

Организационные структуры управления

ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕМЫ



ОРГАНИЗАЦИЯ (как функция управления) — это процесс создания структуры предприятия, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

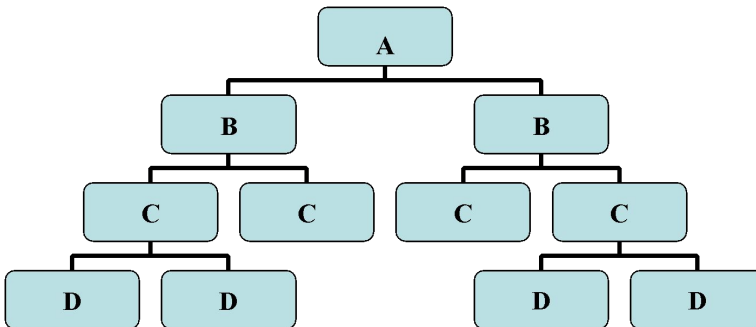
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение

ПОЛНОМОЧИЯ представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

ТИПЫ ПОЛНОМОЧИЙ



ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным



ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ЛИНЕЙНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

1.Единоначалие. Когда подчиненный отвечает только перед одним начальником и получает приказы только от одного начальника. В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд.

2. Ограничение нормы управляемости. **Норма управляемости - количество работников, которые непосредственно подчиняются одному руководителю.** Величина нормы управляемости широко
т.е.



Объем делегируемых полномочий определяет **степень централизации и децентрализации** организации

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Централизованные организации - организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Децентрализованные организации - такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления

Степень централизации можно определить по следующим характеристикам:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях
2. Важность решений, принимаемых на нижестоящем уровне
3. Последствия решений на нижестоящем уровне.
4. Количество контроля за работой подчиненной.

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.

ТИПЫ ПОЛНОМОЧИЙ

- **Функциональные полномочия** предполагают, что каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений.

Функциональные (административные)

ПОЛНОМОЧИЯ

- **Консультативный аппарат.** Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат (экономический, юридический отдел).
- **Обслуживающий аппарат.** В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть, а часто так и бывает, распространены на выполнение определенных услуг (отдел кадров).
- **Личный аппарат.** Это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

1. Механистические (бюрократические) организации — это организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решения, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти.

2. Органические (адаптивные) организации — это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение.

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.



ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Организационная структура – упорядоченная совокупность устойчивых взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Элементы структуры управления – работники (руководители, специалисты, служащие, а также подразделения, в которых занято определенное число работников, выполняющих свои функциональные обязанности).

Уровень управления – совокупность структурных единиц (элементов), находящихся на одной ступени организационной иерархии.



ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Горизонтальные связи носят характер согласования – это связи координации и кооперации.

Вертикальные связи организуют отношения подчинения. В рамках вертикальных выделяют линейные и функциональные отношения.

Линейные отношения характеризуются подчинением по всем функциям управления.

Функциональные – подчинение по определенной функции управления.

ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Достоинства:

1. Такая структура создает условия для реализации принципа единоначалия и единства распорядительства.
2. Создаются условия для согласованности действий исполнителей в соответствии с главными целями организации.
3. Четкое разграничение функций и ответственности.
4. Обеспечение предельности границ контроля.

Недостатки:

1. Низкая оперативность управления, т.к. информация проходит очень длинный путь.
2. Низкая эффективность управления – чтобы согласовать действия работников низшего уровня требуется вмешательство руководителя верхнего уровня.
3. Завышенные требования к знаниям руководителя верхнего уровня.

