

Проектирование организационной структуры

Проектирование организации

- **это способ формирования организационной структуры, представляющей собой совокупность людей и групп, объединенных для достижения целей организации на основе разделения труда и обязанностей, установленных правил и процедур организационного взаимодействия**

Выделяют следующие основные элементы проектирования организации:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация и кооперация;
- связи и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия и звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Разделение труда

- разделение работы на ряд составных частей (участков) и ее распределение между разными исполнителями

Специализация

это разделение труда и закрепление постоянного участка работы за конкретным исполнителем (работником или частью организации)

Горизонтальная-постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и заканчивая выходом из нее продукции или услуги.

Вертикальная-разделение работ по уровням иерархии в организации, как в целом, так и в ее отдельных частях

Департаментизация

- организационное обособление исполнителей схожих работ, т.е. объединения исполнителей в группы

ТИПЫ ДЕПАРТАМЕНТИЗАЦИИ

Линейная департаментация - характеризуется отсутствием при группировании работ ярко выраженного предпочтения к их специализации и осуществляется по численности (среди учащихся, при проведении общественных работ), времени (сменность или сезонность в производстве), территории.

Функциональная департаментация предполагает наряду с линейным делением работ в основном звене организации функциональное деление высокоспециализированных работ, обслуживающих процесс производства (финансы, маркетинг, планирование, информационные системы и т.п.).

Дивизиональная департаментация (по продукту потребителю, рынку) предусматривает формирование в организации автономных участков, на которые назначаются руководители, наделяемые полной ответственностью за производство того или иного продукта и получение прибыли.

Матричная департаментация представляет собой группирование работ вокруг ресурсов и результата и учитывает глубину и силу воздействия факторов внешней среды.

Координировать

- приспособлять средства к цели, согласовывать все операции между собой, придавать вещам и действиям необходимые пропорции.

Связь

осуществляется через каналы коммуникации, обеспечивает возможность взаимодействию каких-либо частей

ТИПЫ СВЯЗЕЙ

1. вертикальные и горизонтальные:

Вертикальные связи в организации - связи в организации, соединяющие иерархические уровни в организации и ее частях.

Горизонтальные связи в организации - связи в организации между двумя и более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации.

2. линейные и функциональные:

Линейные связи в организации - отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство.

Функциональные (штабные) связи в организации - отношения, которые носят совещательный характер и посредством которых реализуется информационное обеспечение координации.

3. формальные и неформальные:

Формальные связи в организации - связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. *Неформальные связи в организации* - отношения между конкретными индивидами, а не между установленными должностями. Существуют всегда и в любой организации и являются основой формирования неформальных групп

4. прямые и косвенные

Прямые связи в организации - отношения между должностями, возникающие непосредственно при реализации функциональных обязанностей.

Косвенные связи в организации - связи между индивидами или отделами, направленные на компенсацию незнания деталей в функциональных областях и повышающие за счет этого качество работы.

Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций.

- **Масштаб управляемости и контроля** - оценивается посредством определения количества потенциально возможных межличностных контактов между руководителем и подчиненными.

Выделяют следующие типы масштаба управляемости:

- узкий** характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя и наличием большого количества иерархических уровней;
- широкий** характеризуется максимально возможным количеством подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии.

Централизация

- это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Децентрализация

это передача или делегирование прав принятия решений и ответственности за их результаты на нижние уровни управления.

Дифференциация

делегирующие работы между подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения (степень различия между подразделениями).

Интеграция

означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением

Организационная структура

- **совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.**

ЭЛЕМЕНТЫ ОСУ:

- 1. звенья
- 2. связи
- 3. уровни

Требования к структуре управления:

- *Оптимальность*
- *Оперативность*
 - *Надежность*
- *Экономичность*
 - *Гибкость*
- *Устойчивость*

Типы ОСУ

**бюрократические
(механистические)**

- 1. линейные**
- 2. функциональные**
- 3. линейно-
функциональные**
- 4. дивизиональные
(продуктовые,
потребительские,
региональные)**

