

Организационные структуры управления

Организационная структура управления

- Внутренне устройство организации, совокупность ее составных элементов и ключевых связей между ними;
- Совокупность организационных элементов и отношений между ними, отражающих разделение трудовых процессов и способов их координации, обеспечивающая функционирование и развитие организации как единого целого и наиболее эффективное достижение организационных целей.



Департаментализация как основа построения орг. структуры

Основные критерии:

- ✓ Широта спектра выпускаемой продукции;
- ✓ Разнообразие и распределение потребителей;
- ✓ Динамика изменения внешней среды организации

Департаментализация -

структурирование организации в соответствии с основными направлениями ее деятельности, формирование структурных подразделений, задачей которых является решение определенного круга проблем, имеющих самостоятельное значение и играющих важную роль в деятельности организации.



Департаментализация -

- Функциональная
- Территориальная
- Производственная
- Проектная
- Смешанная



Выводы:

- ✓ Не существует ни одной структуры, которую можно было бы описать как универсальную.
- ✓ Создание самых различных подразделений диктуется конкретными условиями функционирования организации.

Организационная структура и разделение труда

✓ **Уровень вертикального разделения труда**

(Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т. е. формально обладает большей властью и более высоким статусом)

✓ **Уровень горизонтального разделения труда**

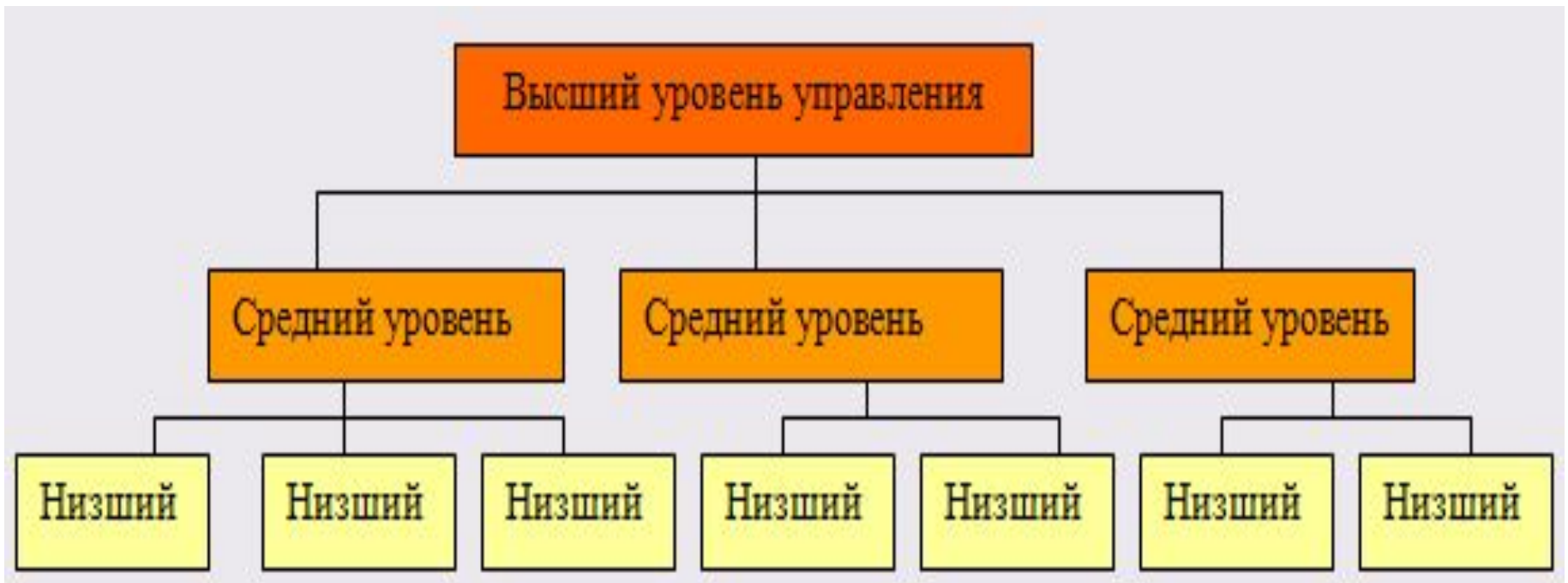
(отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами.)

