

Типы организационных структур управления

Автор: доцент каф. МЕН ИЭФ ТПУ
Верховская М.В.

Механистические организации характеризуются экспансивным исполнением:

- формальных правил и процедур;
- централизованным принятием решений;
- узко определенной ответственностью в работе;
- жесткой иерархией власти в организации.

Органические организации - организации, в которых очень часто изменяется технология. Такие организации характеризуются следующими параметрами:

- слабое использование формальных правил и процедур;
- децентрализация;
- ответственность в работе;
- гибкость структуры власти;
- небольшое количество уровней иерархии.

Характеристики и условия эффективного применения механических и организационных подходов

	Механический тип	Органический тип
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> - Узкая специализация в работе - Работа по правилам - Четкие права и ответственность - Ясность в условиях иерархии - Объективная система вознаграждения - Объективный критерий отбора - Отношения формальные и носят официальный характер 	<ul style="list-style-type: none"> - Широкая специализация в работе - Мало правил и процедур - Амбициозная ответственность - Уровни управления различны - Субъективная система вознаграждений - Субъективный критерий отбора кадров - Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	<ul style="list-style-type: none"> - Несложное, стабильное окружение - Цели и задачи известны - Задачи поддаются делению - Задачи простые и ясные - Работа измеряемая - Оплата труда мотивирует - Признается данная власть 	<ul style="list-style-type: none"> - Сложное, нестабильное окружение - Неопределенность целей и задач - Задачи не имеют четких границ - Задачи сложные - Работу измерить сложно - Мотивирование потребностей верхнего уровня - Авторитет власти завоевывается

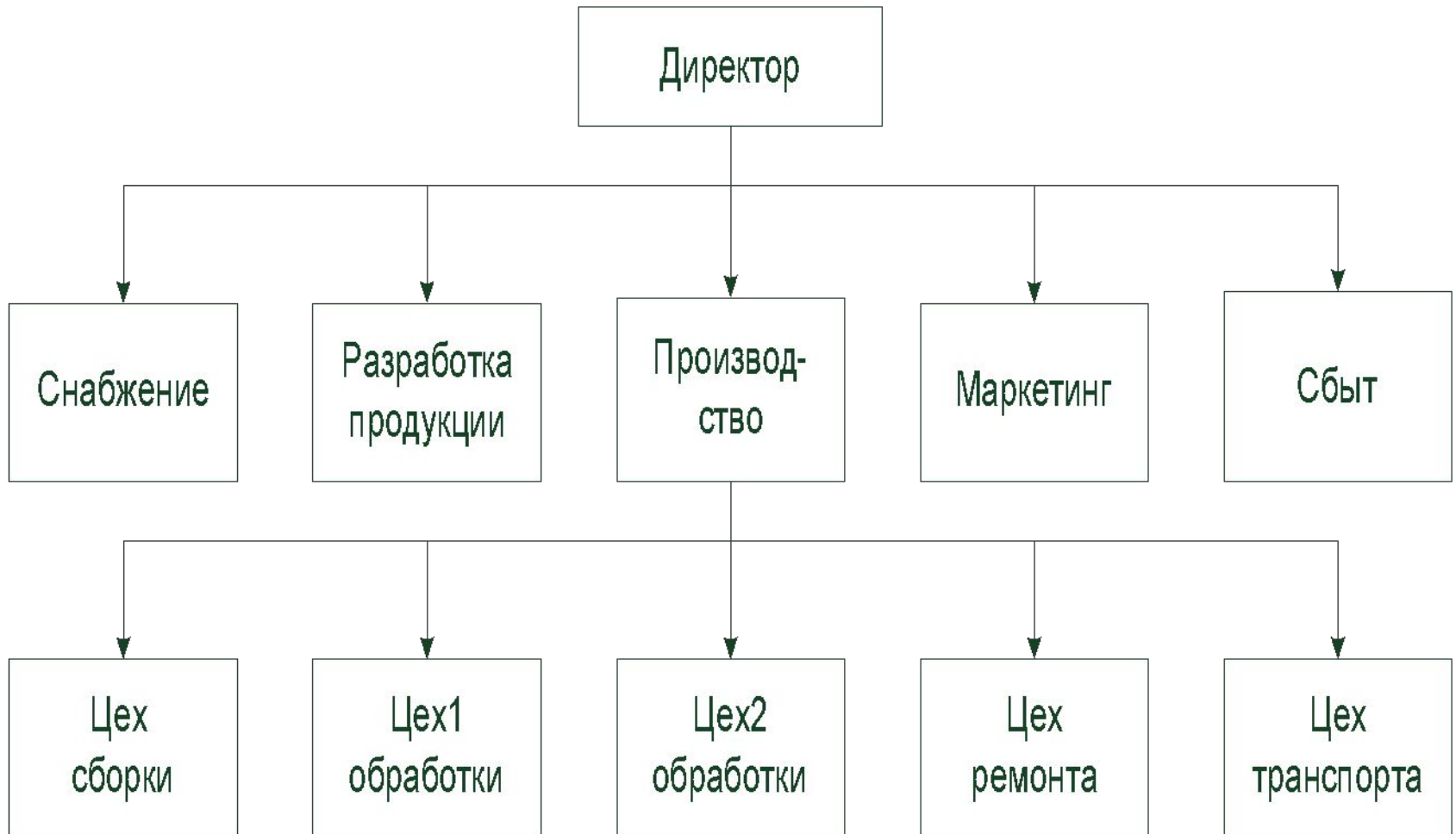
Типы организаций по взаимодействию подразделений

