Основные виды организационных моделей предприятия

Организационная структура предприятия

представляет собой совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри фирмы и вне её;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Существуют два *направления специализации элементов организационной структуры управления*:

- а) в зависимости от состава структурных подразделений организации выделяют звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства и т.п.;
- б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

- В структуре управления организацией различаются *линейные и функциональные связи*.
- Линейные связи возникают по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.
- Функциональные связи координируются с теми или иными функциями менеджмента.

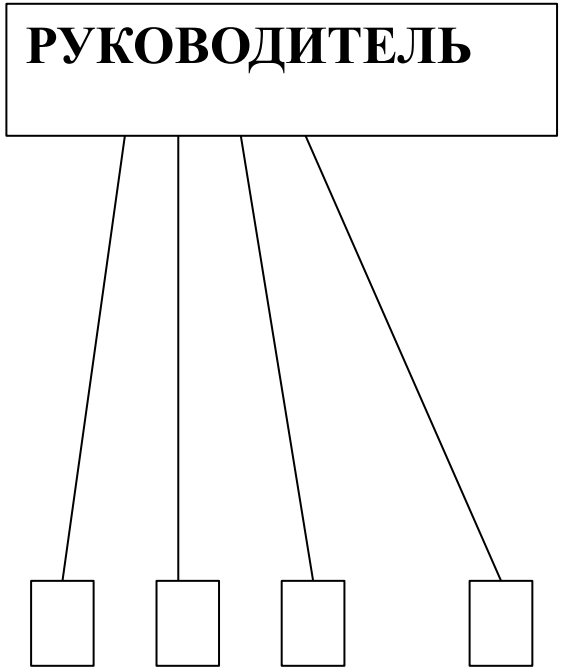
Виды структур:

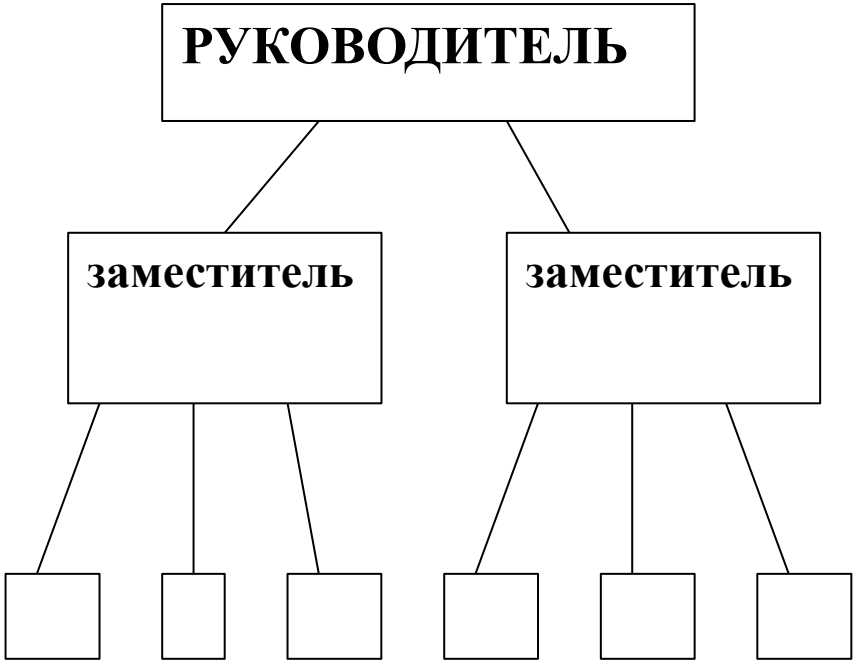
- *Технологическая структура* определяется характером материально- энергетических процессов, типом используемого оборудования, специализацией используемых мощностей.
- *Производственная структура* – упорядоченная совокупность производственных подразделений, элементов производственно- технической базы с точки зрения их пространственного расположения.
- *Финансовая структура* – упорядоченная совокупность финансовых отношений в процессе хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающая его эффективное функционирование и развитие.
- *Социальная структура* характеризуется распределением работников по предприятиям по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования.
- *Информационная структура* – совокупность правил, технических средств и коммуникационных сетей, определяющих целенаправленное использование

К структуре управления предъявляется множество *требований,* учитывающихся в *принципах ее формирования.*

- 1. Отражение в ней целей и задач организации.
- 2. Оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками.
- 3. Определение полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, установление системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
- 4. Поддержка соответствия между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой.
- 5. Адекватность социально-культурной среде организации (невозможность слепого копирования структур управления, успешно функционирующих в других условиях).