Уровень вертикального разделения труда



Чем больше ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной является данная организация.

Горизонтальная дифференциация/специализация



Направлена на дифференциацию функций.

Горизонтальное разделение труда

Охват контролем - это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем.

Функционализация – это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации.

Масштаб работ – это количество выполняемых работ, их объем.

Глубина работы - относится к объему контроля, который осуществляет работник в ходе работы.

Охват контролем

- размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя.

В. С. Грайчунас:

«Поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией, он может координировать работу ограниченного числа работников...»

«Увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя».

Сколько же подчиненных должно быть у руководителя?

- ✓ **Требуемый контакт**
- ✓ **Уровень образования и подготовленность подчиненных**
- ✓ **Способность общения**

Грайчунас:

«Руководитель в состоянии иметь не более 12 непосредственных контактов и не более чем 28 косвенных, что соответствует наличию *пяти подчиненных.*»

«При большей степени однородности проблем, которыми занимается руководитель, он может иметь в подчинении большее число работников.»

Вывод:

число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства организации и может быть более значительным в низших звеньях управления

Royal Dutch Shell

— нидерландско-британская нефтегазовая компания, на момент 2013 года седьмая по величине компания в мире, согласно рейтингу Форбс 2000 и первая в рейтинге Форчун Глобал 500, которая:

- ✓ ведёт геологическую разведку и добычу нефти и газа в более чем 80 странах мира.
- ✓ владеет более 30 нефтеперерабатывающими заводами
- ✓ принадлежит крупнейшая в мире сеть АЗС, которая насчитывает более 43 тыс. станций.
- ✓ общая численность персонала компании на 2011 год — около 90 тыс. человек



Географическое (территориальное) разделение труда, связанное со степенью распределения физических активов организации по различным регионам ведет к усложнению структуры коммуникаций, координации и контроля

Подходы к формированию организационных структур

И. Ансофф:

«Промышленная организация как система, осуществляющая взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.)»

Два подхода к формированию орг. структур:

1. Структурный
2. Динамический



Динамический подход

Этапы анализа управленческих проблем:

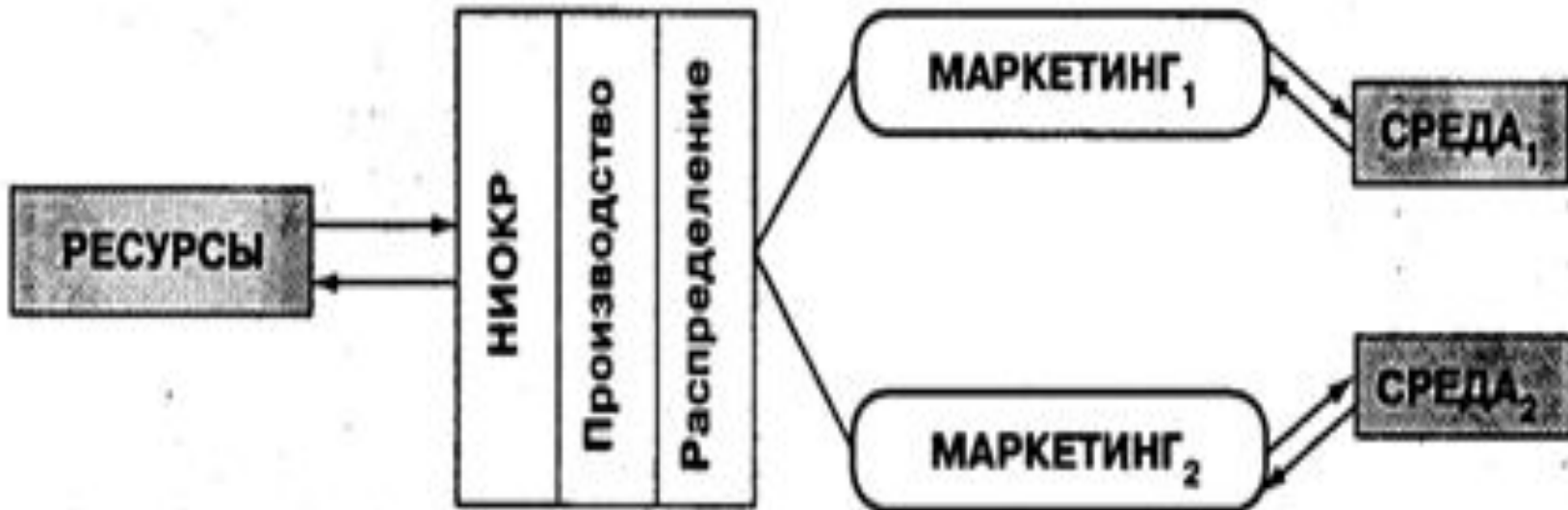
Статический аспект - оперативный характер
организационных проблем

