

Тема 2а. Организационные структуры. Управленческие структуры.

- 1. Организационная структура. Принципы построения.*
- 2. Управленческая структура. Факторы, влияющие на управленческую структуру.*
- 3. Типы управленческих структур.*

Организационная структура – совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

Организационная структура – упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда.

Подразделения – официальные группы работников, ответственных за выполнение определенного набора производственных, финансовых, управленческих и иных функций. Они отличаются статусом, численностью, объемом располагаемых материальных, финансовых, информационных, человеческих ресурсов.

Департаментализация – процесс формирования подразделений организации (организационное проектирование).

Структуры могут быть жесткие (неизменность границ входящих в них элементов, закреплённость связей) и адаптивные (гибкие) – легко видоизменяются и приспособливаются к новой ситуации, целям, задачам, обеспечивают необходимые условия для инноваций и коллективного творчества.

Механистическая организационная структура подразумевает жесткое иерархическое деление, превалирование вертикальных взаимосвязей, большое количество отделов по горизонтали, административный метод управления, один руководящий центр, принимающий большую часть управленческих решений самостоятельно. Данная схема организационной структуры предприятия достаточно сложная, взаимодействия между сотрудниками упорядочены и ограничены приказами и регламентированными нормами.

Органическая организационная структура отличается сильноразветвленной сетью коммуникаций, выстроенных между относительно небольшим числом уровней, а также отсутствием общего центра контроля. Управление весьма гибкое, что позволяет ему быстро адаптироваться к изменившимся условиям. Для данного вида строения также характерен партнерский стиль общения и согласованное принятие решений, хотя большая их часть может приниматься на начальном этапе самостоятельно.

Выбор организационной структуры предприятия

- **Соотношение доходов и расходов от использования полномочий.**
- **Оперативность применения полномочий.**
- **Необходимая степень координации в работе.**
- **Уровень квалификации работников и доверие к ним.**
- **Территории выполнения работы.**
- **Возможности контроля над подчиненными.**
- **Характер руководителя.**
- **Наличие эффективной системы координации, коммуникаций, обмена информацией и принятия решений посредством информационных (компьютерных) технологий, а также обширных сетей внутренней и внешней связи.**
- **Внешние факторы.**
- **Уровень развития хозяйственной самостоятельности производственных и административных подразделений.**



Принципы построения организационных структур

- *количественный* (подразделения создаются исходя из оптимального числа людей для решения поставленной задачи и возможности ими управлять);
- *временной* (применяется, когда по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная или вахтовая работа);
- *технологический* (в основе создания подразделений – производственный процесс или его относительно самостоятельная часть);
- *функциональный* (формирование подразделений происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы деятельности организации: производство, сбыт, маркетинг, финансы, НИОКР и др.)