Строятся на использовании разных вариантов департаментализации: от простой линейной структуры до сложной матричной.

Департаментализация - процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями, секторами. Различают следующие структуры:

- а) функциональные;
- б) линейные;
- в) линейно-функциональные (традиционные);
- в) дивизиональные (по продукту, по потребителю, по географическому району);
- г) проектные;
- д) матричные.

Пример функциональной ОСУ (небольшой машиностроительный завод)



Функциональная департаментализация - процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Персонал группируется по тем широким задачам, которые он выполняет.

Отделы: производственный, маркетинга, финансов и т.д.

- В армии: пехотные, артиллерийские, бронетанковые подразделения.
- В больнице: административный и лечебный отделы.

Преимущества и недостатка функциональной ОСУ

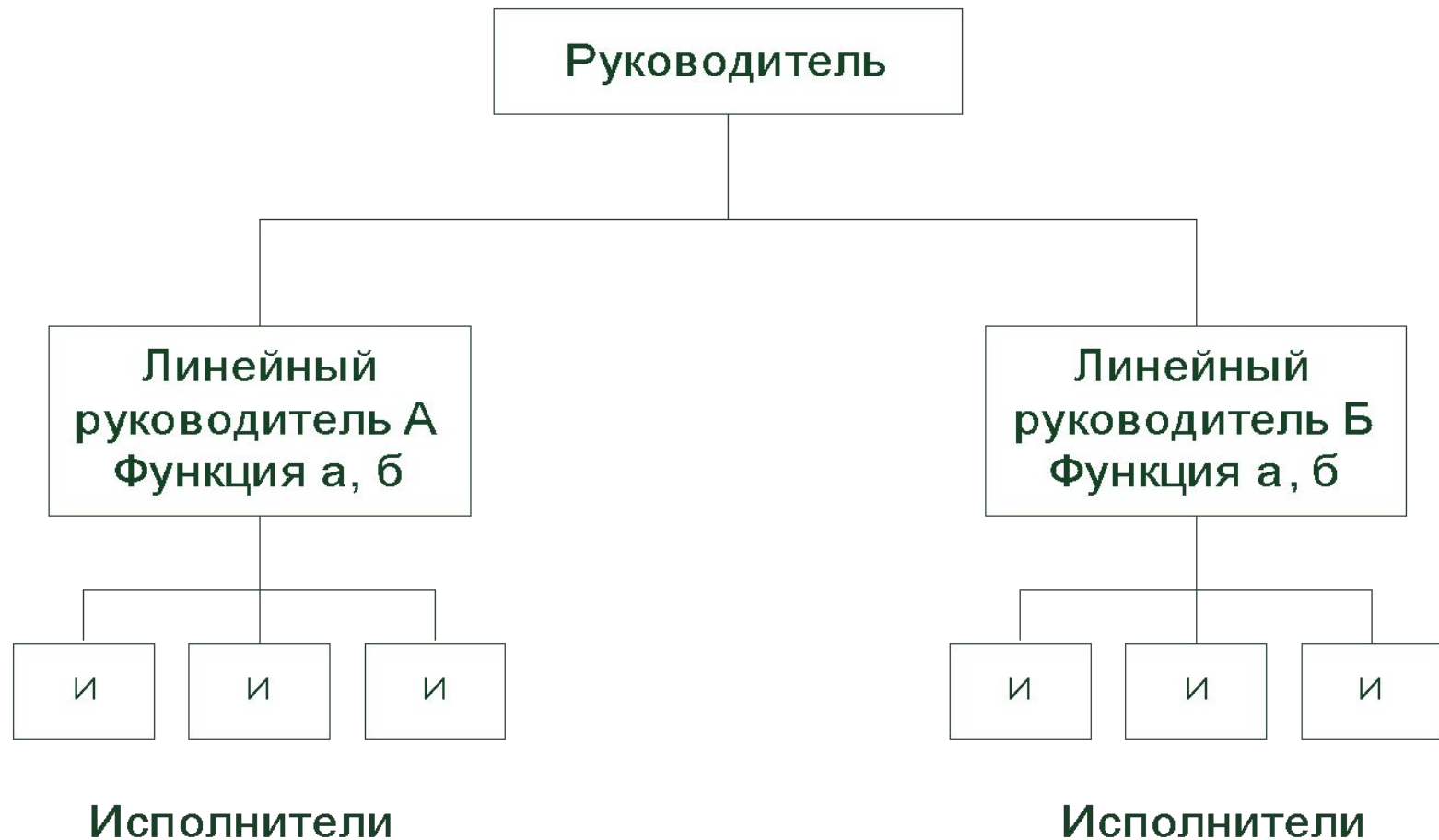
Преимущества:

- Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
- Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
- Улучшает координацию в функциональных областях.
- Упрощает подготовку работника.

Недостатки:

- Конфликты между функциональными областями (отделы, заинтересованы в реализации своих целей и задач, чем общих целей).
- Если организация большая - цепь команд становится слишком длинной.
- Функционализм - болезнь сверхспециализации - вызывает ослабление горизонтальных связей.

Принципиальная схема линейной ОСУ



Преимущества и недостатка линейной ОСУ

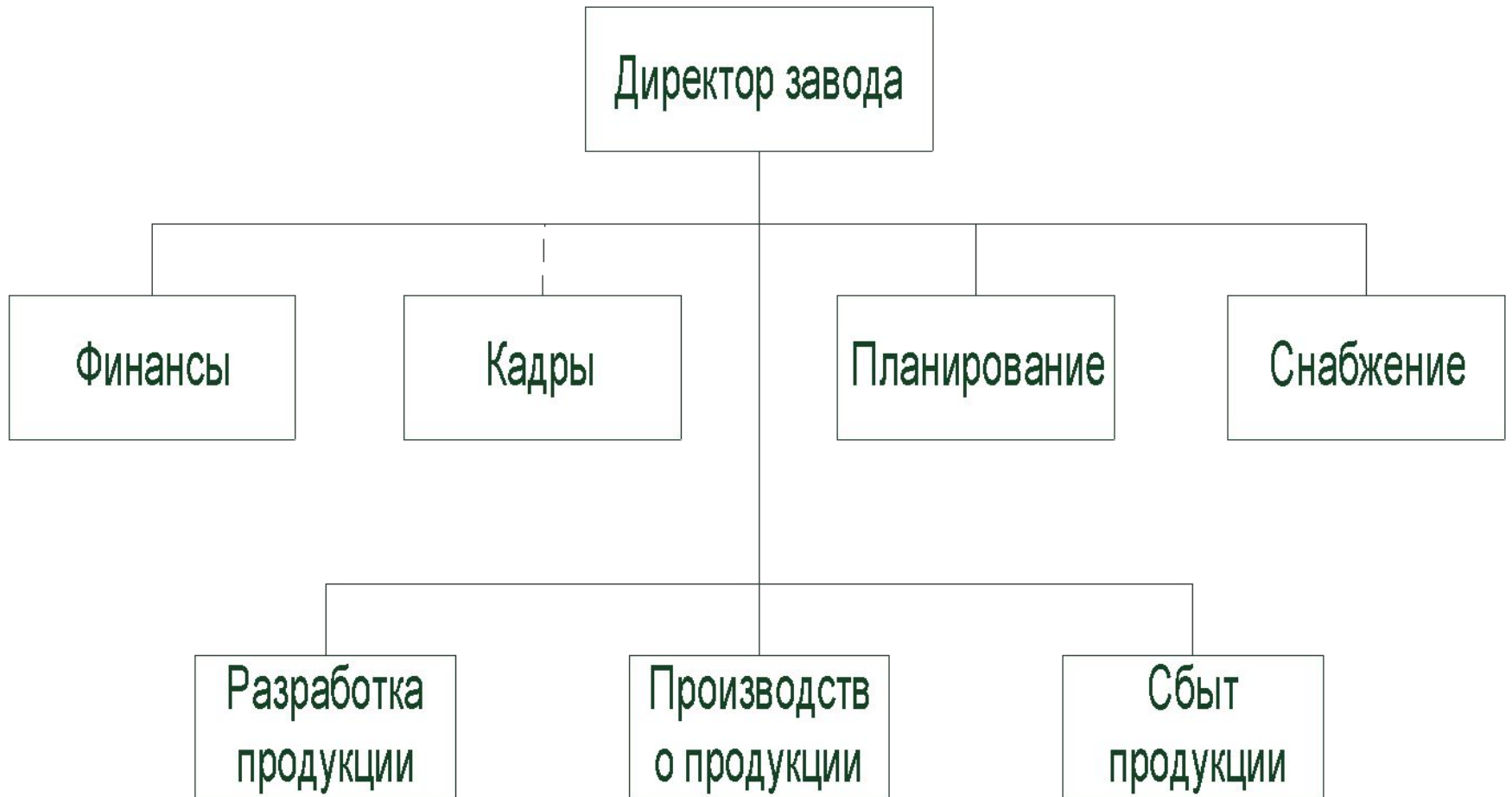
Преимущества:

- Простота - каждый подчиненный имеет только **одну вышестоящую** инстанцию.
- Все вопросы решаются по *одному каналу связи*, а сами связи идут снизу вверх и сверху вниз;
- Линейная ОСУ эффективна, когда круг проблем невелик (при управлении участком, цехом).

Недостаток:

- Линейный начальник не может принять квалифицированного решения в силу ограниченности своих знаний, если круг проблем велик.

Линейно-функциональная ОСУ



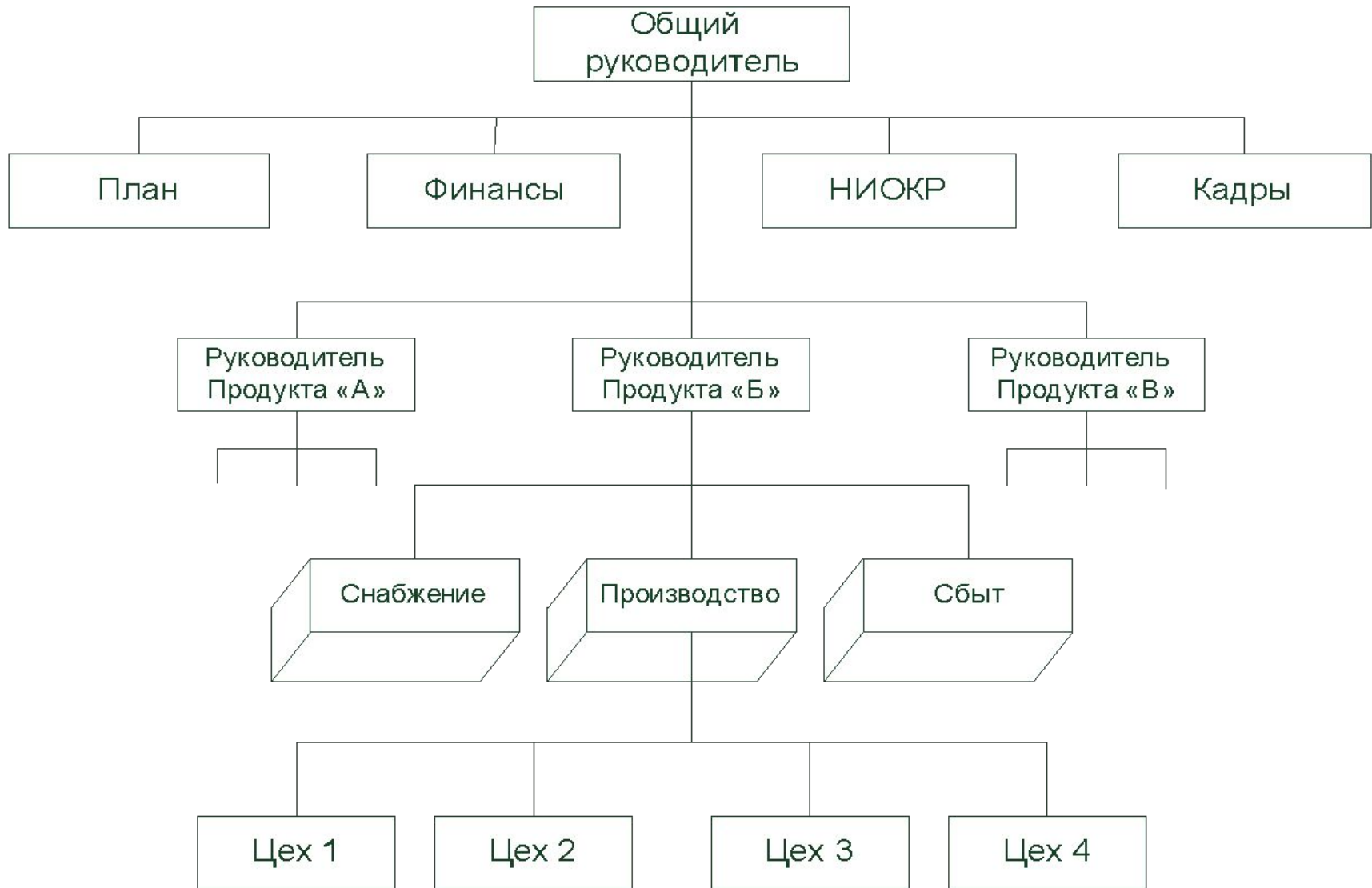
Традиционная организационная структура - комбинация линейной и функциональной департаментализации.

Эти ОСУ исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства.

Основа:

- линейные подразделения (осуществляют в организации основную работу);
- обслуживающие их специализированные функциональные подразделения создаются на "ресурсной" основе: кадры, финансы, план, сырье, материалы и т.д.

Принципиальная схема дивизиональной продуктовой ОСУ организации



Различают следующие виды дивизиональных структур:

- продуктовая (по видам товара или услуг);
- по группам покупателей (потребителей);
- по географическим районам.

Продуктовая ОСУ

Продуктовая ОСУ применяется в случае, если большой ассортимент производимой и реализуемой продукции.

- Пионеры: "Простер энд Гембл", "Дженерал Моторс". В них создавались отделения по основному продукту.
- **Характеристики:**
- Полномочия по руководству производством и сбытом продукта или услуги передаются одному руководителю, ответственному за данный вид продукции.
- Можно уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая 1 - 2 вида продукции.
- Особенно успешна эта ОСУ в производстве и реализации новой продукции.
- Четко определено, кто отвечает за получение прибыли, а также успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок.
- Быстро можно реагировать на изменение условий конкуренции, технологии, покупательского спроса.

Недостаток - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Потребительская дивизиональная ОСУ

Цель: удовлетворить потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну группу потребителей.

Примером такой ОСУ могут служить:

- большие издательства, выпускающие литературу для взрослых, юношескую литературу, учебники для высших и средних школ и т.д.;
- коммерческие банки, работающие с индивидуальными клиентами, фирмами, другими банками, международными финансовыми организациями и т.д.;
- торговые фирмы.

Региональная дивизиональная структура

Если организация охватывает большие географические зоны, то целесообразна структура организации по территориальному принципу (по месту расположения ее подразделений).

Преимущества:

- облегчает понимание местных проблем, обычаев, нужд, местного законодательства;
- упрощает связь организации с клиентами.