Динамический аспект – стратегический характер
организационных проблем

**Основная задача высшего руководства
современной фирмы – решение
стратегических проблем в условиях
изменяющейся внешней среды.**

Виды структур:

- ✓ Функциональная
- ✓ Дивизиональная
- ✓ Многонациональная структура



Проектная матричная модель

- ✓ Рост числа нововведений;
- ✓ Сокращение жизненного цикла товаров;
- ✓ Организация типа «Проект-функция»;
- ✓ Наличие временных проектных групп и функциональных служб, осуществляющих проектную координацию.

Давайте подумаем...

Какая модель наиболее эффективна для компании?

Немного о компании:

- ✓ Американская диверсифицированная инновационно-производственная компания;
- ✓ Работает в 60 странах мира;
- ✓ Выпускает более 50 тыс. наименований товаров для медицины и различных отраслей промышленности, в том числе автомобильной, нефтегазовой, горнодобывающей и др. (абразивные, клеящие материалы и др.).



История открытий «3М»

- [1906](#) — первый абразив 3М Three-M-ite
- [1925](#) — клейкая лента [Scotch](#)
- [1939](#) — световозвращающая плёнка для дорожных знаков
- [1944](#) — магнитная лента для звукозаписи
- [1960](#) — диапроектор
- [1967](#) — одноразовые респираторы
- [1968](#) — цветной копировальный аппарат
- [1979](#) — легкий утеплитель Thinsulate
- [1980](#) — клейкие [блокноты для заметок](#) Post-it
- [2001](#) — высокочувствительный [стетоскоп](#) Littmann 4000
- [2002](#) — многофункциональная система для презентаций 3М
- [2005](#) — алюминиевый композитный усиленный провод для высоковольтных линий электропередач
- [2006](#) — технология 3D сканирования ротовой полости — Lava
- [2008](#) — микропроектор MPro 110

Тенденции развития организационных структур

- ✓ Множественность видов структур в единой организации;
- ✓ Динамичность;
- ✓ Планируемость;
- ✓ Оптимизация организационного потенциала;
- ✓ Полное конструирование структур.

*Проектирование оптимальной
организационной структуры в
условиях глобальной конкуренции*

Актуальность вопроса:

1990-е годы XX века и начало XXI века отражают глобальную конкуренцию эпохи информационной революции, когда в среднем 40% ежегодных продаж ТНК реализуют на рынках зарубежных стран.

