Проектирование организационных структур

Организация

Сущность данной функции состоит в том, чтобы *обеспечить выполнение решения с организационной стороны, то есть создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы*.

Содержание функции

- приспособление организационной структуры фирмы к задачам намечаемой деятельности;
- подбор людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации.

Организовывать -

значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Структура управления

упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Элементы структуры управления

- работник управления — человек, выполняющий определенную функцию управления;
- орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- первичная группа — коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.
- Вертикальные связи — связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления. Вертикальные связи могут носить линейный и функциональный характер.
- Линейные связи означают подчинение линейным руководителям, то есть по всем вопросам управления. Функциональные связи имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

Требования к организационной структуре

- **Оптимальность.** Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней 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

Методы проектирования организационных структур

- метод аналогий (использует опыт проектирования структур управления в аналогичных компаниях);
- экспертные методы (базируются на конкретных предложениях экспертов-специалистов);
- структуризации целей (предполагает выработку целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой);
- организационного моделирования (предполагает разработку формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации).

Этапы организационного проектирования

- Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.
- Установление соотношения полномочий различных должностей, установление цепей команд, дальнейшее их деление на более мелкие подразделения.
- Определение должностных обязанностей.

Департаментализация

процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

Первый закон Паркинсона

Работа заполняет время, отпущенное на нее

- Чиновники стремятся множить подчиненных, а не соперников
- Чиновники создают друг другу работу

Виды организационных структур

1. ***Бюрократические структуры***
   - 1.1. Линейная
   - 1.2. Функциональная
   - 1.3. Линейно-функциональная
   - 1.4. Дивизиональная (по видам производства, по группам потребителей, по географическому положению).
2. ***Адаптивные (органические) структуры***
   - 2.1. Проектные
   - 2.2. Матричные

Бюрократические структуры

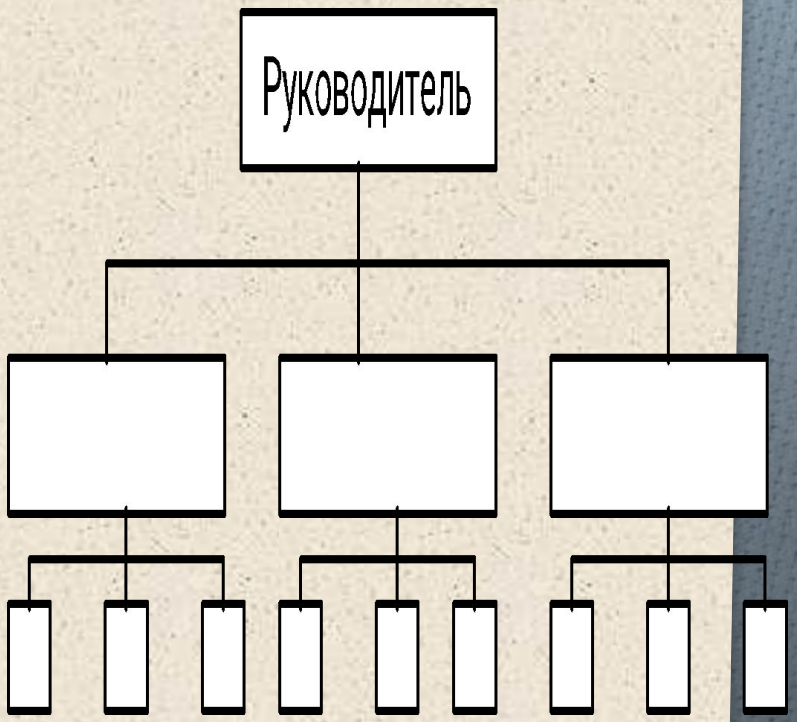
характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала и подбором кадров по деловым и профессиональным качествам. Их называют классическими (традиционными) организационными структурами, и большинство фирм строит управление на их основе.