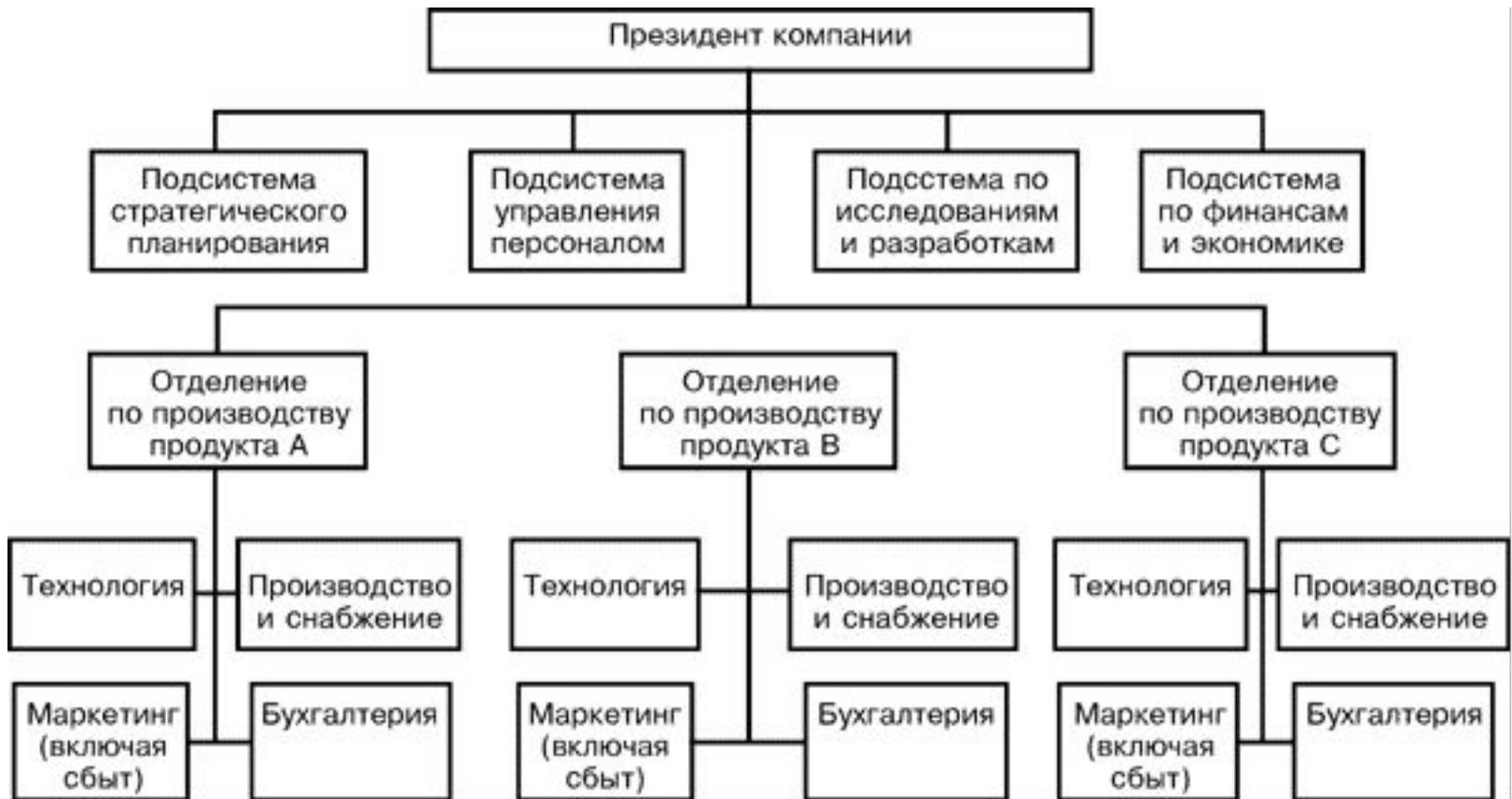
Структура крупных компаний чаще построена по *дивизиональному принципу*: подразделения работают как почти самостоятельные организации, центральное руководство осуществляет финансовый контроль, инвестирование, стратегическое планирование.

Разновидности дивизионального принципа построения структуры:

При *территориальном принципе* каждое из входящих в организацию подразделений специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для данного региона.



При *продуктовом принципе* департаментализации каждое из подразделений сосредоточено на выпуске одного вида продукции для всех территорий и групп потребителей.



К адаптивным структурам относятся:

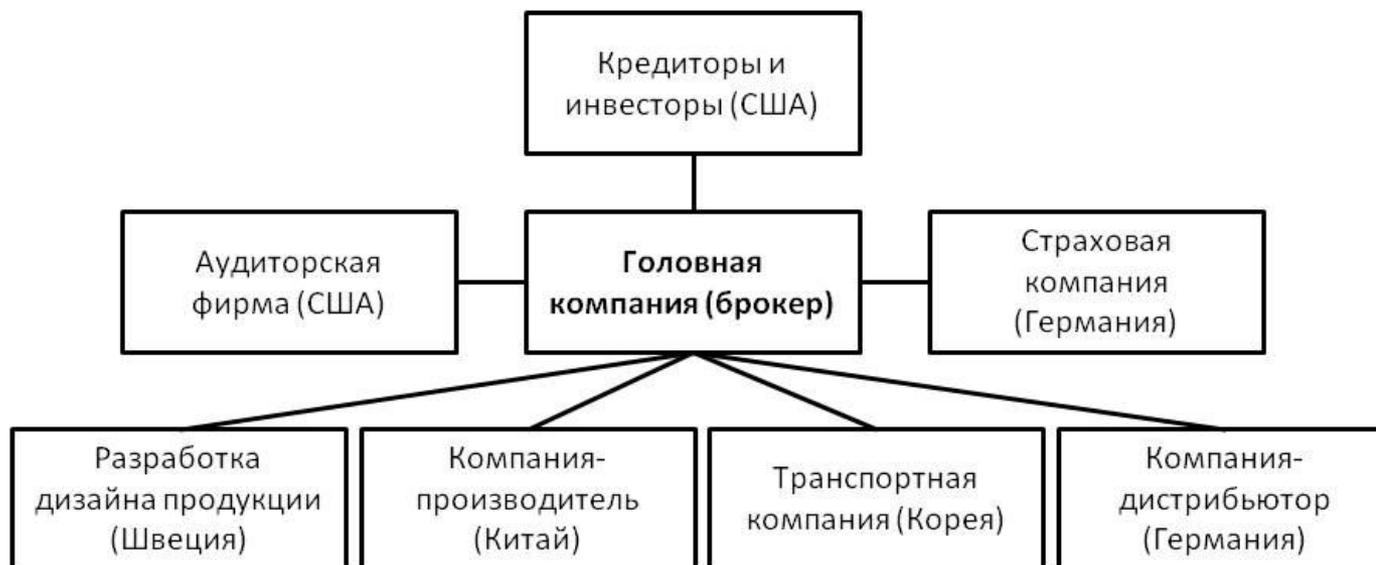
Проектная структура – основой является проект, т.е. группа видов деятельности, нацеленных на решение разовой задачи.