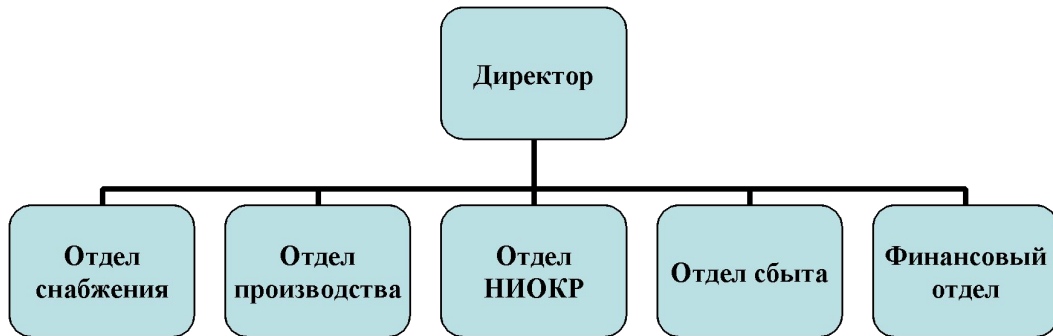
Функциональная департаментизация - процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

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.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Достоинства:

Повышается оперативность управления.

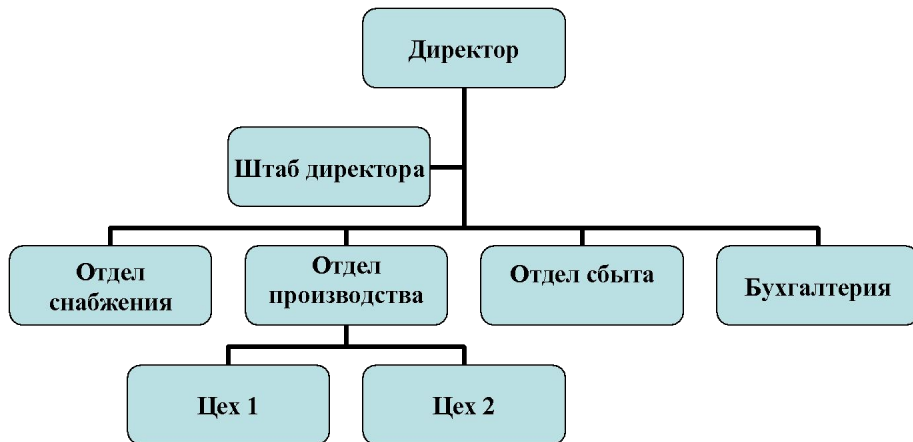
Увеличивается эффективность управления (ввиду появления компетентных функциональных руководителей).

Недостатки:

Частный функциональный подход к решению проблемы

Возможно дублирование функций

ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

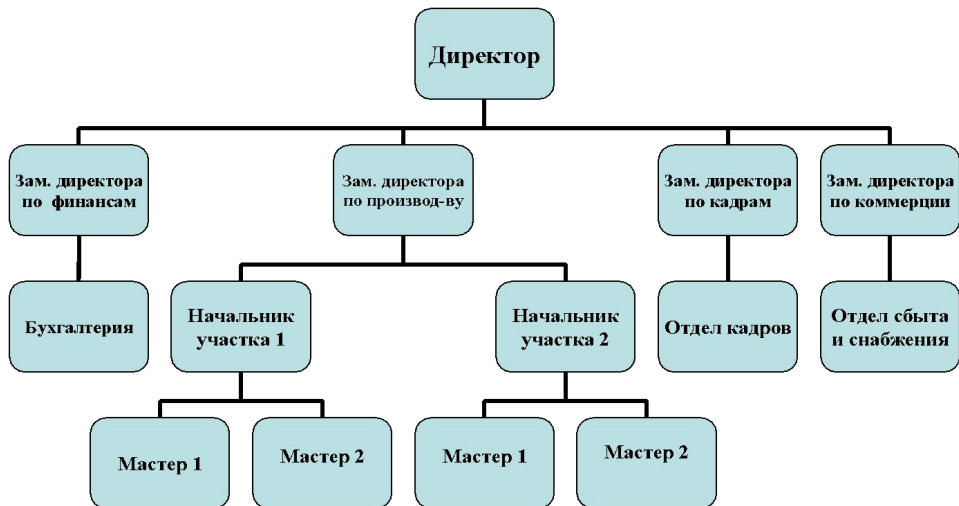
Достоинства:

1. Повышается качество решений, принятых линейным руководителем.
2. Сохраняются все преимущества линейной структуры управления.