**Адаптивные
(органические)**

- 1. проектные**
- 2. матричные
и др.**

Линейная структура управления

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня

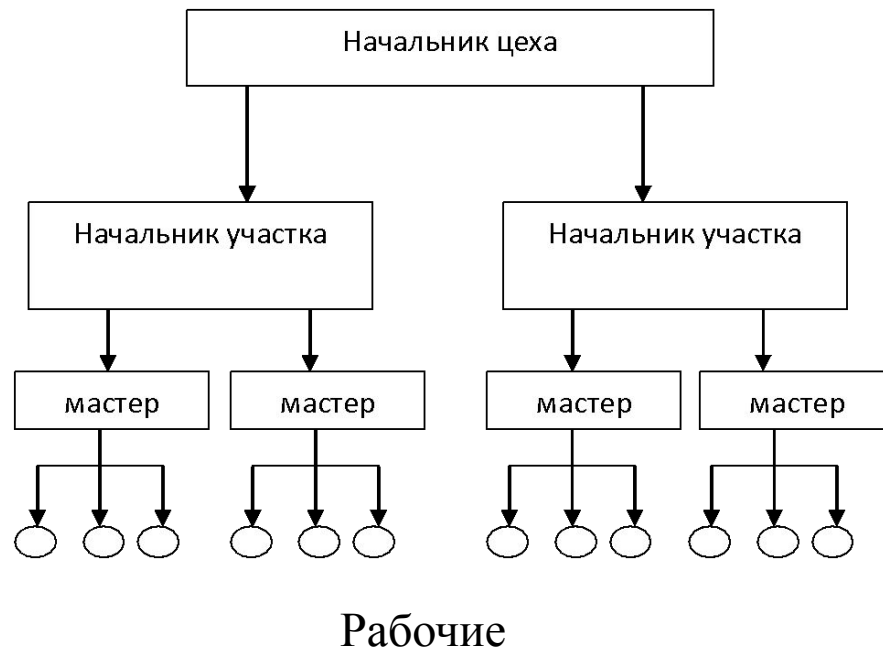


Таблица 1. Преимущества и недостатки линейной структуры

Преимущества	Недостатки
1. единство и четкость распорядительства	1. Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления
2. согласованность действий исполнителей	2. Перегрузка информацией
3. четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным	3. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
4. быстрота реакции в ответ на прямые указания	4. тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений
5. получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами	
6. личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	

Линейно-штабная организационная структура

включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением

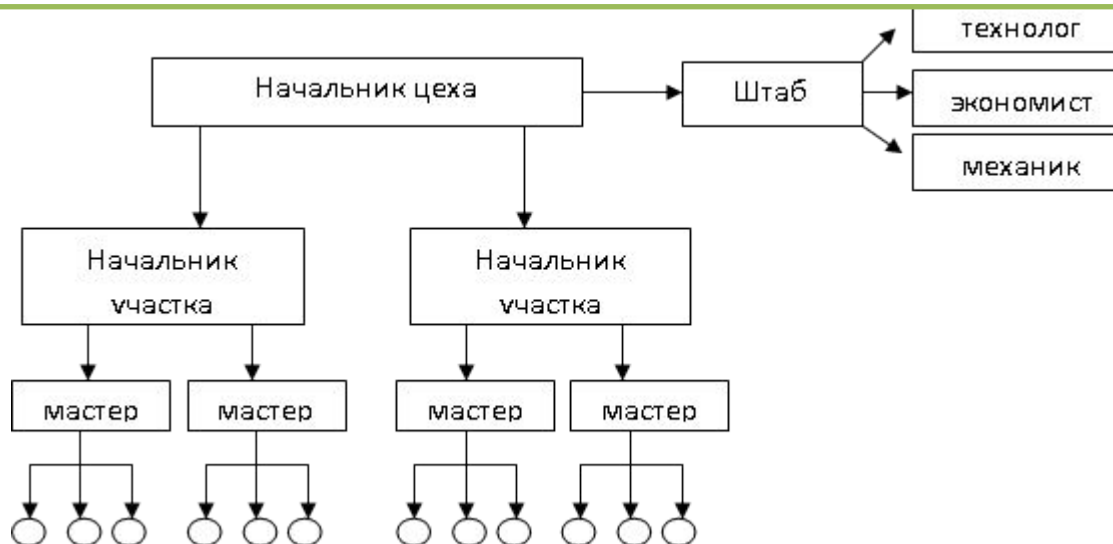


Таблица 5.3 – Преимущества и недостатки линейной - штабной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
- более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений	- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации
- освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки	- тенденция к чрезмерной централизации
- возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях	- сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения

Функциональная структура

управления возникла как средство борьбы с главным недостатком линейной структуры - низким уровнем компетентности линейных руководителей .

Структура, построенная по функциональному принципу, базируется на делении процесса управления на отдельные функции, выполнение которых поручается специальным органам управления (управленческим подразделениям или отдельным руководителям).



