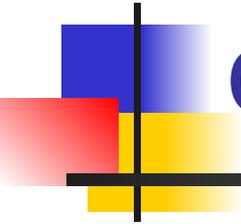


Структурный подход к организации





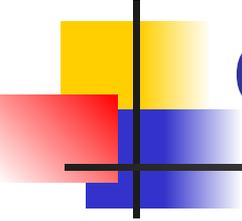
1. Сущность структурного
подхода

2. Централизация и
децентрализация

3. Формирование
горизонтальных связей.

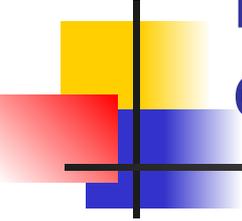


Структура организации – это устойчивые взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.



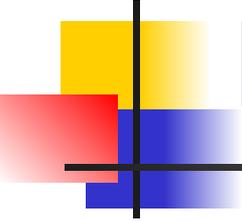
Структуры организаций отличаются друг от друга:

- сложностью, т.е. степенью разделения деятельности на различные функции;
- формализацией, т.е. степенью заранее установленных правил и процедур;
- соотношением централизации и децентрализации (количеством уровней, на которых принимаются решения).



Рациональная структура организации предполагает комбинацию следующих трех факторов:

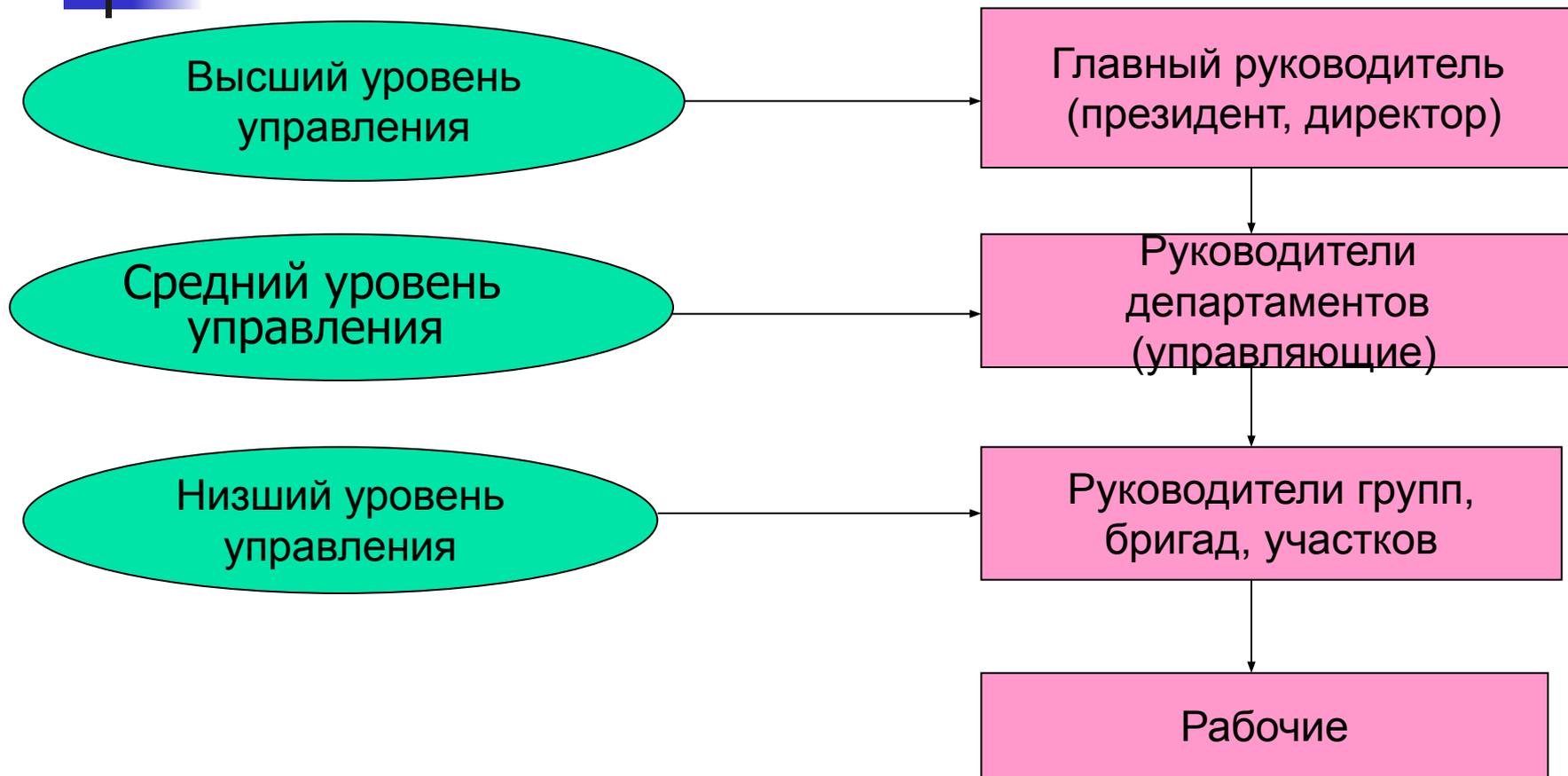
- Реальные взаимосвязи между конкретными людьми.
- Политика руководства и методы управления.
- Полномочия и функции работников.

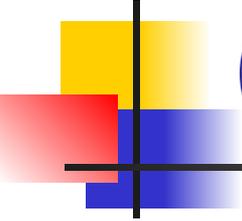


Разделение труда

- Вертикальное разделение труда
- Горизонтальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда

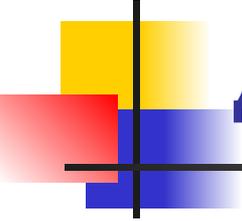




Охват контролем (по В. С. Грайчунасу)

$$C = n * 2 n / 2 + n - 1,$$

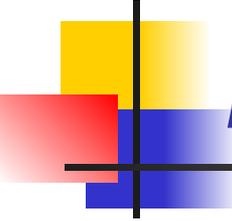
где: n – количество подчиненных.