Способы управления.





В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями:

- *бюрократический*
- *органический*.

Ключевые концептуальные положения модели рациональной бюрократии таковы:

- а) должностные обязанности исполняются на постоянной основе и регулируются правилами;
- б) эти обязанности разделены между функционально различными сферами, в каждой из которых существуют необходимые властные полномочия и санкции;
- в) должности образуют иерархию, в которой определены возможности контроля за исполнением приказаний и их обжалованием;
- г) правила, регулирующие деятельность организации, подразделяются на чисто технические инструкции и правовые нормы, но для исполнения тех и других необходим специально подготовленный персонал;
- д) ресурсы организации отделены от имущества её членов как частных лиц;
- е) должностное лицо не может присвоить свою должность;
- ж) управление основывается на письменных документах, что делает канцелярию центром современной организации;
- з) легальное господство может принимать различные формы, но при наиболее чистом типе такого господства используется бюрократический управленческий персонал.

Аппарат, состоит из чиновников, действующих в соответствии со следующими принципами:

1) они лично свободны и подчинены власти только в том, что касается их безличных должностных обязанностей;
2) они организованы в четко установленную иерархию должностей;
3) каждая должность обладает строго определенной сферой полномочий;
4) чиновник занимает должность на основе добровольного договорного соглашения;
5) кандидаты отбираются на основании их специальной квалификации и при этом назначаются на должность, а не избираются;
6) вознаграждением служит постоянное денежное жалование, как правило, с правом на пенсию;
7) должность рассматривается как единственный или по крайней мере основной род занятий занимающего ее лица;
8) существует система служебного продвижения в соответствии со старшинством или заслугами;
9) чиновник отделен от владения средствами управления и не присваивает свою должность;
10) он подчинен в своей деятельности жесткой и систематической дисциплине и контролю

Органический тип структур управления

- принятие решений на основе обсуждения,
- отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений,
- сокращение числа иерархических уровней,
- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом,
- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность и самодисциплину,
- работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции,
- постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Иерархический тип структур управления

- Линейная организационная структура
- Линейно-штабная организационная структура
- Дивизионная структура управления

Линейная структура управления

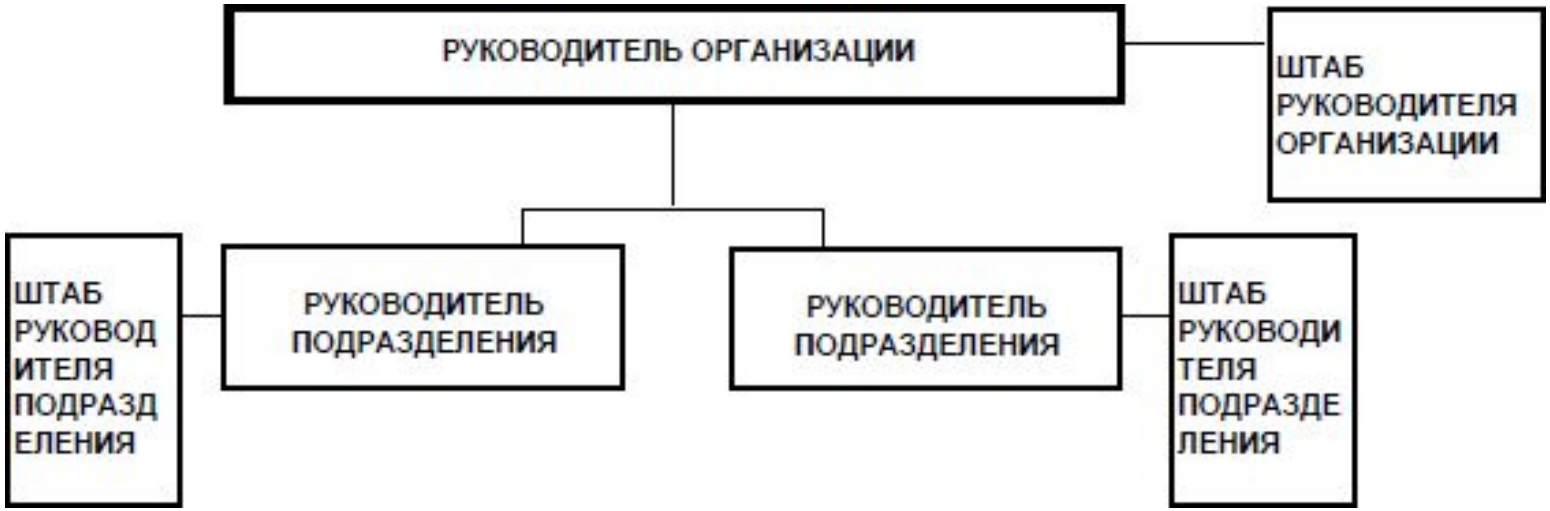
Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Линейно-штабная структура управления