Линейная организационная структура

- Линейная организационная структура управления - это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.
- При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

«Общая тенденция такова, что со временем каждая должность будет замещена работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей. Вся полезная работа совершается теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности»

Питер Лоуренс



Достоинства линейной структуры

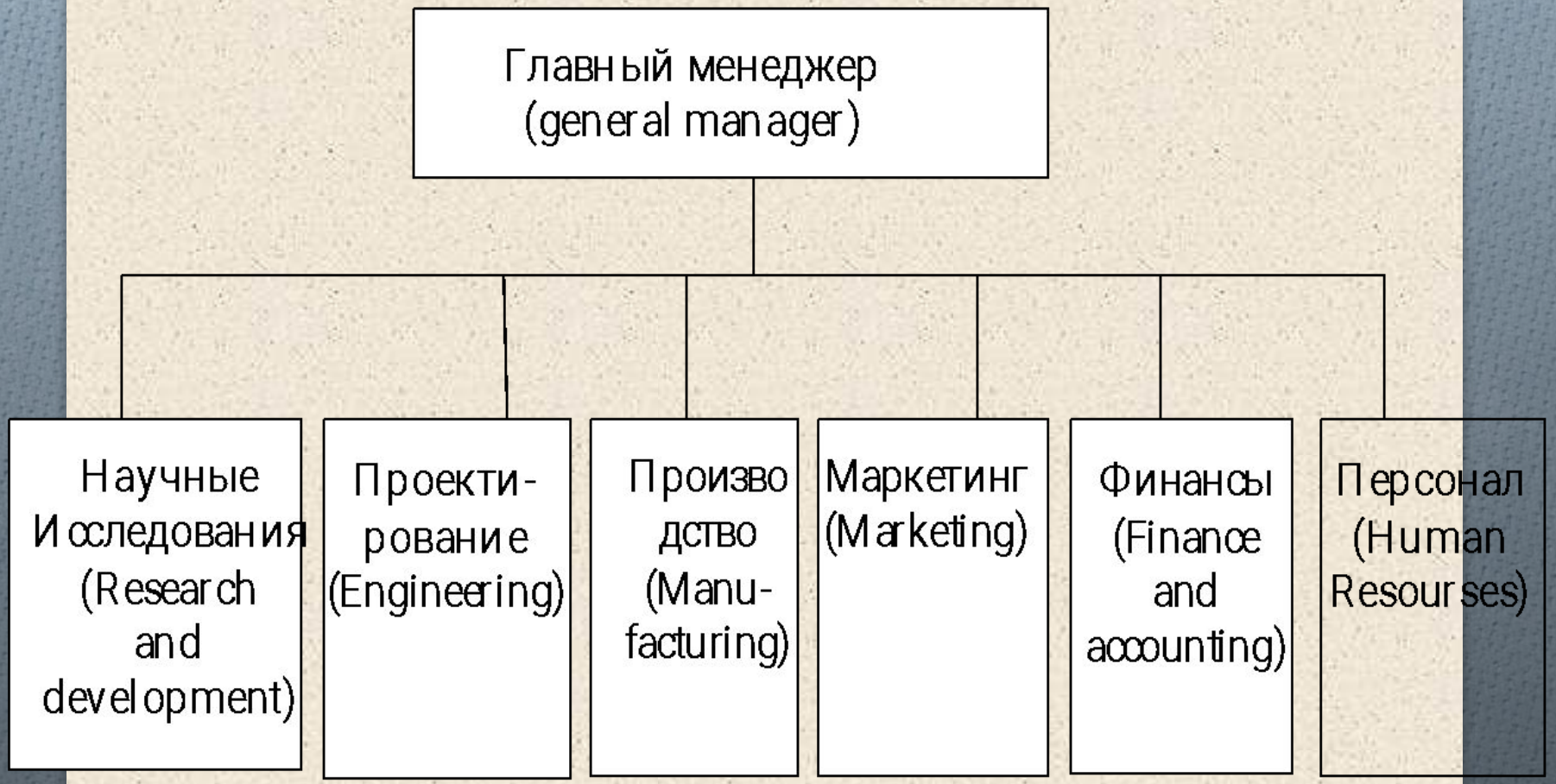
- Единство и четкость распорядительства
- Простота управления
- Согласованность действий исполнителей
- Четко выраженная ответственность
- Оперативность принятия решений

