



Лекция 6.
**Организационные
структуры управления**

План лекции:

6.1. Организационные структуры управления (ОСУ).

6.1.1. Типы ОСУ.

6.1.2. Принципы формирования ОСУ.

6.2. Полномочия.

6.3. Характеристики ОСУ.

6.4. Критерии и показатели эффективности ОСУ.

6.1. Организационные структуры управления

ОСУ – это сознательно формализованная структура ролей или постов.

Природа ОСУ – функциональна, а происхождение – производственное, т. е. связано с разделением и кооперацией труда, определением состава функций, определением структуры производства, целей управления, звеньев управления и взаимосвязей между всеми элементами в системе управления.

ОСУ необходима для того, чтобы знать как определять управления. Альфред Чандлер писал, что «стратегия определяет структуру, т. е. первичные цели организации, а ОСУ служит наиболее эффективному достижению этих целей» [5].

Этапы формирования ОСУ (процесс определяется сверху вниз).

1. Определение деления организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации планов.

2. Установление соотношения полномочий различных должностей (т. е. устанавливается цепь команд, если необходимо, дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства).

3. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам.

Изменения во внешней среде, в целях организации порождают изменения ОСУ.

6.1.1. Типы ОСУ

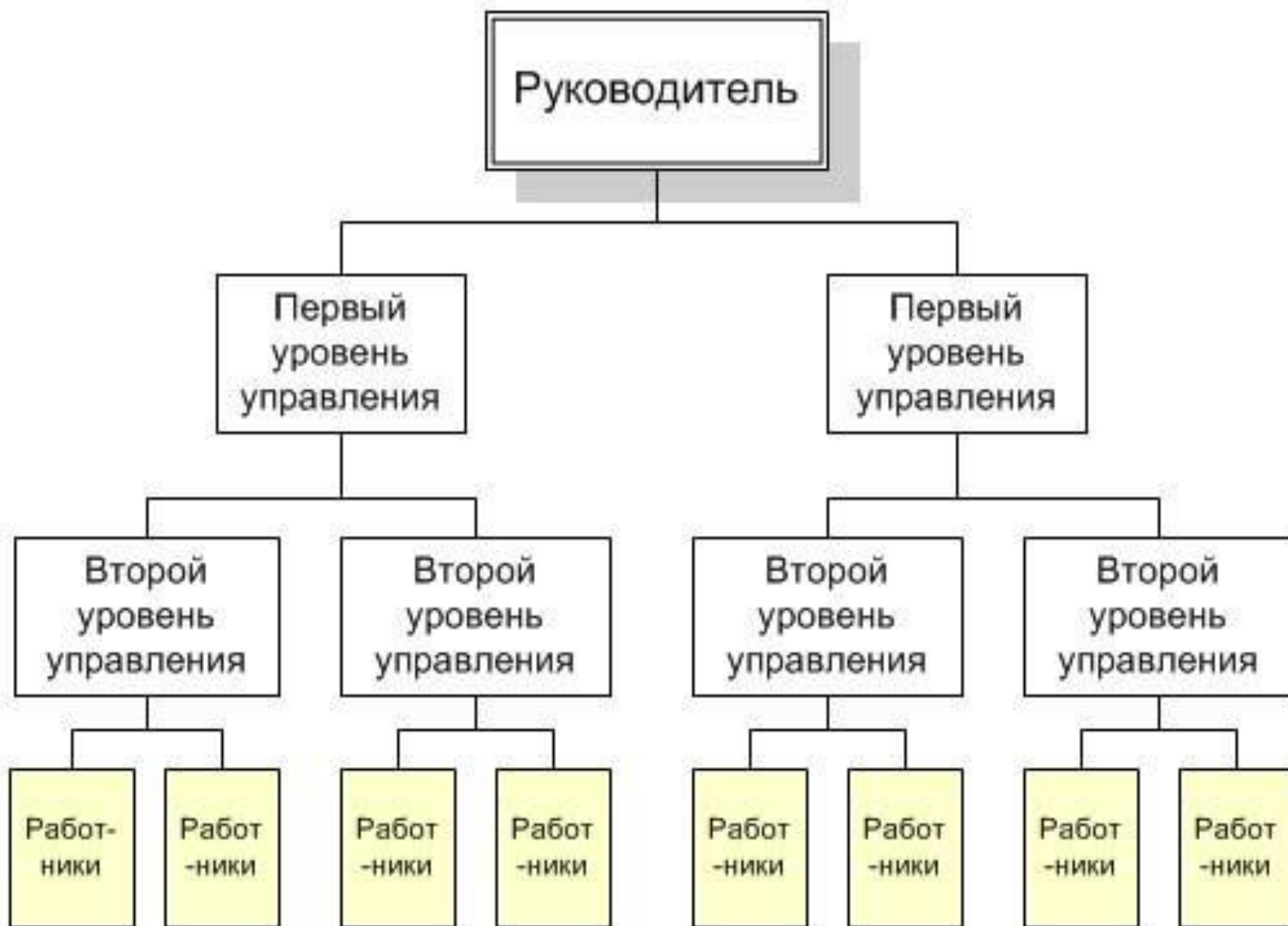
1. Линейные ОСУ (на ИЧП, МП) – характеризуются наличием связей между структурными подразделениями только в виде прямых управленческих воздействий: «руководитель – подчиненный». Присутствует прямая ответственность за реализацию целей организации.