Недостатки:

1. С увеличением числа проблем разрастаются штабные подразделения и увеличивается нагрузка на линейного руководителя.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ (ТРАДИЦИОННАЯ) ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Бывает трех видов:

1. По выпускаемой **продукции** (изделиям или услугам) - ***продуктовая специализация***;
2. По ориентации на определенные группы **потребителей** - ***потребительская специализация***;
3. По обслуживаемым **территориям** - ***региональная специализация***.

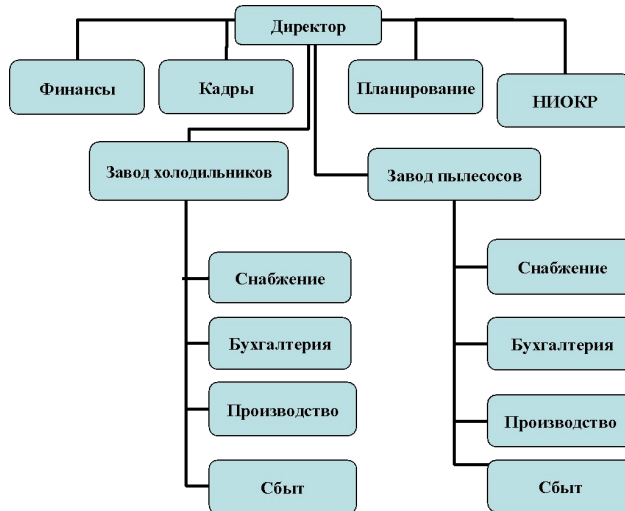
Продуктовая ОСУ

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

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (продуктовая)



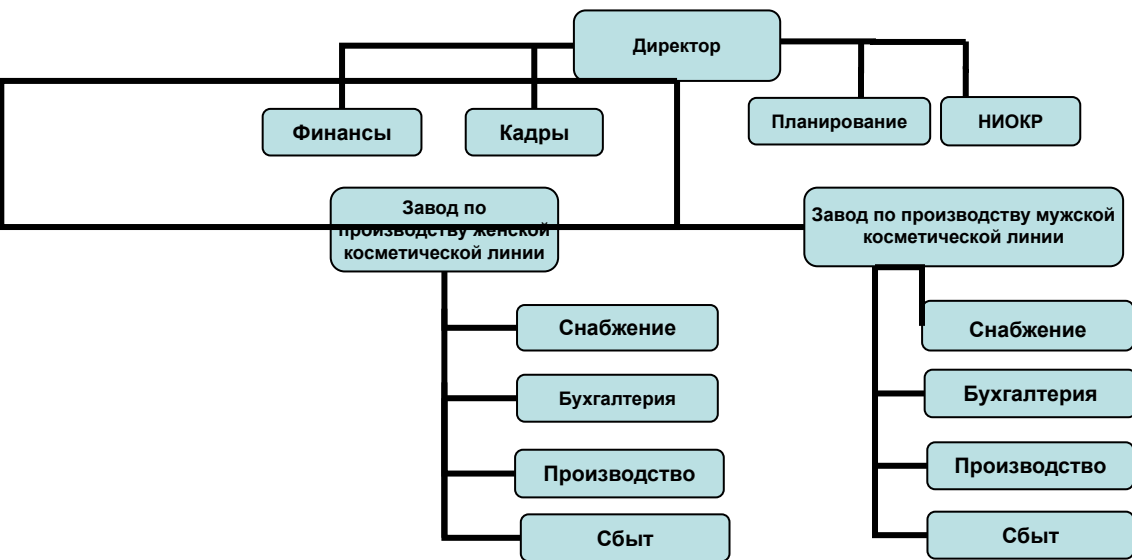
Потребительская дивизиональная ОСУ

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.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (потребительская)