Недостатки линейной структуры

- Высокие требования к руководителю
- Нет звеньев по планированию и подготовке решений
- Концентрация власти в управленческой верхушке
- Затруднена связь между подразделениями
- Перегрузка информацией, излишек контактов

Функциональная организационная структура

- Функциональная организационная структура управления организацией подразумевает существование некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.
- Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности


Главный менеджер
(general manager)
Научные
Исследования
(Research
and
development)
Проекти-
рование
(Engineering)
Производство
(Manu-
facturing)
Маркетинг
(Marketing)
Финансы
(Finance
and
accounting)
Персонал
(Human
Resourses)

Преимущества функциональной структуры управления

- Высокая компетентность функциональных специалистов
- Освобождение линейных менеджеров от решения специальных вопросов
- Исключение дублирования и параллелизма в выполнении функций
- Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля
- Стандартизация, формализация явлений и процессов

Недостатки функциональной структуры управления

- Трудность поддержания взаимосвязей между функциональными службами
- Тенденции чрезмерной централизации
- Длительность принятия решений
- Относительно застывшая структура, с трудом реагирующая на изменения
- Чрезмерная заинтересованность в реализации целей «своих» подразделений

Линейно-функциональная структура управления

- При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя.

Преимущества линейно-функциональной структуры

- Более глубокая подготовка решений и планов
- Освобождение главного линейного менеджера от подробного анализа проблем

Недостатки линейно-функциональной структуры

- Нет тесных горизонтальных взаимосвязей
- Недостаточно четкая ответственность
- Излишне развито иерархическое подчинение (вертикальное взаимодействие)