Сколько же подчиненных должно быть у руководителя?

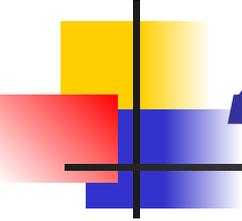
В теории организаций указывается, что надо учитывать такие факторы, как:

- требуемый контакт;
- уровень образованности подчиненных;
- способность людей к общению.



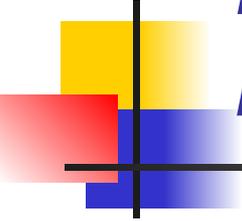
Департаментализация

- *функциональная департаментализация*
- *территориальная департаментализация*
- *производственная департаментализация*
- *проектная департаментализация*



При реализации *принципа децентрализации*

- большое число решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;
- уменьшается объем централизованного контроля.



Преимущества такой организационной перестройки:

- *Во-первых*, в результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают.
- *Во-вторых*, децентрализованная структура ведет к усилению соревновательности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции.
- *В-третьих*, в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действий ведет к повышению творческого характера управленческого труда, к стремлению внести вклад в развитие фирмы

Делегировании полномочий и ответственности в организациях

Определение предназначения организации, формирование структуры управления. Распоряжение финансовыми средствами на стратегическое развитие

Разработка миссии организации

Формирование кадрового состава

Разработка долгосрочных стратегических целей, проектов и целевых программ

Формирование технико-технологической базы

Определение целей подразделений, отделов и служб

Текущее и оперативное планирование и распорядительство

Составление планов-графиков, разработка производственных заданий

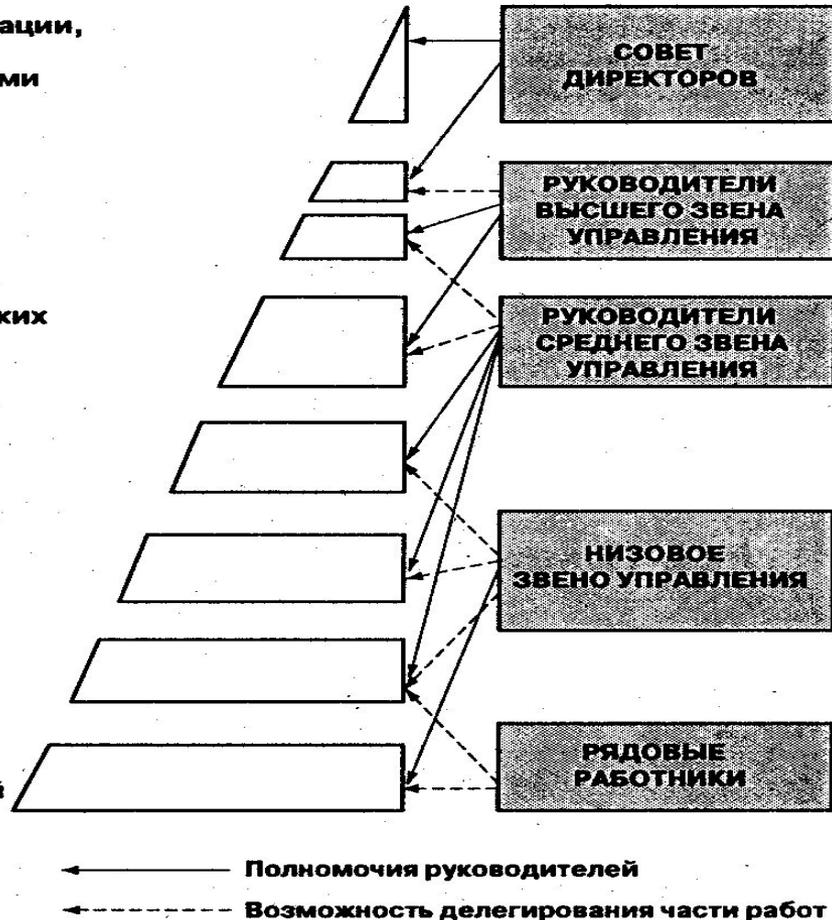
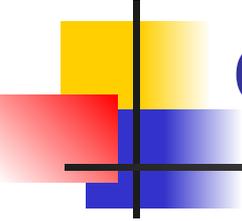


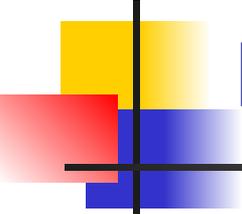
Рис. 7.3. Схема делегирования полномочий по уровням управления

Формы горизонтальных связей:



- использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы; между подразделениями, имеющими прочные деловые контакты; кроме того, на многих предприятиях есть практика горизонтальных переходов специалистов из одного подразделения в другое для накопления опыта;
- создание временных целевых групп, если проблема для решения требует вовлечения большого числа работников и подразделений; целевые группы – это форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделений разного профиля; целевая группа создается из специалистов подразделений, касающихся данной проблемы, носит временный характер на период решения проблемы;
- создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих проблем;
- установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

Условия эффективных взаимодействий



1. Система мотивации работников.
2. Назначение линейных руководителей.
3. Участники должны обладать информацией, необходимой для принятия решения
4. Участники должны иметь полномочия, чтобы привлечь к участию в работе свои подразделения.
5. Влияние, основанное на знании и информации.
6. Горизонтальный процесс управления должен сочетаться с вертикальным процессом.
7. Практика решения конфликтных ситуаций.