2. Функциональные ОСУ (теоретические) – характеризуются разветвленной функциональной специализацией структурных подразделений. Результаты деятельности предоставляются друг другу, но управленческих воздействий оказывать не могут, если это не их функция.

3. Линейно-функциональные ОСУ (максимально распространены) – для них характерна развитая иерархия и функциональная специализация.

4. Линейно-штабные ОСУ (усовершенствованный 3-ий тип) – для них характерно наличие штабов в организации – элементов, которые способствуют максимально эффективному выполнению линейных функций и неотделимы от них (не может существовать независимо от них).

Линейная ОСУ



Функциональная ОСУ



Основные виды штабов (административного аппарата):

а) консультативный аппарат – консультирование линейного руководства в различных областях знаний: право, технология психодиагностика. Специалисты привлекаются на постоянной или временной основе;

б) обслуживающий аппарат – оказывает линейному руководству различные виды услуг: исследования (маркетинговые), работа с персоналом по определенным вопросам, юридические заключения, связи с общественностью;

в) личный аппарат – секретарь или помощник – исполняют то, что требует руководитель. Они не имеют в организации никаких полномочий, но могут обладать большой властью, фильтруя и ограничивая доступ к руководителю информации и посетителей. Власть усиливается, если руководитель искренне прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него.

1.2. Принципы формирования ОСУ

1. Бюрократия

Согласно концепции рациональной бюрократии немецкого социолога Макса Вебера (1900 г), бюрократии характерны следующие признаки:

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
- иерархичность уровней управления с четкими связями типа «вышестоящий – нижестоящий»;
- наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- дух формальной обезличенности, которыми официальные лица выполняют свои должностные обязанности;
- найм на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Недостатки бюрократии:

Социолог Р. К. Мертон считает, что: «трудности... связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм». – т. е. утраты гибкости организации, сокращение поиска альтернатив при решении проблем.

Д. Кац и Р. Кан считают, что для бюрократии характерно: «Отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия, что существенно необходимо для эффективного функционирования организации», т. е. исключительный упор на строгое соблюдение правил ведет к негибкости ОСУ в отношении нововведений в своей деятельности (например, создание какого-либо отдела или сокращение).

2. *Функциональное построение ОСУ*

Деление организации производится на функциональные блоки (финансы, производство, маркетинг). Если необходимо, то в пределах каждого направления создаются вторичные подразделения (отделы – сектора, служба – отделы).

Преимущества функциональной ОСУ:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- уменьшение дублирования усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях.

Недостатки функциональной ОСУ:

- появление возможности конфликтов между функциональными областями в связи с большей заинтересованностью в реализации собственных целей, чем общих целей организации;
- увеличение в большой организации цепи команд от руководителя до непосредственного исполнителя.

Обычная сфера применения:

- организации с малой номенклатурой продукции (сырьевые предприятия, добывающая отрасль промышленности);
- организации, действующие в стабильных внешних условиях (металлургия, резинотехническая промышленность).

3. Дивизиональное построение ОСУ

Деление организации производится по различным признакам:

а) дивизионально-продуктовая ОСУ – по основным продуктам организации.

Применяются при широком ассортименте диверсифицированной продукции (впервые «Проктер энд Гембл», «Дженерал Моторс»).