Матричные структуры – предполагают, что временные проектные группы создаются в рамках постоянно существующих подразделений. В структуре не появляются дополнительные подразделения и должности, а постоянно меняются функции существующих.

Программно-целевая структура – объединяет отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

Сетевая структура означает, что организация поручает большинство своих функций независимым контрагентам (другим организациям), а сама представляет собой небольшую головную организацию, координирующую деятельность контрагентов.



Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основную бизнес данную организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.

Управленческая структура организации – упорядоченная совокупность самостоятельных органов управления (должностей, подразделений), находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении, и объединенных коммуникационными каналами.

Факторы, влияющие на управленческую структуру:

- 1) структура организации, каждое подразделение которой должно иметь свой орган управления;
- 2) размеры организации и разнообразие видов деятельности;
- 3) норма управляемости (определяется числом подчиненных, которыми можно эффективно управлять);
- 4) технологические факторы;
- 5) экономические факторы;
- 6) человеческий фактор;
- 7) естественные факторы (географические или природно-климатические).

Свойства эффективных управленческих структур:

- системность, единство составляющих звеньев при четком разграничении выполняемых ими функций;
- динамичность;
- адаптивность к новым внешним и внутренним условиям;
- стабильность;
- простота, минимальное число должностей и уровней управления;
- оптимизация нормы управляемости;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации;
- обеспечение ориентации работы на интересы потребителя;
- деятельность в рамках законов.

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Линейная структура управления - характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель - единоначальник, осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.