Дивизиональная структура управления

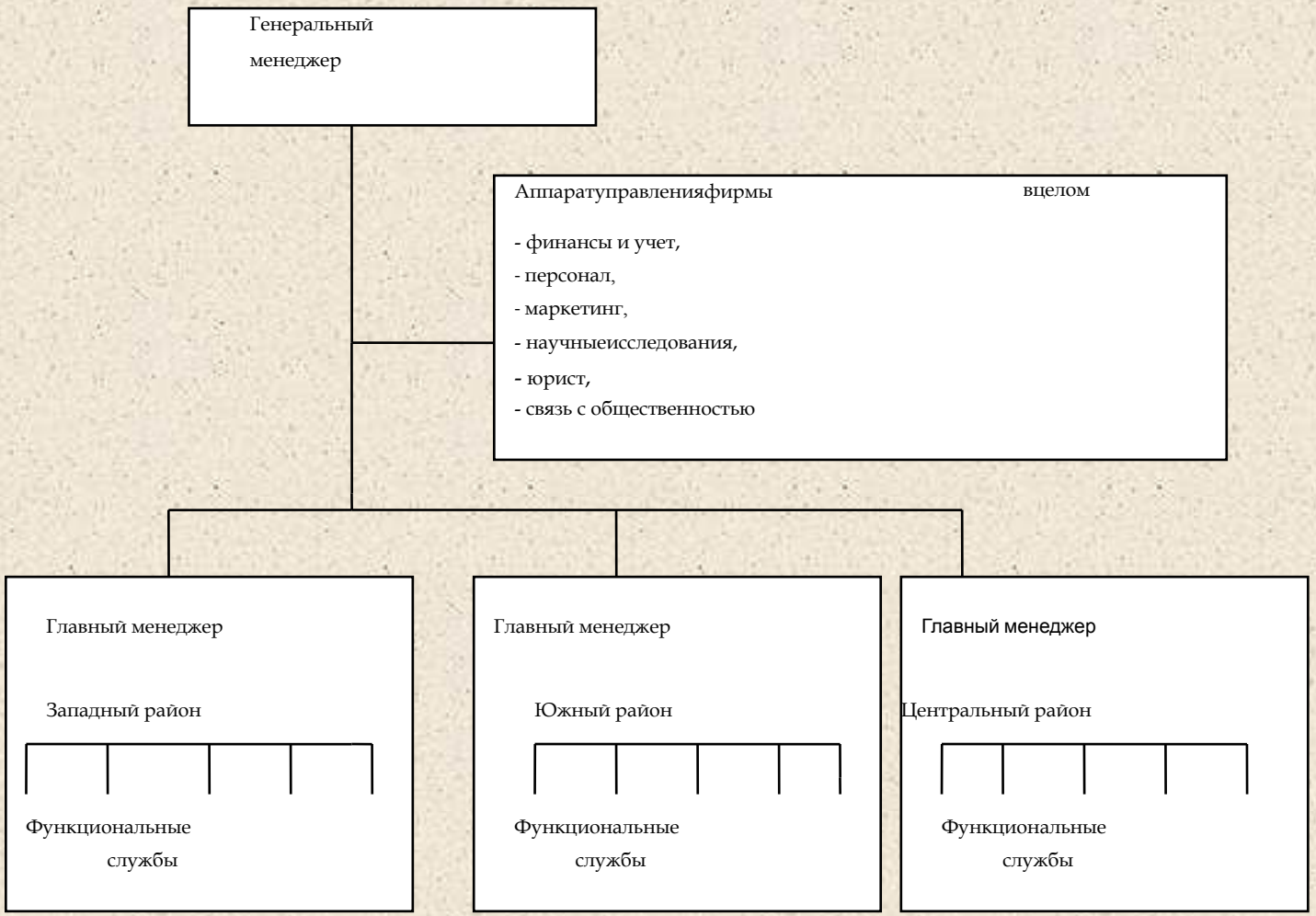
- Предполагает деление организации на блоки по видам товаров, услуг, группам покупателей или географическим районам. Эти блоки – дивизионы – относительно автономны в хозяйственном отношении. Оперативность управления фирмой повышается.
- В настоящие время многие крупные компании с диверсифицированной продукцией используют дивизионально-продуктовую структуру организации. При ней полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, ответственному за данный вид продукции. Перед ним отчитываются руководители вторичных функциональных служб.

Второй закон Паркинсона

Расходы растут с доходами

Виды дивизиональных структур

- Продуктовая структура позволяет фирме уделять конкретному продукту максимум внимания.
- Региональная организационная структура (построение по территориальному принципу) используется, если деятельность организации охватывает большие географические зоны. Она облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей; упрощает связь с клиентами.
- Организационная структура ориентирована на потребителя, характеризуется тем, что все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей.
- Недостаток всех дивизиональных структур в том, что увеличиваются затраты вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции.


Генеральный
менеджер
Аппаратуправленияфирмы вцелом
- финансы и учет,
- персонал,
- маркетинг,
- научныеисследования,
- юрист,
- связь с общественностью
Главный менеджер
Западный район
Функциональные
службы
Главный менеджер
Южный район
Функциональные
службы
Главный менеджер
Центральный район
Функциональные
службы

Адаптивные организационные структуры

это структуры, которые можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями самой организации.

По сравнению с бюрократическими, они лучше приспособлены к окружающему миру и к появлению новых наукоемких технологий.

Проектная организационная структура

Это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.

Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду квалифицированных сотрудников для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и не выходя за пределы сметы. Усилия руководителя тоже концентрируются на одной задаче.

Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены либо переходят в новый проект, либо возвращаются к обычной работе, либо уходят из организации. Состав звеньев структуры зависит от числа решаемых проблем.