Преимущества и недостатки функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов	- снижение ответственности исполнителей за работу в результате получения указаний одновременно от нескольких функциональных руководителей
- возможность получения консультаций опытных специалистов непосредственно на предприятии.	- отсутствие взаимопонимания между функциональными службами - длительная процедура принятия решений; трудности поддержания постоянных контактов между функциональными службами

Линейно-функциональная структура управления

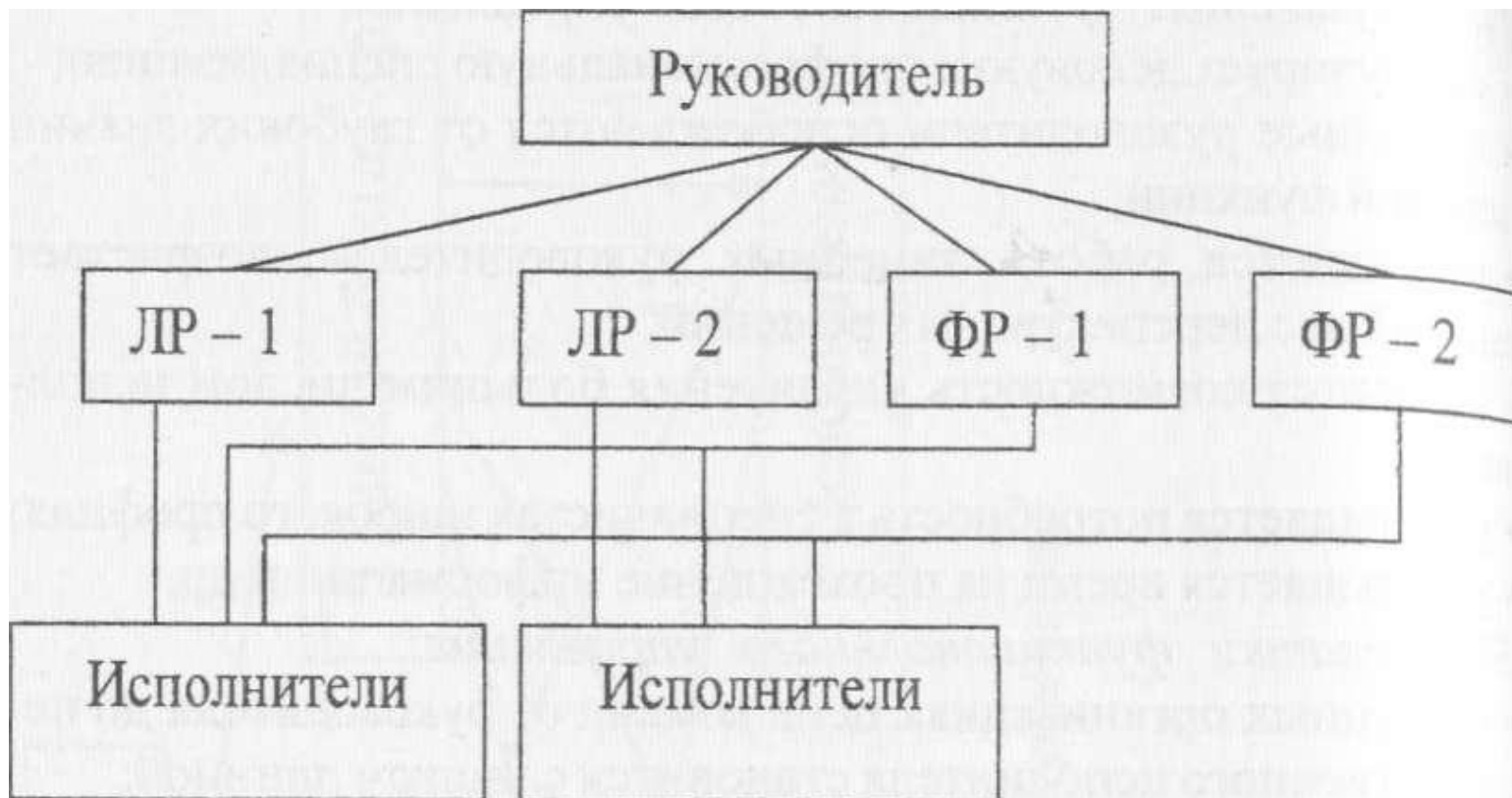


Таблица - Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
<p>1. расширяются возможности более глубокой подготовки управленческих решений и плановых заданий;</p> <p>2. каждый работник подчинен только одному менеджеру;</p> <p>3. сокращается время на решение технологических вопросов производства;</p> <p>4. создаются хорошие условия для профессионального и служебного роста сотрудников;</p> <p>5. высвобождаются линейные менеджеры от решения некоторых функциональных вопросов и др.</p>	<p>1.отмечается сложность регуляции отношений между линейными и функциональными менеджерами;</p> <p>2.усиливаются тенденции к выполнению только своих функций, своих целей;</p> <p>3.возникает тенденция к чрезмерной централизации, чрезмерному развитию системы взаимодействия по вертикали;</p> <p>4.усложняются процессы принятия решений и контроля</p>