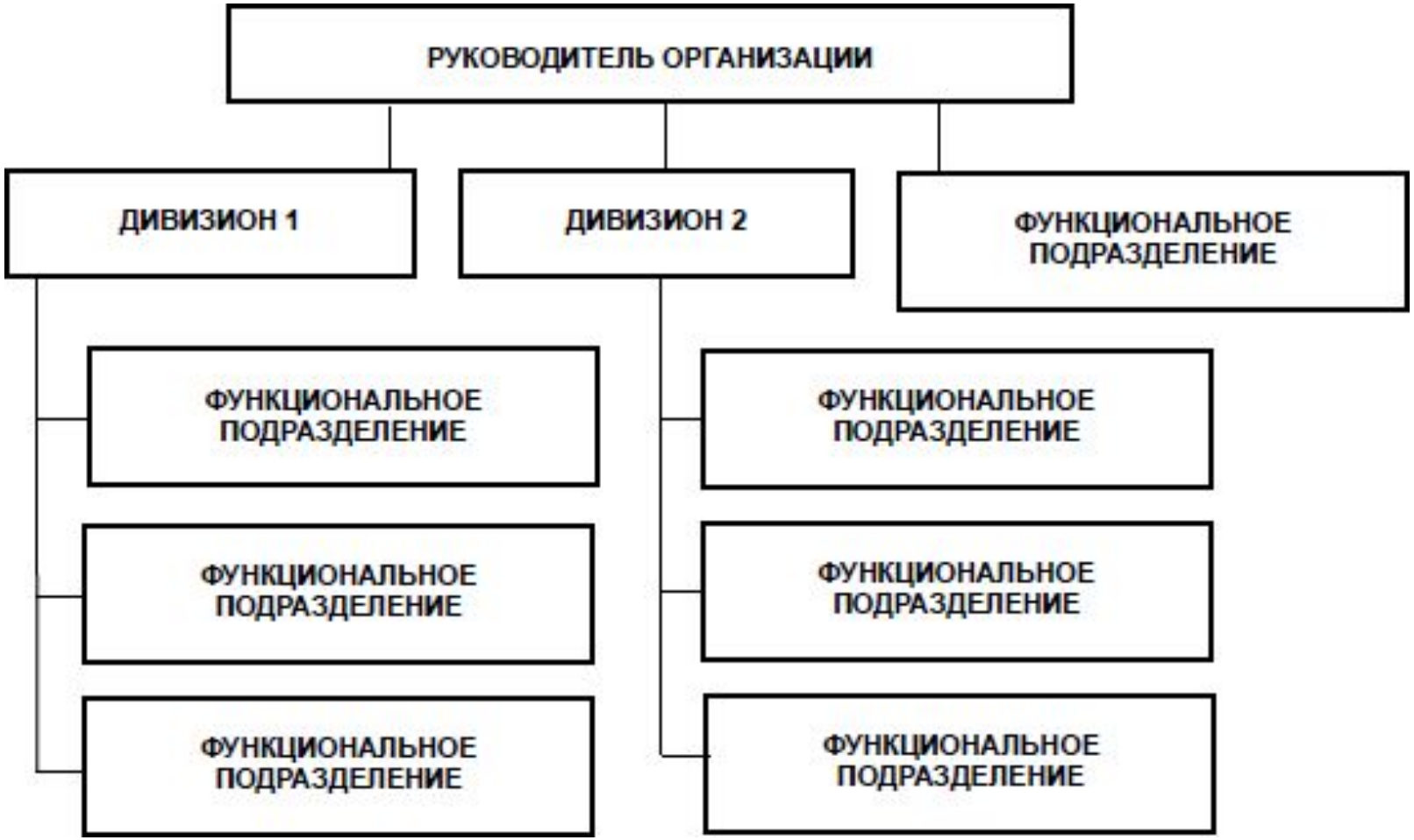
Достоинства линейно-штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т.к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично – в ослабленном виде.