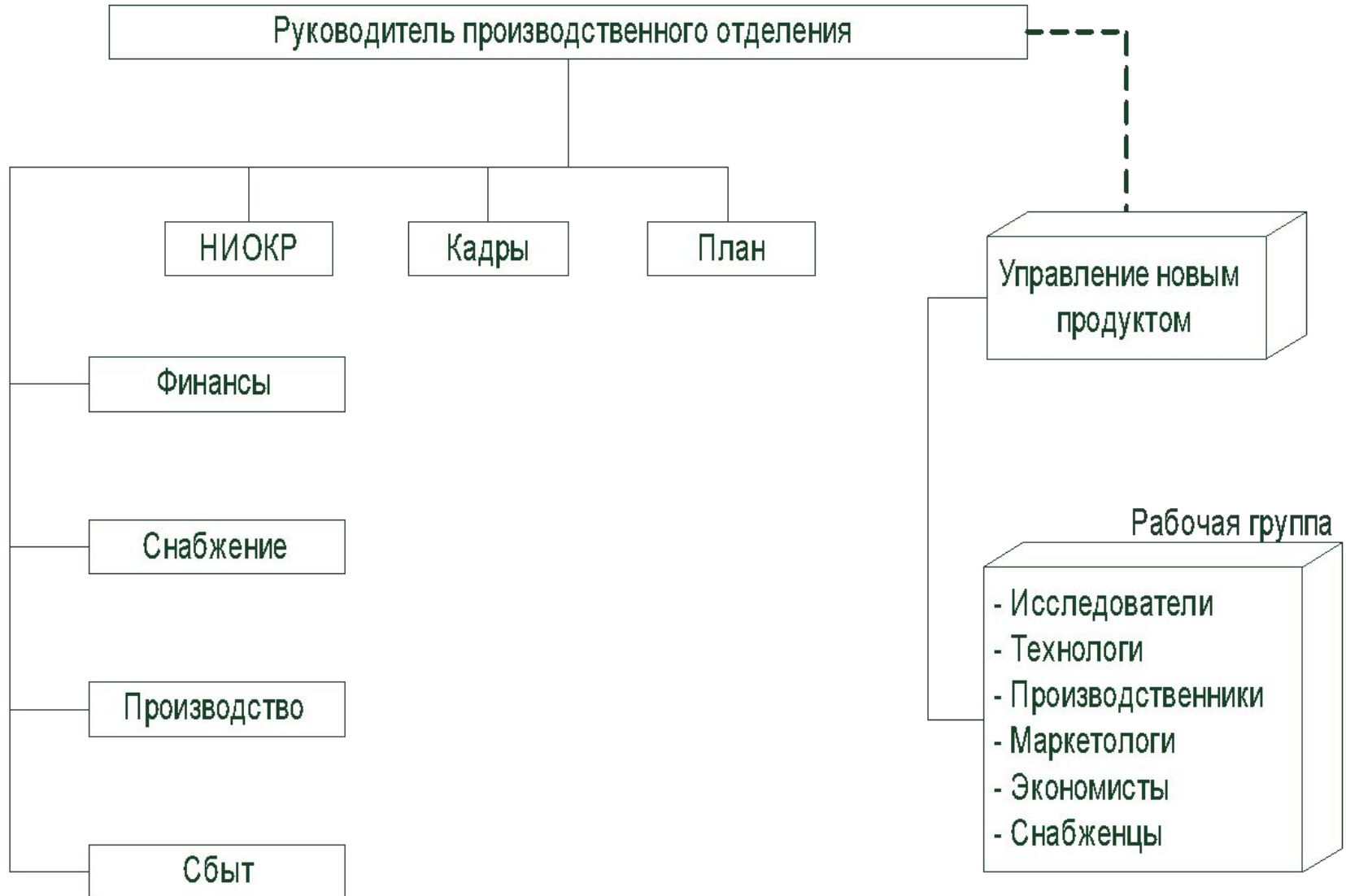
Примеры:

- сбытовые организации крупных фирм;
- министерство иностранных дел России - посольства и консульства во всем мире;
- налоговая служба;
- консультативные фирмы по вопросам управления и т.д.