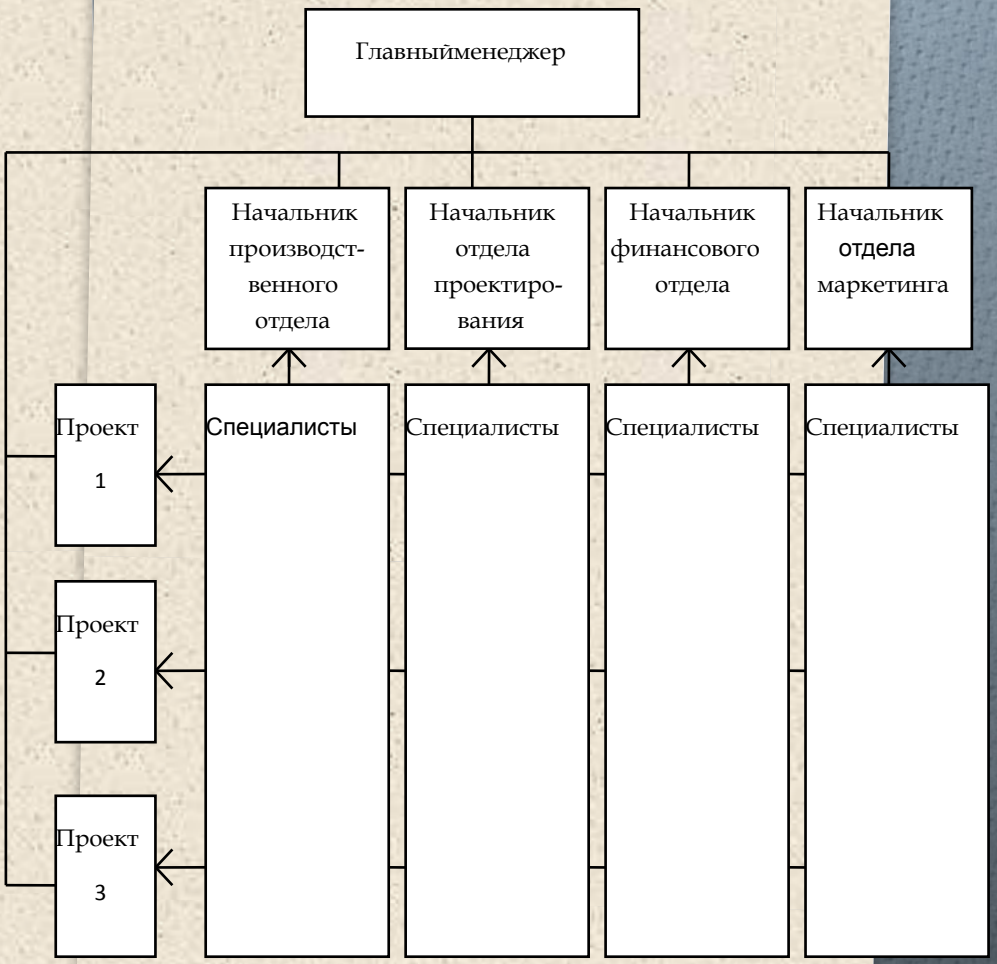
Матричная организационная структура

- Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и проектной .
- Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

- Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.
- При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно линейным руководителям и остаются на своих рабочих местах, а в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Третий закон Паркинсона

Рост приводит к усложненности, а усложненность – это конец пути



Достоинства матричной структуры

- Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям
- Повышение творческой активности управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами
- Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности
- Увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления
- Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования полномочий
- Повышение личной ответственности за выполнение программы и ее частей

Недостатки матричной структуры

- Сложная структура соподчинения
- Проблемы с установлением приоритетности заданий
- Соперничество между руководителями программ, борьба за власть
- Необходимость постоянного контроля
- Трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе

- Спасибо за внимание!