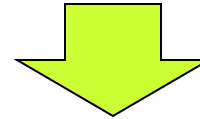


- ❑ лучшая ориентация на цели конкретной служебной деятельности;
- ❑ более эффективное текущее управление;
- ❑ более гибкое использование специальных знаний и компетентности отдельных исполнителей;
- ❑ развитие у работников навыков принятия решения, профессиональной и управленческой деятельности;
- ❑ улучшение контроля за выполнением отдельных задач служебной деятельности;
- ❑ возможность применения эффективных методов планирования и управления.

Недостатками программно-целевой системы управления



- ❑ необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям и функциональным предназначениям подразделений;
- ❑ затруднения с установлением четкой ответственности за работу по заданию подразделения и выполнение функций по решению целевой задачи (наличие негативных явлений, связанных с двойным подчинением);



- возможные нарушения установленных правил работы, принятых в линейных и функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва от них сотрудников, участвующих в работе целевых рабочих групп;
- необходимость адаптации сотрудников к новым условиям и приобретения ими навыков, необходимых для эффективной работы в составе оперативных групп;
- возможность возникновения конфликтов между руководителями линейных и функциональных подразделений и руководителями оперативных групп.

Требования к организационным структурам в ТО

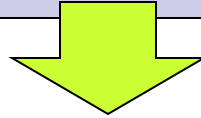
Простота и экономичность



Чрезмерно сложная организационная структура усложняет работу органов управления, ведет к увеличению расходов на его содержание. Поэтому новые структурные подразделения в таможенных органах создаются в тех случаях, когда эффективность реализации ими какой-либо служебной функции заведомо будет более высокой по сравнению с эффективностью осуществления этой функции сотрудниками, работающими в других подразделениях.

- Осуществляемые контроль и стимулирование работы сотрудников должны требовать минимальных усилий и экономических затрат.
- Организационная структура управления должна способствовать самоконтролю и наличию у работников внутренней мотивации, т. е. минимальное количество сотрудников должно тратить время на организационно-управленческие вопросы.

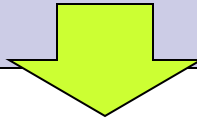
Ясность



Каждое подразделение таможенного органа, каждый сотрудник должен четко знать, где он находится, куда ему обращаться за информацией, а также кто принимает управленческие решения. Ясность структуры нельзя путать с простотой. Наоборот, сложные структуры могут быть ясными.

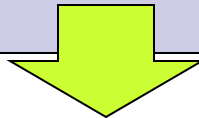
Структура, не обладающая ясностью, создает конфликты, вынуждает сотрудников впустую расходовать время, раздражает их, задерживает принятие решений.

Определенность



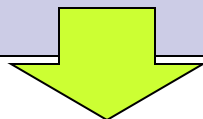
Оргструктура должна помогать каждому сотруднику понимать свою собственную задачу. Для этого она должна обеспечивать минимальную потерю информации на пути от вышестоящих уровней управления до нижестоящих.

Управляемость



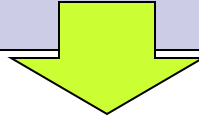
Оргструктура должна облегчать процесс принятия решения. В плохой оргструктуре решения принимаются "сверху-вниз" в хорошей — "снизу-вверх".

Устойчивость



Оргструктура одновременно должна быть стабильной. Каждый работник нуждается в наличии определенного круга общения, где он занимает определенное место. Человек не может работать, постоянно чувствуя себя как на вокзале. Организация должна обладать устойчивостью во времени и способностью к самообновлению и саморазвитию. Этого можно достичь прежде всего за счет профессионального и личностного развития специалистов, новых лидеров.

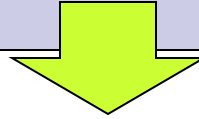
Гибкость



Понятие гибкости появилось лишь в последнее время и характерно для открытых социальных систем.

Гибкость структуры дает возможность организации (предприятию) быстрее реагировать на изменения внешних условий и приспосабливаться к ним. Разумеется, это не означает, что любое незначительное изменение должно приводить к пересмотру всей структуры.

Гомеостатичность



т. е. способность системы вырабатывать автоматические реакции по поддержанию внутреннего равновесия. Чем меньше в структуре возникает отклонений из-за различного рода "разовых" возмущений, тем эта структура устойчивее. В то же время структура должна учитывать динамические условия своего развития и совершенствоваться "по большому счету", т. е. видоизменяться при существенных, неслучайных, больших, многократных и однотипных разовых возмущениях.

Чем сложнее структура, чем больше ветвей в ней, тем большую роль в управлении начинают играть следующие факторы:

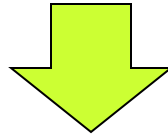
Передача полномочий. Начальник таможни, например, отвечает за деятельность всего таможенного органа. Однако он вынужден передавать часть функций заместителям начальника таможни, начальникам отделов таможни и начальникам таможенных постов. Те, в свою очередь, перепоручают решение частных задач группам подчиненных или конкретным специалистам таможенного дела, которые отвечают перед ними за выполнение этих задач;

Координация. Чем большее число специалистов участвует в выполнении поставленной задачи, тем более согласованными должны быть их усилия. Здесь и передача информации с одного уровня на другой, и обмен информацией по горизонтали;

Компетентность. Круг ответственности каждого сотрудника таможенного органа должен быть строго определен. Компетентность руководителя проявляется в том, как он может организовывать работу своего подразделения или таможенного органа в целом. Руководитель должен быть уверен в компетентности своих сотрудников;

Централизация. Чем больше функций и непосредственно подчиненных специалистов находятся "в руках" начальника таможенного органа (подразделения), тем больше степень централизации его управленческой деятельности. Каждый руководитель совместно с нижестоящими звеньями структуры управления должен определить для себя, какой объем полномочий остается за ним, а какой передается нижестоящим звеньям.

ВЫВОД



Руководители любого уровня должны уметь "строить" двойную структуру своей организации: **материальную** (организационные структуры управления) и **психологическую** (превращение различных звеньев организационной структуры в коллективы, обеспечение высокой мотивации сотрудников, предупреждение и регулирование конфликтных состояний и т.п.).

Иными словами, задача руководителя сводится не только к тому, чтобы "усадить в одну лодку" сотрудников, но и создать необходимые условия для того, чтобы они могли чувствовать себя членами данного коллектива. Естественно, что решение этой задачи во многом зависит от взглядов руководителя на управленческий процесс, от развития у него так называемого управленческого мышления, умения строить отношения с подчиненными, а также решения других управленческих вопросов.