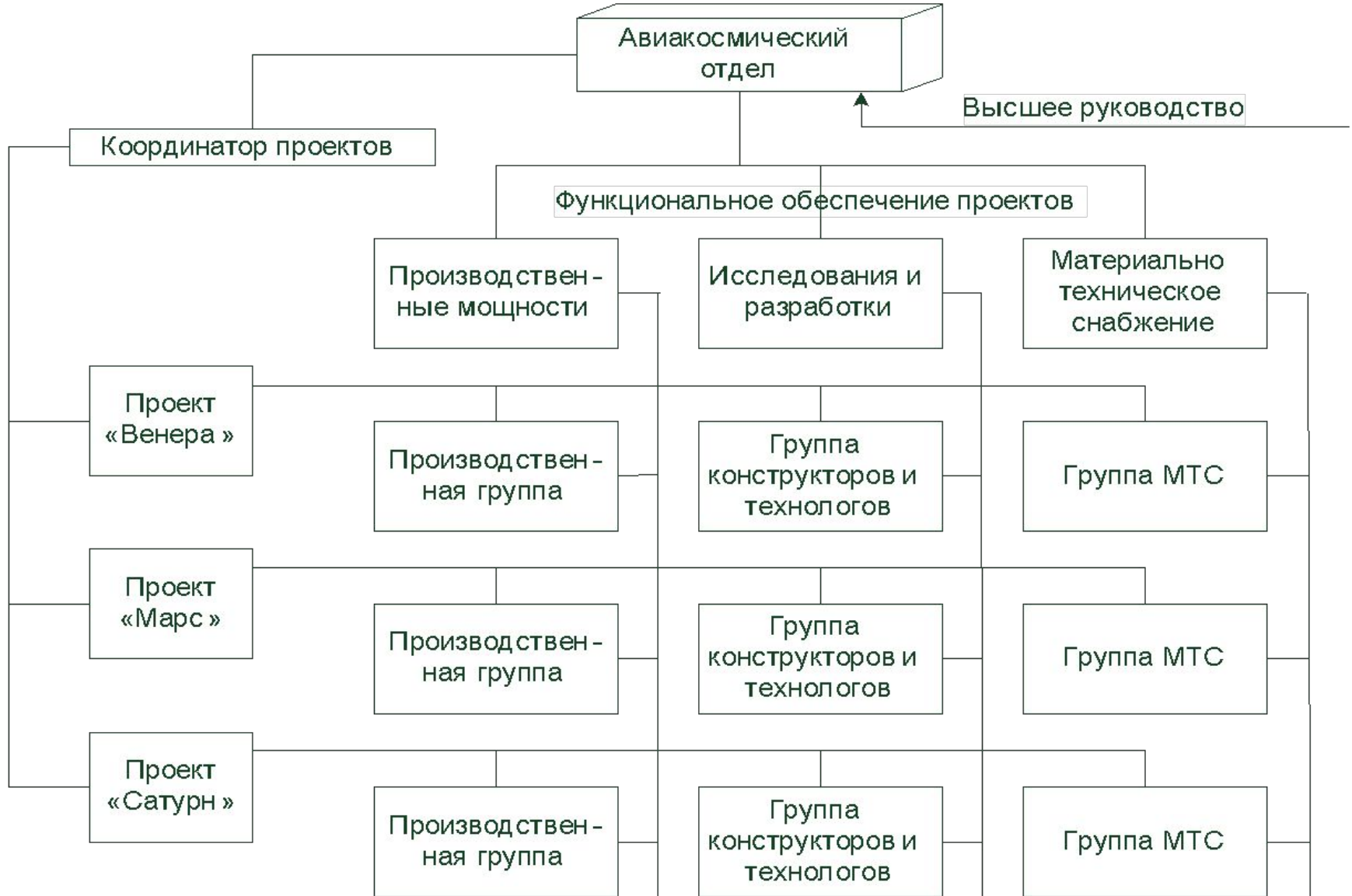
Пример региональной дивизиональной структуры



Проектная ОСУ



Матричная ОСУ



Проблемы, возникающие в матричных организациях, причины и пути их устранения

Проблемы	Причины и пути их устранения
1. Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричной структуры. Нужна ясность в этом вопросе.
2. Борьба за власть	Четко не определены властные полномочия. Нужно сбалансировать отношения между функциональными и проектными руководителями.
3. Развитие групповщины	Норма – все решения принимать в группе. Нужно изменить политику руководства и ввести мотивирование индивидуальных условий.
4. Высокие накладные расходы	Больше денег для содержания большого количества руководителей. Нужно приписать меньшему числу руководителей множественность ролей в организации.
5. Самолюбование	Организация замыкается сама в себе. Нужно высшему руководству постоянно уделять внимание критическим видам деятельности – целям.
6. Трудности в принятии решений	Решение не принимаются вовремя. Нужно делегировать решения на более нижние уровни управления, т.е. туда, где они реализуются.