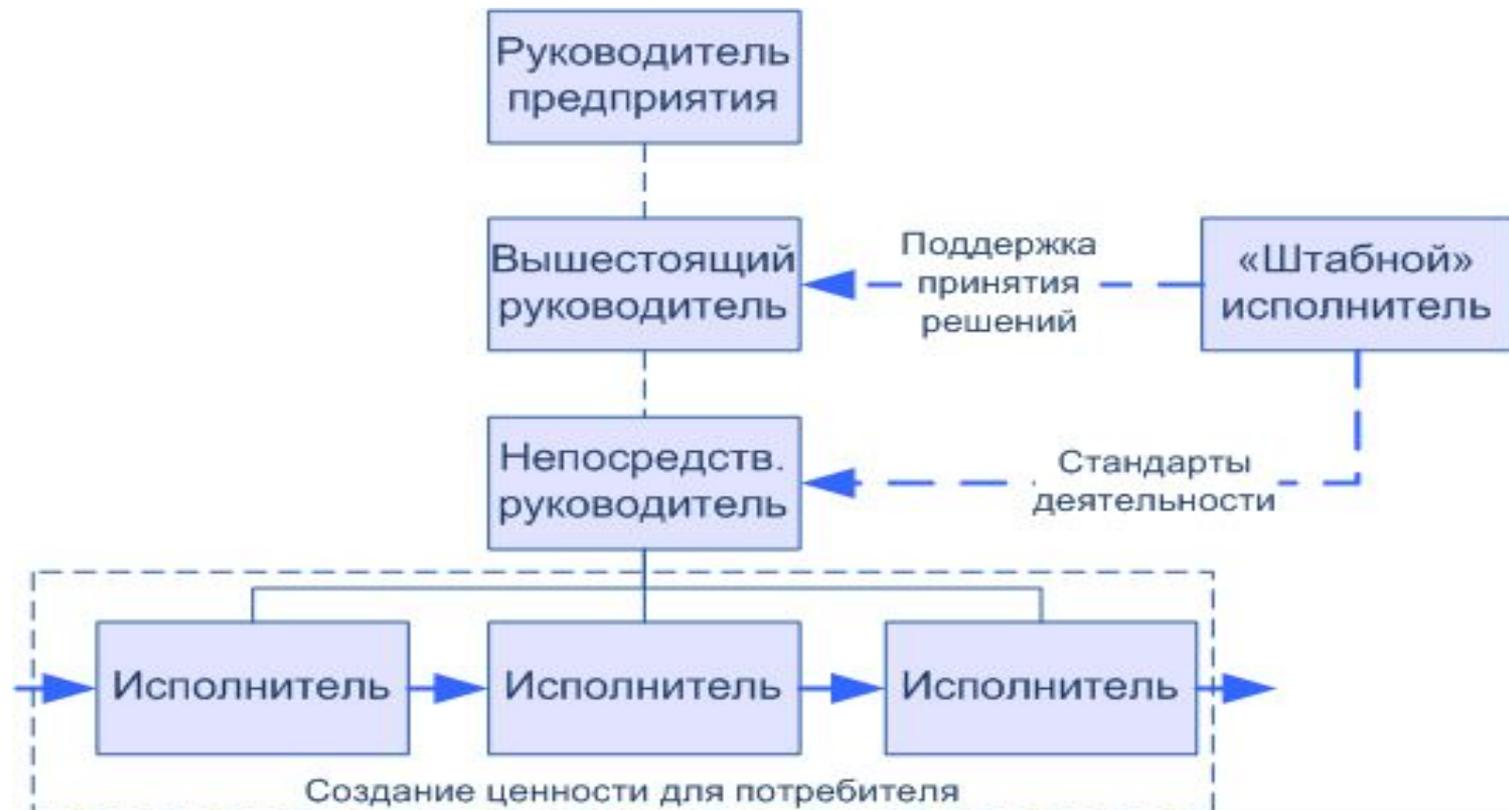
Преимущества линейной структуры управления:

- Единство и четкость распорядительства;
- Согласованность действий исполнителей;
- Четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;
- Быстрая реакция на указания;
- Личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения;
- Ориентирует руководителей в основном на решение оперативных задач;
- Простота управления (один канал связи).

Недостатки линейной структуры управления:

- Высокие требования к компетентности руководителя;
- Перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- Предпосылки для злоупотребление властью;
- Отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.

Линейно-штабная структура управления - базируется на линейной организации управления, при линейных руководителях создаются штабные подразделения специалистов, главная задача которых состоит в оказании помощи линейным руководителям.



Преимущества линейно-штабной структуры управления:

- Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки.
- Возможность привлечения к решению сложных задач специалистов и экспертов в определенных областях.

Недостатки линейно-штабной структуры управления:

- Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение штаб не участвует в его реализации.
- Тенденция к чрезмерной централизации.
- Сложно оценить эффективность работы штабов организации по результатам их деятельности, т.к. очень сложно определить, какого эффекта достигла организация благодаря данным штабом рекомендациям

Функциональная структура управления - предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Функциональная структура управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда.



Преимущества функциональной структуры управления:

- Создает условия для повышения квалификации работников аппарата управления.
- Требуется высокой компетентности специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.
- Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры управления:

- Требуется от руководителя предприятия большой работы по координации всех управленческих подразделений.
- Решение задач стратегического характера отодвигается на второй план, ухудшаются адаптивные свойства предприятия к изменяющимся внешним условиям.
- Производственные подразделения получают распоряжения от разных управленческих звеньев.
- Несогласованность распоряжений различных функциональных служб.
- Нарушение принципа единоначалия может повлечь безответственность как производственных, так и управленческих работников.
- Трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами.
- Длительная процедура принятия решений.

Линейно-функциональная структура управления – структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные – обязательные для исполнения, и функциональные – рекомендательные для исполнения.



Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- Обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев.
- Освобождает главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.
- Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.
- Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации.
- Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, тенденция к чрезмерной централизации.