Дивизионная структура управления



Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая на повышение эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

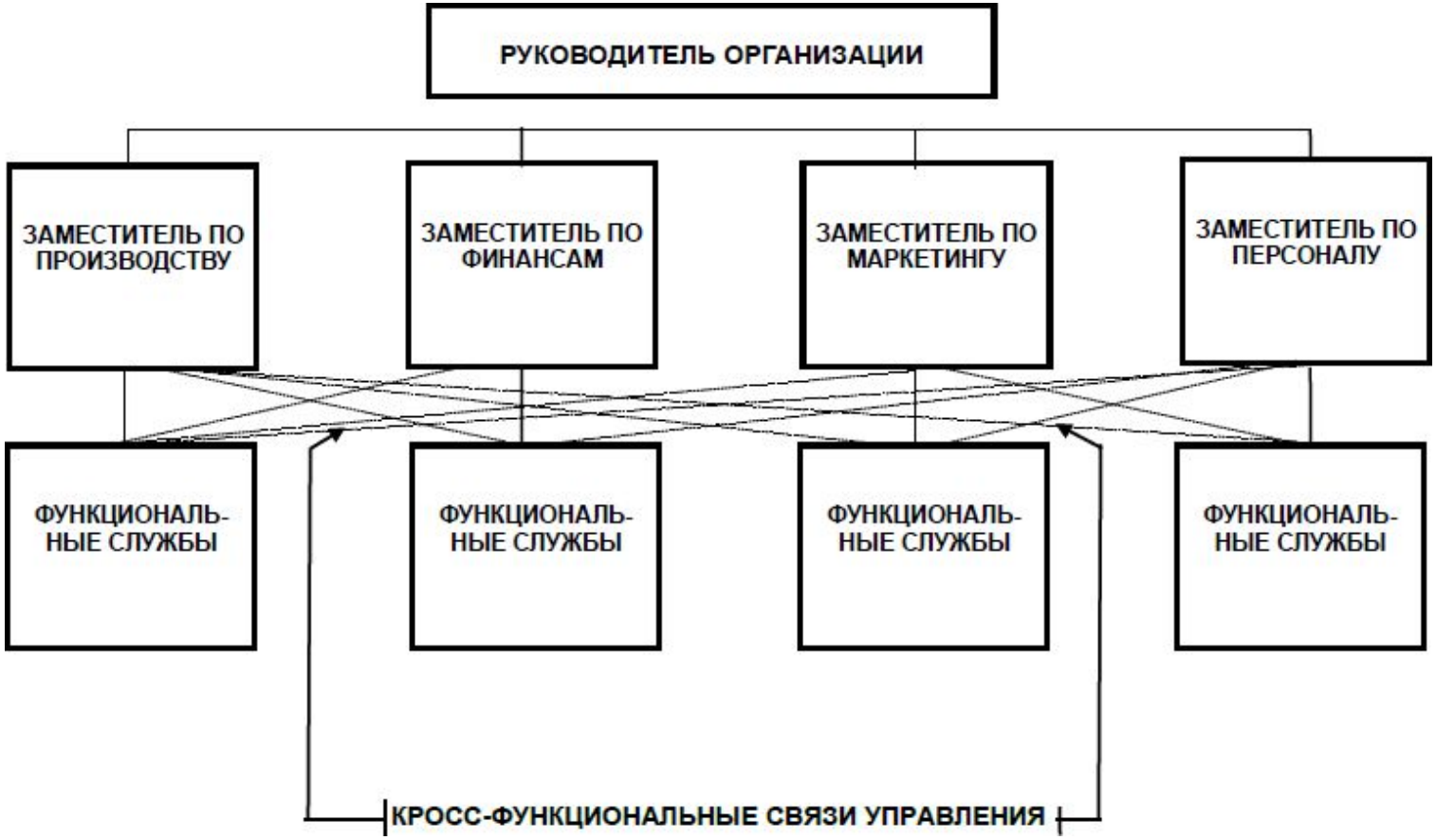
Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;
- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно–штабная структура со всеми их недостатками.