**При этом никто не застрахован от
коммерческого провала!**

Глобальные факторы конкуренции

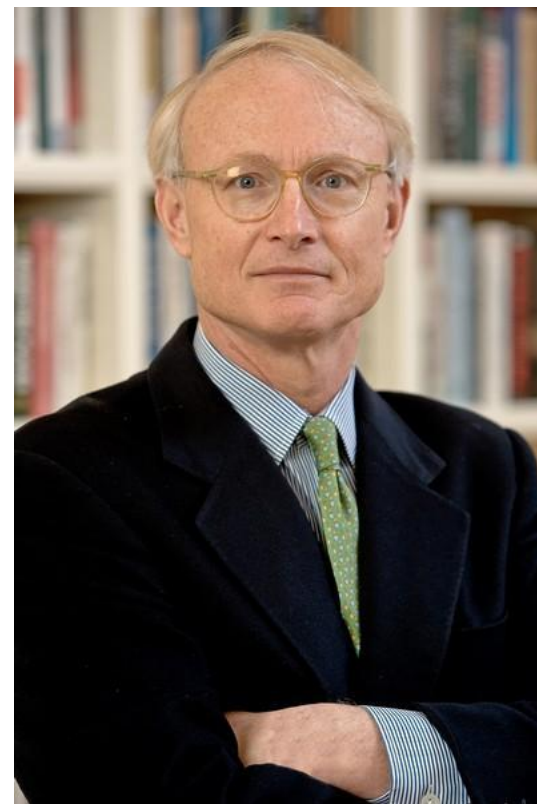
- ✓ экономическая мощь Японии и Германии и их ТНК;
- ✓ быстрый прогресс НИСов (в том числе Южной Кореи, Тайваня);
- ✓ Переходные экономики Восточной Европы и бывший СССР (дают новые источники товаров и услуг, новые потенциальные рынки);
- ✓ воздействие мировой интеграции, ЕС, стран блока японской иены, а также общего рынка США, Канады и Мексики;
- ✓ бурное развитие сферы услуг (только информтехнологии дают 20% стоимости ВВП);
- ✓ политика реструктуризации традиционных видов производства (через поглощения, слияния, распад компании и скупку собственности)

Влияние глобализации на уровне компании -

появление новых организационных форм с меньшей иерархичностью и бóльшим акцентом на самоуправляющиеся рабочие группы и на другие динамичные системы, позволяющие работать в автономном режиме, человеческий капитал.

М. Портер:

- «Враг № 1 современных компаний — это длительные периоды «тишины и спокойствия», когда компания оперирует в условиях стабильной среды»
- «Интенсивная конкуренция на внутренних рынках — важнейший фактор, определяющий успех компании в глобальном масштабе»



Ключевые элементы в рамках национального рынка, благодаря которым компания может «победить весь мир»



Компания способна «подготовиться» к международному уровню конкуренции, используя все ключевые элементы «национального бриллианта» в комплексе и применяя их к своей деятельности

Организационный дизайн для оптимизации внутри национальной конкуренции



Самоуправляющаяся рабочая группа (СУРГ) («самонаправляемая группа»)

- Состоит из 5–30 работников, обладающих различными навыками, которые меняются рабочими местами (метод ротации кадров) и производят весь продукт (или услугу) целиком.
- Ее члены выполняют управленческие функции (составление графиков работ и отпусков, заказ материалов, наем новых членов).

**Сегодня СУРГ — реалья крупного бизнеса
повсеместно**

Сущность СУРГ:

- группе предоставляется доступ к ресурсам;
- группа включает сотрудников, обладающих разнообразными профессиональными навыками (инженеров, производственных рабочих, финансистов, маркетологов и т.д.);
- группа наделена правами принятия решений

Фактически организационный дизайн СУРГ идентичен продуктовой (дивизиональной) организационной структуре, но подразделения здесь гораздо меньше

В качестве примера...



СУРГ, состоящая из 7–10 рабочих на сборке машин — за смену каждая группа собирает 4 автомобиля.