Региональная дивизиональная структура

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

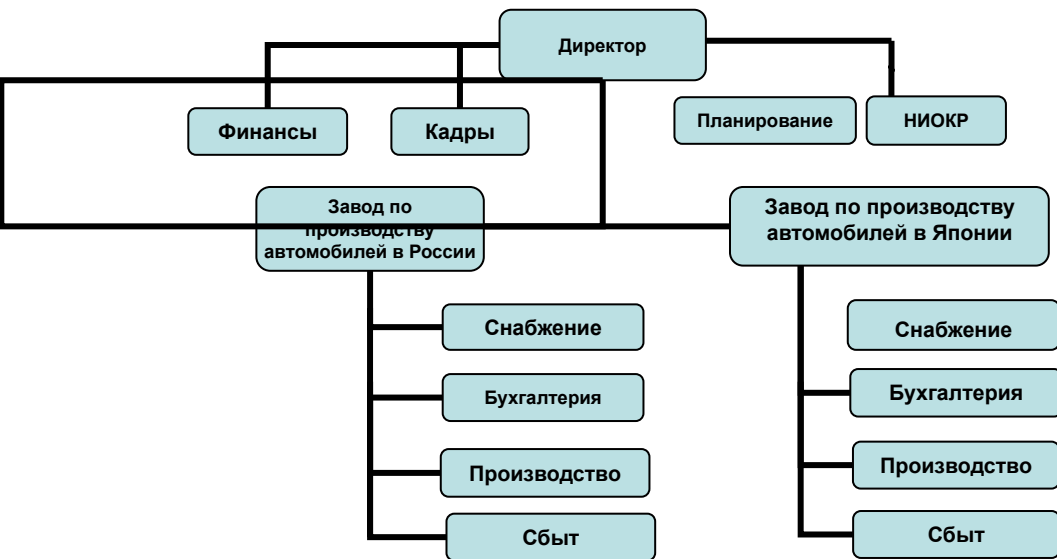
Преимущества:

- 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.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (региональная)



ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Достоинства:

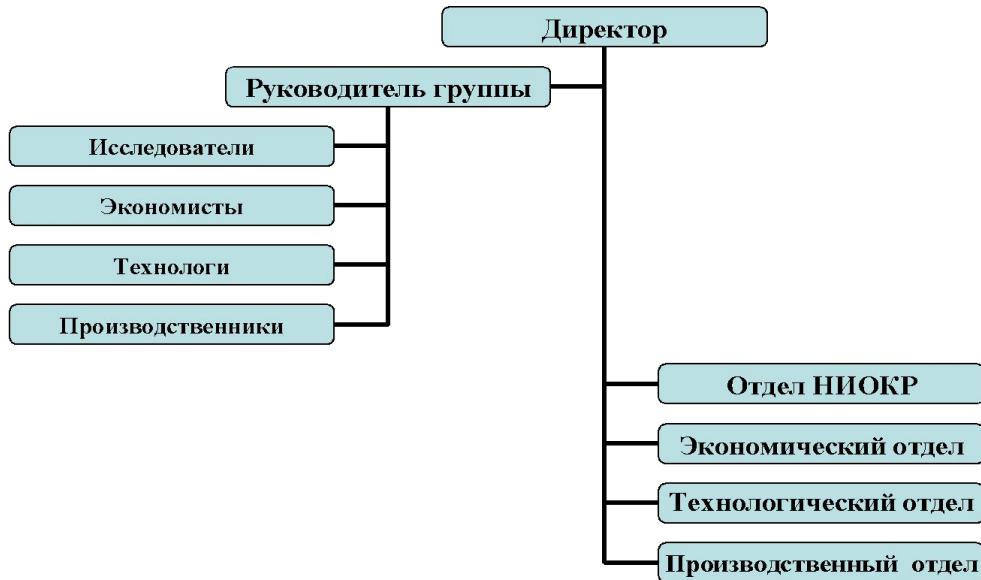
1. Данная структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один два вида продукции.
2. Существует четкая определенность, кто отвечает за получение прибыли
3. Успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок
4. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменение условий конкуренции, технологии, покупательского спроса.