Преимущества:

- достижение успеха в производстве и реализации новой и разной продукции за счет более детального учета ее специфики;
- четко определен руководитель и ответственные за производство и сбыт продукции (конкретной);
- дает преимущества в условиях конкуренции.

Недостаток:

- возможное увеличение затрат вследствие дублирования одни и тех же видов работ для различных видов продукции.

б) ОСУ, ориентированная на потребителя – по основным специфическим группам потребителей. Цель – максимально удовлетворить потребителей, используя специализацию (например, банки, НФ КемГУ).

Преимущества и недостатки структуры, ориентированной на потребителя, в общем те же, что и у продуктовой структуры, если учесть различия, связанные с разной целевой функцией.



6.2. Полномочия

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных (переданных) задач.

Результатом делегирования полномочий является цепь команд «сверху вниз». Принцип единоначалия предотвращает путаницу в полномочиях.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение – не может быть делегирована. Отвечает всегда руководитель, а не подчиненный.

Объем ответственности определяет размер заработной платы.

Делегирование затрудняется из-за противодействия как руководителей (потеря контроля, власти и т. п.), так и подчиненных (приобретают дополнительную работу и ответственность).

Типы полномочий в организации:

1. **Линейные полномочия** – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее другим подчиненным.

Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать решения в отведенных ему пределах.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Результатом является цепь команд.

2. **Штабные (аппаратные) полномочия** – полномочия административного аппарата.

а) **рекомендательные полномочия** – предлагаемые консультации, рекомендации штабного аппарата могут быть не приняты к реализации (имеют право рекомендовать что-либо, но не требовать выполнения);

б) **обязательные согласования** – линейное руководство должно согласовывать (обсуждать) определенные вопросы (рыночная ситуация) до принятия решений, но не обязано следовать рекомендациям аппарата;

в) **параллельные полномочия** – наличие права вето (отклонять решения линейного руководства). Цель – установление системы контроля для уравнивания власти и недопущения грубых ошибок.

г) **функциональные полномочия** – различия между штабными и линейными полномочиями устраняются, т.к. аппарат может как предложить, так и запретить какие-либо действия в области своей компетенции. Цель – сократить время прохождения команды по линейным каналам;

д) **личные полномочия** внутри аппарата – возникают, если собственно аппарат имеет свою структуру, иерархию, цепь команд.

6.3. Характеристики ОСУ

Любую ОСУ можно охарактеризовать с точки зрения степени централизации (т. е. на каком уровне управления принимаются важные для организации решения) по следующим параметрам:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления, и их важность;
- последствия решений, принятых на нижестоящих уровнях;
- степень контроля за работой подчинённых.

Преимущества централизованной ОСУ:

- улучшается контроль и координация, снижаются количество и масштабы ошибочных решений, принятых менее опытными специалистами;
- отдельные структурные подразделения и организация в целом растут и развиваются равномерно, а не за счет друг друга;
- более экономно и рационально используются опыт и знания персонала центрального органа управления.

Преимущества децентрализованной ОСУ:

- облегчение процесса принятия решения за счёт уменьшения их числа и снижения объёма необходимой информации;
- оперативность принятия решения и компетентность лица, его принимающего (где проблема – там и решили её);
- стимулирование инициативы, отождествление себя с организацией;
- подготовка молодого специалиста к более высоким должностям, требующим принятия еще более важных решений, приобретение опыта.

6.4. Критерии и показатели оценки эффективности ОСУ

Для оценки эффективности с точки зрения построения ОСУ служат следующие критерии:

- непрерывность процесса управления – обеспечивается через контроль за выполнением управленческих решений в ОСУ на всех уровнях;
- оперативность функционирования ОСУ – т. е. возможность своевременного и адекватного реагирования на изменения как в объекте управления, так и во внешней среде;
- надежность ОСУ – принятые решения и их реализация должны быть качественными и своевременными;
- экономичность ОСУ – рациональное определение соотношения «Получаемые выгоды – Затраты и потери возможностей»;
- организованность ОСУ – слаженность работы, взаимодействий в рамках единого общеорганизационного процесса по достижению целей.
- адекватность ОСУ – соответствие ОСУ целям организации, внешнему и внутреннему состоянию дел; соответствие результатов управленческих решений поставленным целям.



Спасибо за внимание!