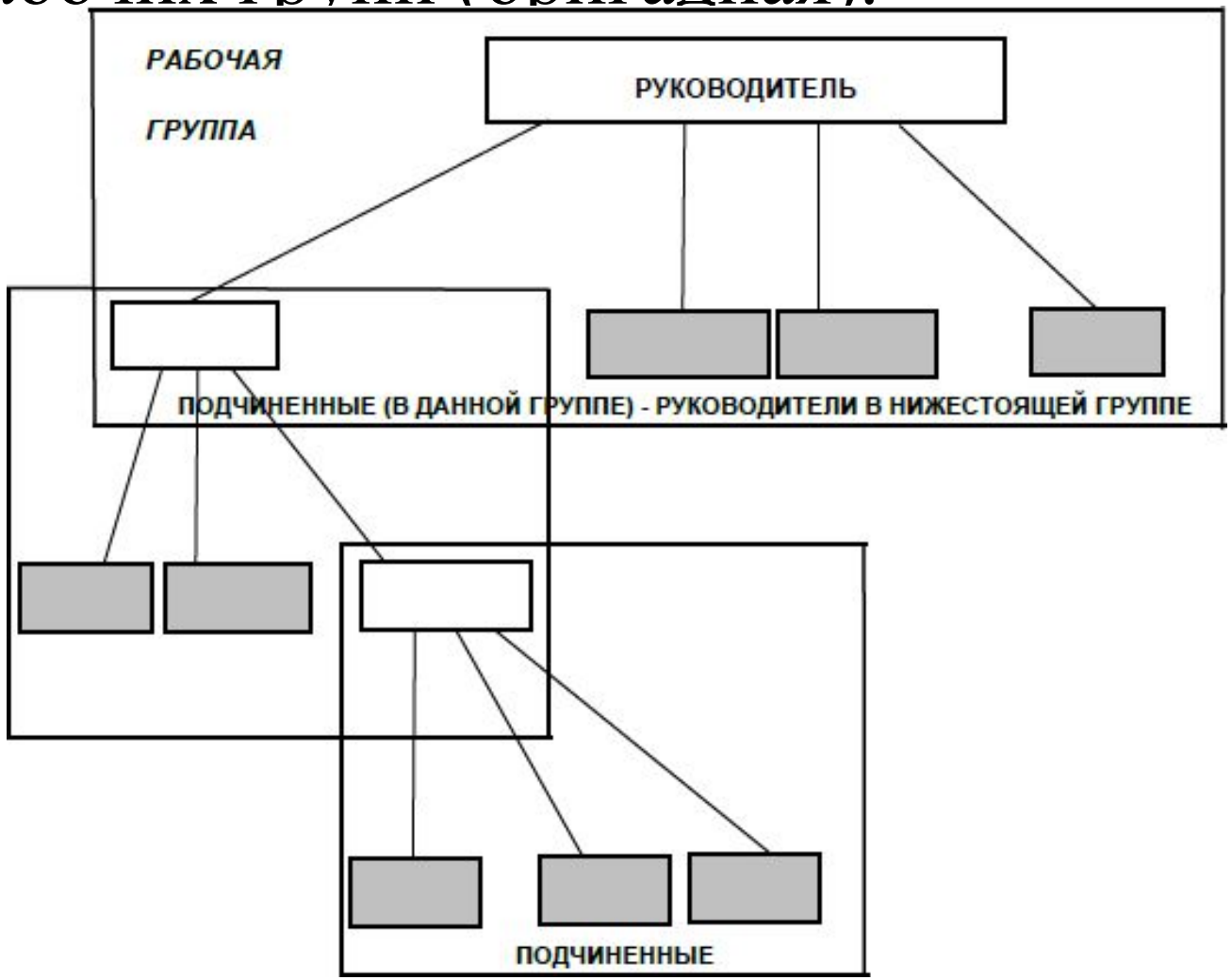
Органический тип структур управления.

- *Бригадная (кросс-функциональная) структура управления.*
- *Проектная структура управления*
- *Матричная (программно-целевая) структура управления*
- *Многомерная организационная структура*

Кросс-функциональная организационная структура



Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная).



Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Проектная структура управления

- Основным принципом построения данной структуры является концепция проекта (любого целенаправленного изменения в системе), например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д.
- Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