Дивизиональная структура управления – это структура, в которой подразделения работают как почти самостоятельные организации, центральное руководство осуществляет финансовый контроль, инвестирование, стратегическое планирование.

Преимущества дивизиональной структуры управления:

- Более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде.
- Улучшение координации работ в подразделениях.
- Возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.
- Ориентирование на достижение конечных результатов деятельности компании.
- Уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена.
- Отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении.
- Перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка, улучшить коммуникации.

Недостатки дивизиональной структуры управления:

- Рост иерархичности, вертикали управления.
- Дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата.
- Дублирование работ для разных подразделений.
- Сложность управления.
- Возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), горизонтальные связи ослаблены.
- Неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением; увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала.
- Затруднение осуществления контроля сверху донизу; многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур.

Матричная структура управления – это структура, основанная на принципе двойного подчинения исполнителей. Сотрудник предприятия подчиняется руководителю своего отдела и руководителю проекта (временной целевой программы).



Преимущества матричной структуры управления:

- Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации.
- Повышение творческой активности административно-управленческого персонала.
- Рациональное распределение ответственности, прав, функций между линейными, функциональными и программно-целевыми органами.
- Является наиболее гибкой формой управления.
- Снижение затрат на разработку и апробацию новшеств.
- Значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств.

Недостатки матричной структуры управления:

- Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение.
- Трудность приобретения навыков, необходимых для работы по новой программе.
- Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения.
- Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.
- Опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов.
- Большая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

В случае создания различных комбинированных оргструктур *преимущества и недостатки структур управления* прямо пропорционально соответствуют степени заимствования от каждой структуры управления.

В различных организациях следует использовать ту структуру управления, преимущества которой используются максимально полно, а недостатки нивелируются управленческим персоналом.

Методы проектирования структур



метод аналогий



экспертно-аналитический
метод



метод структуризации целей



метод организационного
моделирования

Метод аналогий. Вырабатываются типовые структуры управления, определяются границы и условия применений этих структур.
Бюрократический метод проектирования.

Метод структуризации целей. Структура организации основывается на дереве целей (им придаются количественные и качественные показатели). После дерева целей осуществляют анализ нескольких вариантов организационных структур, подходящих для данных целей: насколько структура соответствует целям, насколько полно выполняются цели, насколько однородные цели у отделов.

Дерево целей



Метод организационного моделирования включает проектирование математических моделей, графических, машинных и прочих схем распределения прав и ответственности. Организационное моделирование имеет матричную структуру. Существует несколько типов организационных моделей:

Математические модели иерархии (описывают систему иерархии с помощью уравнений и неравенств);

Графические модели (таблицы, матрицы, графические отображения системы распределения прав и ответственности, функций и полномочий отделов и руководителей);

Натурные модели (берутся за основу модели уже существующих организаций и оценивается их эффективность; также возможно проведение организационных экспериментов в контролируемых условиях);

Статистические модели зависимости между структурой организации и исходными факторами системы (проводится сбор и анализ данных об организациях, которые работают в подобных рынках и в тех же условиях).

Экспертно-аналитический метод, при котором проводится изучение организаций специалистами. Изучаются специфика деятельности, проблемы в управлении, вырабатываются рекомендации по изменению или формированию новой организационной структуры. Подходит для уже существующих организаций, которым необходимо изменить структуру управления.



Показатели эффективности организационной структуры управления

Коэффициент надежности

$$K_{нд} = 1 - \frac{K_n}{K_{общ}}$$

K_n – количество нереализованных решений;

$K_{общ}$ – общее количество решений, принятых
в подразделении или организации в целом.

Коэффициент звенности

$$K_{зв} = \frac{\Pi_{звф}}{\Pi_{зво}}$$

$\Pi_{звф}$ – количество звеньев существующей организационной структуры;

$\Pi_{зво}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

Коэффициент дублирования

$$K_{нд} = \frac{K_{оз}}{K_{н}}$$

$K_{оз}$ – количество *работ*, закрепленных за несколькими подразделениями;

$K_{н}$ – нормативное количество *работ*.

Степень централизации

$$K_{\text{ц}} = \frac{P_{\text{фц}}}{P_{\text{ф}}}$$

$P_{\text{фц}}$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$P_{\text{ф}}$ – общее число принятых решений на всех уровнях управления.