Преимущества и недостатки СУРГ

- ✓ Резкий рост скорости реагирования на требования рынка
- ✓ ускорение процесса принятия решений
- ✓ практически устранены барьеры между подразделениями
- ✓ улучшение морально-психологического климата трудовых коллективов
- ✓ сокращение расходов на содержание администрации
- ✓ проблема неприятия СУРГ средним управленческим звеном
- ✓ значительные затраты рабочего времени сотрудников на совещания в целях координации деятельности
- ✓ введение СУРГ может привести к незапланированной децентрализации деятельности компании

Динамические сетевые структуры (ДСС)

Суть:

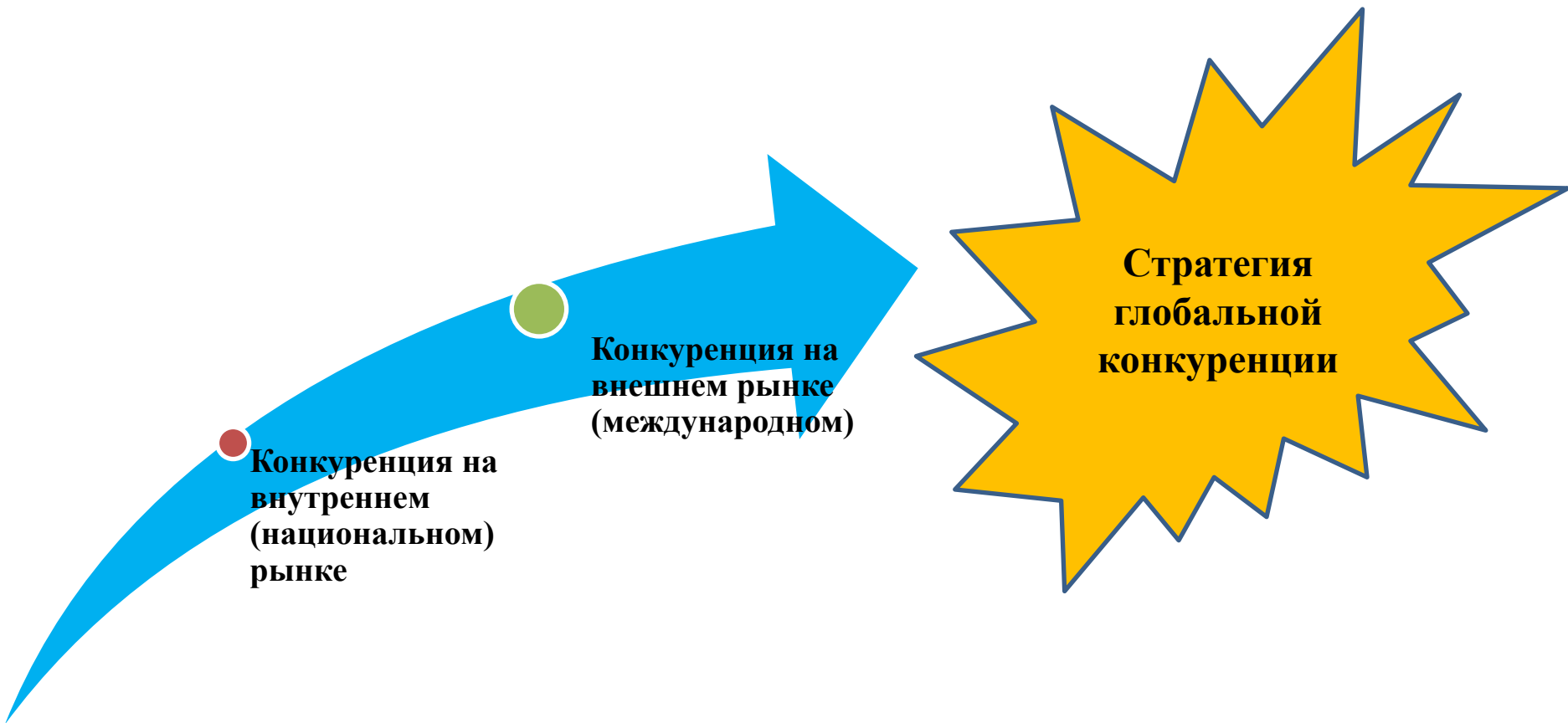
- ✓ организационная структура рассоединяет совокупность основных функций на отдельные компании, деятельность которых координируется небольшой головной организацией;
- ✓ субконтрактеры свободно подключаются к системе и свободно выходят из нее, отработав свой контракт.