Дивизиональные структуры

Деление организации на отделы в этом виде структуры происходит по 3-м признакам: по продукту, по группам покупателей и по географическим регионам. Эти отделы действуют как почти самостоятельные и подчиняются только центральному органу управления или головной организации



Структура по географическим регионам



Рис. Продуктовая структура

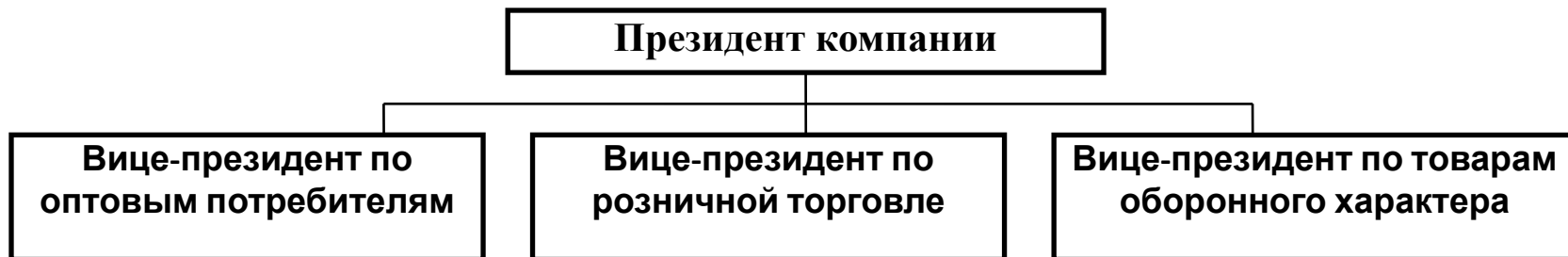
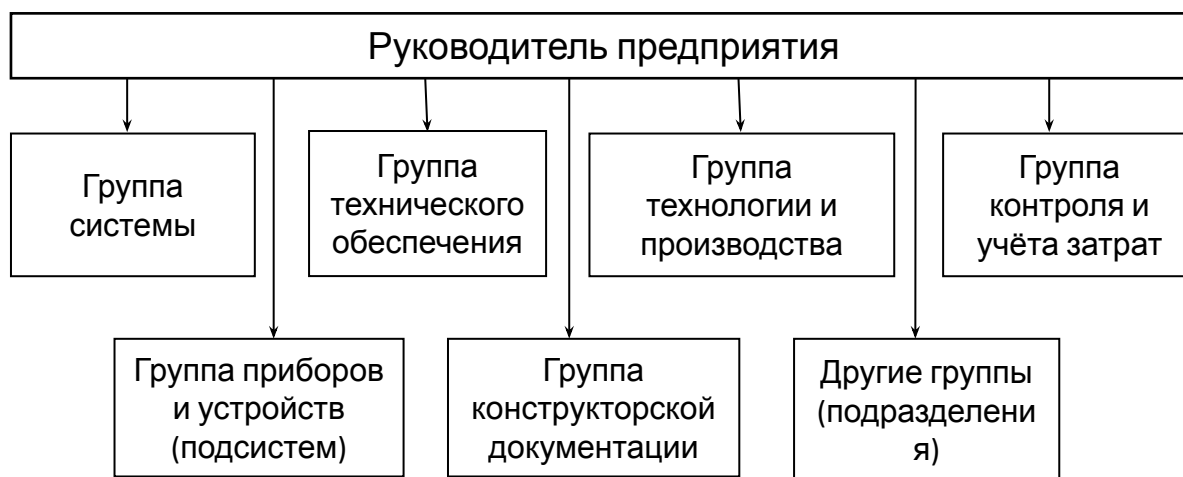


Рис. Структура по группам покупателей.

Таблица - Преимущества и недостатки дивизиональной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. Способствует росту организации2. Повышает самостоятельность менеджеров, степень их ответственности3. Способствует расширению знаний и создают хорошие условия для подготовки менеджеров высшего звена	<ol style="list-style-type: none">1. Вероятность дублирования деятельности (особенно при слабых связях между отделами)2. Недостаточное общение между специалистами различных отделов3. Слабые связи головным предприятием, в результате чего оно часто не может проконтролировать деятельность своих дивизиональных подразделений

Проектная организационная структура - это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы.



Матричная организационная структура – исполнители во время выполнения этапов программы находятся в двойном подчинении: с одной стороны - руководителю подразделения, с другой - руководителю программы