Недостаток:

Увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Основная функция данной структуры: собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта.



ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

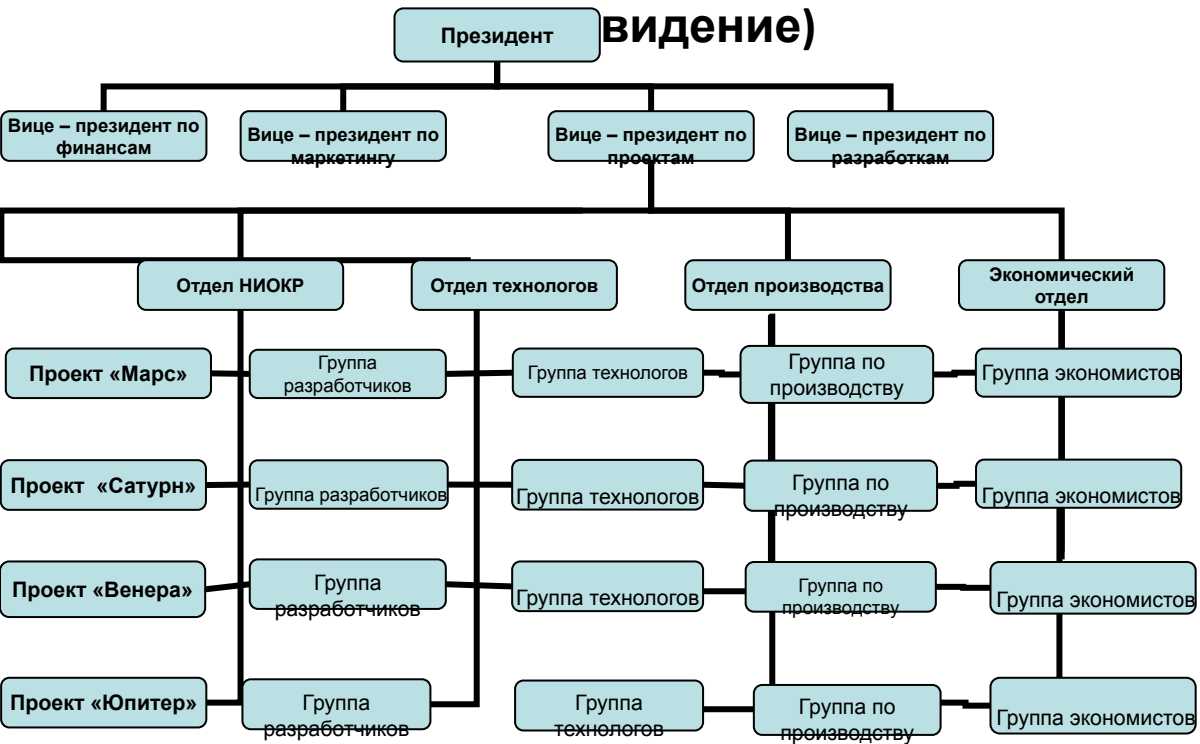
Достоинства:

1. Высокая гибкость.
2. Сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки:

1. Очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
2. Дробление ресурсов между проектами;
3. Сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
4. Усложнение процесса развития организации как единого целого.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (NASA, научные организации, видение)



МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Недостатки:

1. Необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
2. Высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
3. Возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Достоинства:

1. Лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос.
2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов.
3. Более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников.
4. Относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков.
5. Улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы.

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.

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**