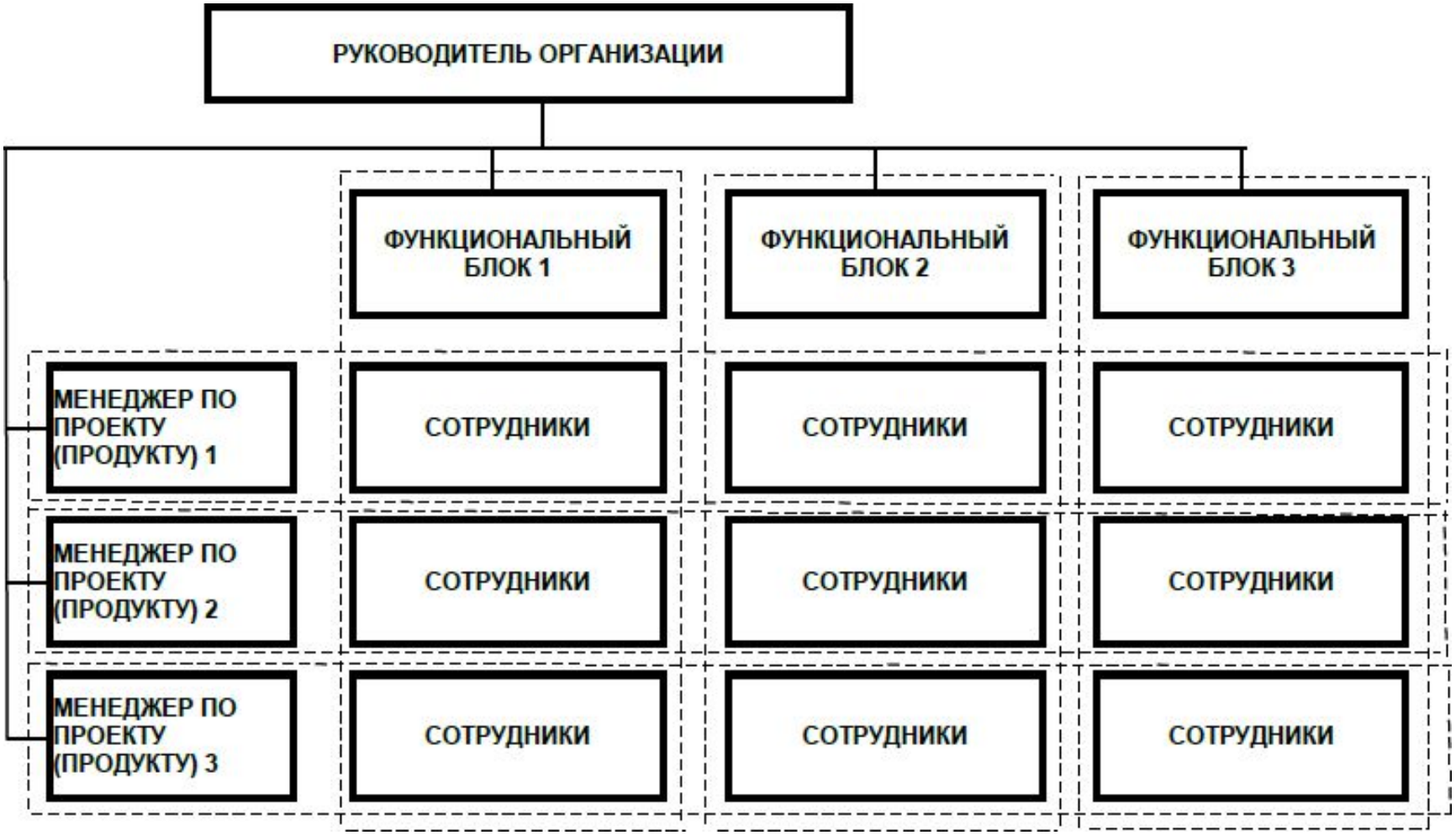
Преимущества структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования 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;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Матричная структура управления.



Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Принципы формирования организационной структуры управления

- должна отражать цели и задачи организации.
- оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
- формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
- между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
- призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей.

Основные принципы построения различных организационных структур:

- баланс ответственности и прав;
- доступность и понятность целей развития организации всем подразделениям;
- простота структуры, в том числе малозвенность и четкость построения и управления;
- координация ответственности – на высшем уровне управления компанией;
- гибкость, приспособляемость структуры в соответствии с динамикой рынка и стратегией фирмы.

На формирование структуры управления влияют несколько групп факторов:

- масштаб и структура самой организации;
- технологические факторы, особенности технологического процесса производства товаров или услуг;
- экономические факторы (например, снижение управленческих издержек);
- человеческие факторы (социальная структура персонала и взаимоотношения между людьми).

Также сформулированы основные требования к организационной структуре:

- **Оптимальность.** Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе уровней управления.
- **Оперативность.** Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.
- **Надежность.** Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.
- **Экономичность.** Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

- Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
- Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.
- Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее построении соблюдались принципы построения.
- Целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя.
- Четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.).
- Обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе.
- Предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.
- Приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.