Признаки корпорации:

- Объединение ресурсов (в первую очередь людских).
- Монополия на информацию.
- Стандартизация своей деятельности (не допускать внутренних конкурентов).
- Тенденция к уравниловке (поддержка слабых и ограничение сильных).
- Доминирование иерархических властных структур («разделяй и властвуй»).
- Поддержка дефицита тех или иных ресурсов (источник власти).
- Принцип большинства и старшинства.
- Интересы работника существуют "завтра", а интересы корпорации - "сегодня".
- Двойная мораль в поведении (взятки, коррупция).
- Организация всегда права принцип: “человек лишен самостоятельности”.
- Лояльность организации доминирует, приветствуется послушание ей, исполнительность.

Признаки индивидуалистской организации:

- Ресурсы объединяются вокруг человека (собственность не всех, а собственность каждого из члена коллектива).
- Нет властной иерархии, а есть принцип увязки интересов всех членов за счет создания условий для свободного поиска возможностей.
- Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности создается работа.
- Принятие решений строится по принципу меньшинства или праву вето, т.е. решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один, член организации.
- Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека.
- Индивидуализм - основа морали и культуры.
- Преобладает лояльность своим убеждениям.
- Для рыночной экономики очень важно развитие индивидуалистской организации.

Характеристики степени централизации



Преимущества централизованной и децентрализованной организации

Централизованная	Децентрализованная
1. Улучшает контроль и координацию.	1. Можно управлять большими организациями.
2. Снижает количество и масштабы ошибочных решений, которые приняты менее опытными руководителями.	2. Дает право решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникающей проблеме и, следовательно, лучше ее знает.
3. Позволяет избежать ситуации, когда одни отделы растут за счет других или организации в целом.	3. Стимулирует инициативу.
4. Более экономно и легко использовать опыт и знания персонала централизованного органа.	4. Независимость руководителя и его энтузиазм.
	5. Помогает молодому руководителю подготовиться к высоким должностям.
	6. Честолюбивые и напористые руководители остаются в фирме и растут вместе с ней.

При создании оптимальной структуры или ее реструктуризации руководители компаний должны преодолеть три препятствия:

- **Функциональные барьеры (традиционное распределение обязанностей).**
- **Неприемлемые масштабы.**
- **Чрезмерное количество работников, функциональных служб и уровней управления.**

- **Примерный состав органа управления для компоновки схемы организационной структуры управления предприятием (расположение произвольное):**
- Отдел главного технолога (ОГТ)
- Административно-хозяйственный отдел (АХО)
- Отдел главного механика (ОГМех)
- Отдел кадров (ОК)
- Юрисконсульт
- Заместитель директора по экономическим вопросам
- Отдел главного конструктора (ОГК)
- Лаборатория научной организации труда и управления производством (ЛНОТиУП)
- Заместитель директора по общим вопросам
- Главный инженер
- Финансовый отдел
- Штаб гражданской обороны (ГО)
- Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ)
- Бюро рационализаторских предложений и изобретений (БРИЗ)
- Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)
- Отдел комплектации и кооперации (ОКК)
- Заместитель директора по производству
- Главный бухгалтер (главбух)
- Технический архив (техархив)
- Производственный отдел
- Типография
- Отдел маркетинга
- Директор
- Планово-экономический отдел (ПЭО)
- Заместитель директора по кадрам Отдел главного энергетика (ОГЭ)
- Бухгалтерия
- Отдел стандартизации (ОСт)
- Отдел сбыта (ОС)
- Отдел главного метролога (ОГМетр)
- Отдел технического контроля (ОТК)
- Отдел технического обучения (ОТО)
- Отдел научно-технической информации (ОНТИ)
- Заместитель директора по коммерческим вопросам
- Канцелярия
- Производственные цеха (№ 1, №2, №3,и т.д.).