Преимущества и недостатки ДСС

- ✓ невероятно «плоская» организационная структура;
- ✓ практические нулевые расходы на содержание административного аппарата (вся деятельность контрактируется и координируется через электронные средства связи);
- ✓ рабочая сила необычно мобильная, гибкая, способная решать сложнейшие задачи;
- ✓ ДСС сохраняет высокий уровень специализации своих контрактеров, соединяя их в работе над определенным проектом.
- ✓ минимум непосредственного контроля за деятельностью;
- ✓ менеджерам бывает сложно приспособиться к рассосредоточенности штата, полностью полагаясь на ответственность независимых контрактеров;
- ✓ опасность, что контрактер сорвет работу над своей частью проекта или вообще уйдет из дела, а замену ему будет трудно подобрать;
- ✓ трудно определить саму организацию, которая меняется чуть не еженедельно, поскольку меняется (обновляется) штат работающих на субконтрактной основе;
- ✓ подрыв лояльности сотрудников данной организации

Организационный дизайн для оптимизации межнациональной конкуренции



Стратегия глобальной конкуренции — основа основ бизнеса 1990-х гг. и XXI-го века - проходит через определенные стадии развития, похожие на стадии ЖЦО.

Стадии развития компании при переходе к внешнему рынку

- 1. Внутренняя**
- 2. Международная/интернациональная**
- 3. Многонациональная**
- 4. Глобальная**

Panasonic



P&G

Стадии эволюции компании

	<i>Внутренняя/национальная</i>	<i>Интернациональная (международная)</i>	<i>многонациональная</i>	<i>глобальная</i>
<i>Стратегическая ориентация</i>	На внутренне-национальный рынок, но отслеживание глобальной внешней среды	Подход наращивания своего экспорта, каждый заруб. рынок рассматривается независимо от рынков других стран	Многонациональная (более 1/3 общего объема продаж за пределами нац. рынка)	Глобальная (рынок – весь мир)
<i>Стадия развития</i>	Инициатива по разработке иностранных рынков (рассматривают возможности выхода)	Конкурентное позиционирование	прорыв	Глобальная (конечная)
<i>Организационная структура</i>	Функциональная или дивизиональная, экспортный отдел	Иностранные филиалы, международный отдел	Географическая (по всему миру) продуктовая, функциональная	Международная матрица, гетерархия Сильная связь филиалов между собой
<i>Приток ресурсов</i>	Расширение объема	Расширение объема через филиалы	Филиалы, подразделения, поставщики, дистрибьюторы по всему миру	Полная интеграция
<i>Потенциал рынка</i>	Умеренный, в основном, национальный	Большой, мультинациональный	Очень большой, мультинациональный	всемирный
<i>Расположение производственных мощностей</i>	национальное	Национальное, филиалы на основных рынках	Мультинациональное, минимизация издержек	Глобальное, минимизация издержек

Зарядка для ума



На какой стадии развития находится «ВБД» при переходе к внешнему рынку?

Международные стратегические альянсы

Включают:

- ✓ лицензирование,
- ✓ совместные предприятия,
- ✓ консорциумы



TOYOTA



AIRBUS

Зарядка для ума

СП «GM-АвтоВАЗ»

должно
сосредоточиться,
прежде всего, на
выпуске
внедорожника
«Шевроле Нива» -
нужно поднять не
только объем
производство этого
автомобиля, но и его
качество.



При каких условиях и когда стоит использовать стратегию глобализации, а когда - лучше подойдет мультинациональный подход?



Модель соответствия организационной структуры компании ее международным преимуществам



Международный отдел организации

Обычно при первом рассмотрении экспортных возможностей компании начинают с экспортного отдела, который потом перерастает в международный, статус которого равнозначен статусу всех других отделов компании

Глобальная продуктовая организационная структура

Сущность:

- ✓ оперирующие на внутреннем рынке подразделения компании получают под свою ответственность разработку глобальных операций по своему виду продукции;
- ✓ каждое продуктивное подразделение занимается организацией своих международных операций;
- ✓ каждый менеджер подразделения несет ответственность за планирование, организацию и контроль над всеми функциями по производству и распределению своей продукции на любом рынке мира.

Глобальная продуктовая организационная структура

Эффективна, если:

- ✓ Подразделение имеет дело с технически однородной продукцией, маркетинг которой везде в мире может быть стандартизирован.
- ✓ У компании много преимуществ глобального производства и продажи стандартизированной продукции на мировых рынках, что дает ей возможность экономии на масштабах и стандартизации своего производства, маркетинга и рекламы.

Глобальная географическая организационная структура

Сущность:

- делит весь мир на регионы по своей деятельности;
- каждый из руководителей региона подотчетен высшему руководству;
- у каждого такого региона имеется полный контроль над функциональной деятельностью на своей географической территории.

Глобальная географическая организационная структура

Эффективна, если:

- ✓ Компания имеет зрелые линии производства и стабильные технологии;
- ✓ Есть возможность найти производителей с минимальными издержками в своих странах и регионах, а также использовать все возможности маркетинга и продажи продукции.

НО!

- ✓ Из-за автономии региональных подразделений - затруднено планирование на глобальном уровне.
- ✓ Дублирование функций линейных менеджеров и высшего руководящего персонала по регионам

Глобальная матричная организационная структура

Сущность:

дает возможность одновременного достижения как вертикальной, так и горизонтальной координации (по двум измерениям).

Эффективна, если:

- ✓ требуется сбалансировать при принятии решений интересы как стандартизации производства, так и географического расположения производственных мощностей;
- ✓ важна координация распределения ресурсов

В качестве примера...

ABB (Asea Brown Boveri Ltd.)

- ✓ Шведско-швейцарская компания, специализирующаяся в области электротехники, энергетического машиностроения, и информационных технологий.
- ✓ Компания основана в 1988 году слиянием шведской компании ASEA и швейцарской Brown, Boveri & Cie.
- ✓ Штаб-квартира - Цюрих
- ✓ Офисы концерна представлены в более 100 странах мира. Производственные мощности располагаются на территории Германии, Швейцарии, Швеции, Италии, Франции, России, Чехии, Индии, Китая, США, Португалии, Бразилии, Финляндии, Эстонии.



ABB (Asea Brown Boveri Ltd.)

Руководитель

**Матричные
менеджеры**

Менеджеры

ABB удастся оптимально использовать матричную орг. структуру, соединив в ней преимущества продуктовой и географической глобальной системы.

Глобальная гетерархия

Сущность:

- ✓ имеет место в огромных МНК с филиалами по всему свету;
- ✓ объединение преимуществ как глобального, так и локального характера;
- ✓ установление технологического превосходства, быстрое распространения инноваций и функциональный контроль.

В качестве примера...



P&G

Главное преимущество - достигается координация деятельности + чувство причастности к управлению делами (на уровне филиалов) + стремление делиться информацией, новыми технологиями, клиентурой.

Базовые характеристики

1. Много самых разнообразных центров.
2. Менеджеры филиалов играют стратегическую роль для корпорации в целом.
3. Координация и интеграция обеспечиваются через организационную культуру, разделение системы ценностей (т. е. единую шкалу ценностей — *shared values*) и стиль управления, а не просто через вертикальную иерархию.
4. Со всеми другими частями компании, равно как и с другими компаниями заключаются альянсы (союзы).
5. Исходным пунктом корпоративной стратегии часто служат программы действий и ориентация на радикальное разрешение проблем.

В качестве вывода:

Хотя гетерархия и представляет собой крайне «неприятную» организационную структуру, МНК (без единой страны базирования) все больше пользуются именно ей.

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы?

