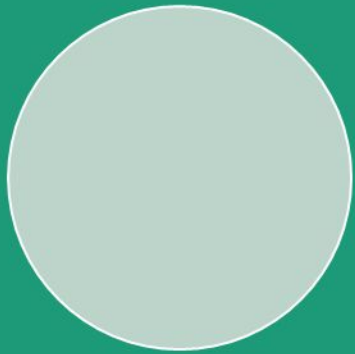


Тема 5.
**«Организационные
структуры управления»**

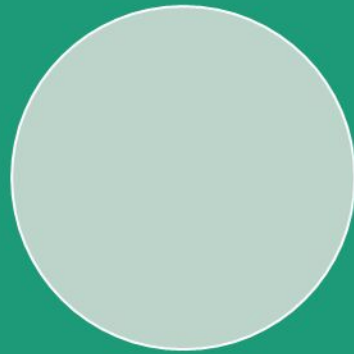
• **Организация** - это процесс объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей. Процесс организации структурирует работу и формирует рабочие группы и подразделения, исходя из размеров фирмы, ее технологии и персонала. В процессе выполнения функции организации руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегирует отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации и, затем, координирует их деятельность.



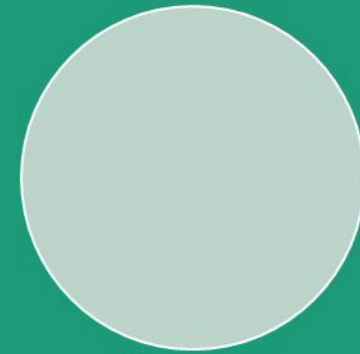
Основными задачами функции организация являются:



формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;



установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;



обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).



ЭТАПЫ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование организационной структуры управления. При этом важно учитывать следующие факторы: этап жизненного цикла фирмы, применяемые технологии, поставленные цели, размер организации, влияние внешней среды. С учетом этих факторов происходит выделение подразделений, определяются задачи, функции и количественный состав каждого подразделения.

Установление между подразделениями и сотрудниками соподчиненности и взаимосвязей. На этом этапе применяются в основном методы организационной подгруппы, посредством которых разрабатываются положения о подразделениях и должностные инструкции, в которых конкретизируется область деятельности каждого звена предприятия, определяются права и ответственность. Качество исполнения данного этапа во многом в будущем предотвращает необходимость применения административных воздействий.

Распорядительство. На этом этапе необходимо довести до исполнителей разработанные на предыдущем этапе распорядительные документы.

При реализации функций организации необходимо соблюдать следующие принципы:

- Единство цели, т.е. цели и задачи различных подразделений и сотрудников организации не должны входить в противоречие с общими целями организации;
- Подчинение целям предприятия, определенным в процессе планирования;
- Разделение труда, т.е. поручение различных задач сотрудникам;
- Координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, т.е. каждый член подразделения должен знать личные задачи, сроки выполнения задания и кому он подчиняется и перед кем несет ответственность (единоначалие);
- Соблюдение требований норм управляемости.

Делегирование полномочий

- **Делегирование** - представляет собой передачу задач и полномочий сверху вниз другому лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение этих задач.
- **Полномочия** - это организационно закрепленное ограниченное право что-либо делать, занимая определенную должность.
- **Ответственность** - это обязательство сотрудника выполнить поставленную задачу и отвечать за ее удовлетворительное исполнение.

не подлежат делегированию такие функции, как:

- установка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль за результатами;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- нестандартные задачи;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснений и проверки;
- конфиденциальные дела.

- **Делегирование** - это очень важный процесс управление способствующий достижению следующих целей:
- Создание условий для решения стратегических задач для руководителей высших уровней управления, освобождение их от решения текущих рутинных работ;
- Обеспечение повышения профессионально-квалификационного уровня сотрудников предприятия;
- Вовлечение сотрудников в процесс управления, повышение заинтересованности работников в улучшении результатов своего труда;
- Обеспечение роста



ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

1

Определение и поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;

2

Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;

3

Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

принципы рационального делегирования в менеджменте:

- единоначалие - сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;
- соответствие - состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;
- координация - состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;
- достаточность - масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
- мотивированность - расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Причины неэффективности процесса делегирования полномочий

Со стороны руководителя

Следование принципу «Я сделаю это быстрее и лучше».

Отсутствие способности руководить, видеть перспективу.

Отсутствие доверия к подчиненным.

Боязнь риска.

Отсутствие четко функционирующей системы контроля деятельности подчиненных и системы обратной связи.

Со стороны подчиненного

Удобнее спросить у начальника, как поступать, чем решать самому (боязнь риска).

Боязнь критики и санкций за возможные ошибки.

Не определены каналы, по которым подчиненный должен получать необходимую ему информацию и другие ресурсы.

У подчиненного велик объем уже переданных ему работ.

Отсутствие уверенности в своих действиях (боязнь ответственности, неуверенность в себе).

Определение организационной структуры

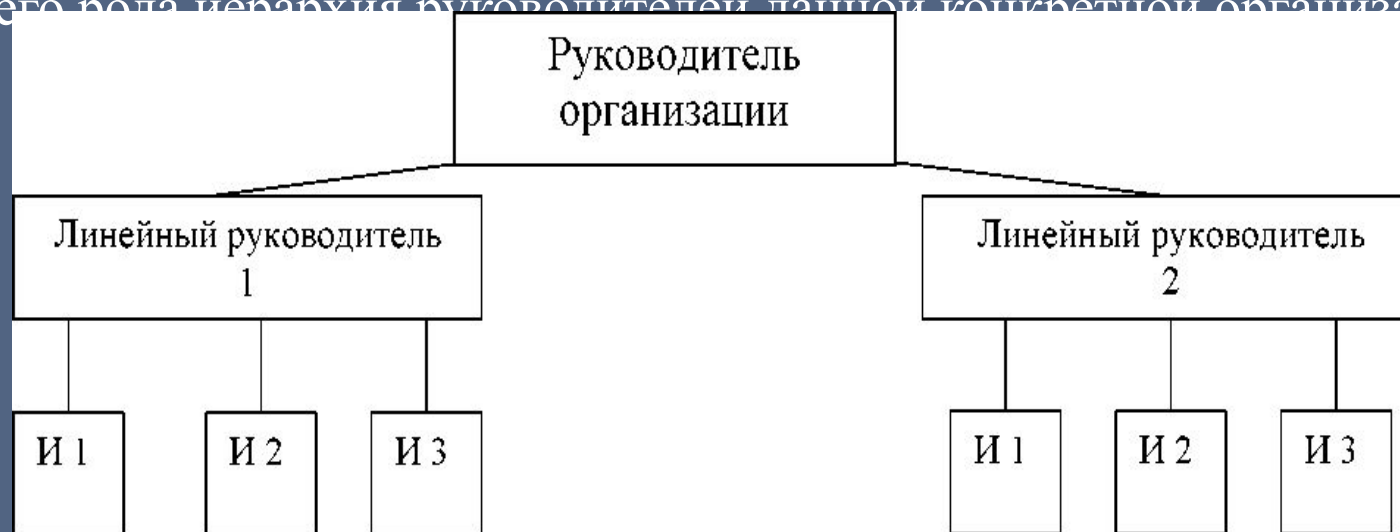
- Организационная структура – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строго соподчинённости и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистем.
- В структуре управления организацией выделяются следующие элементы:
 - - звенья (отделы);
 - - уровни управления.

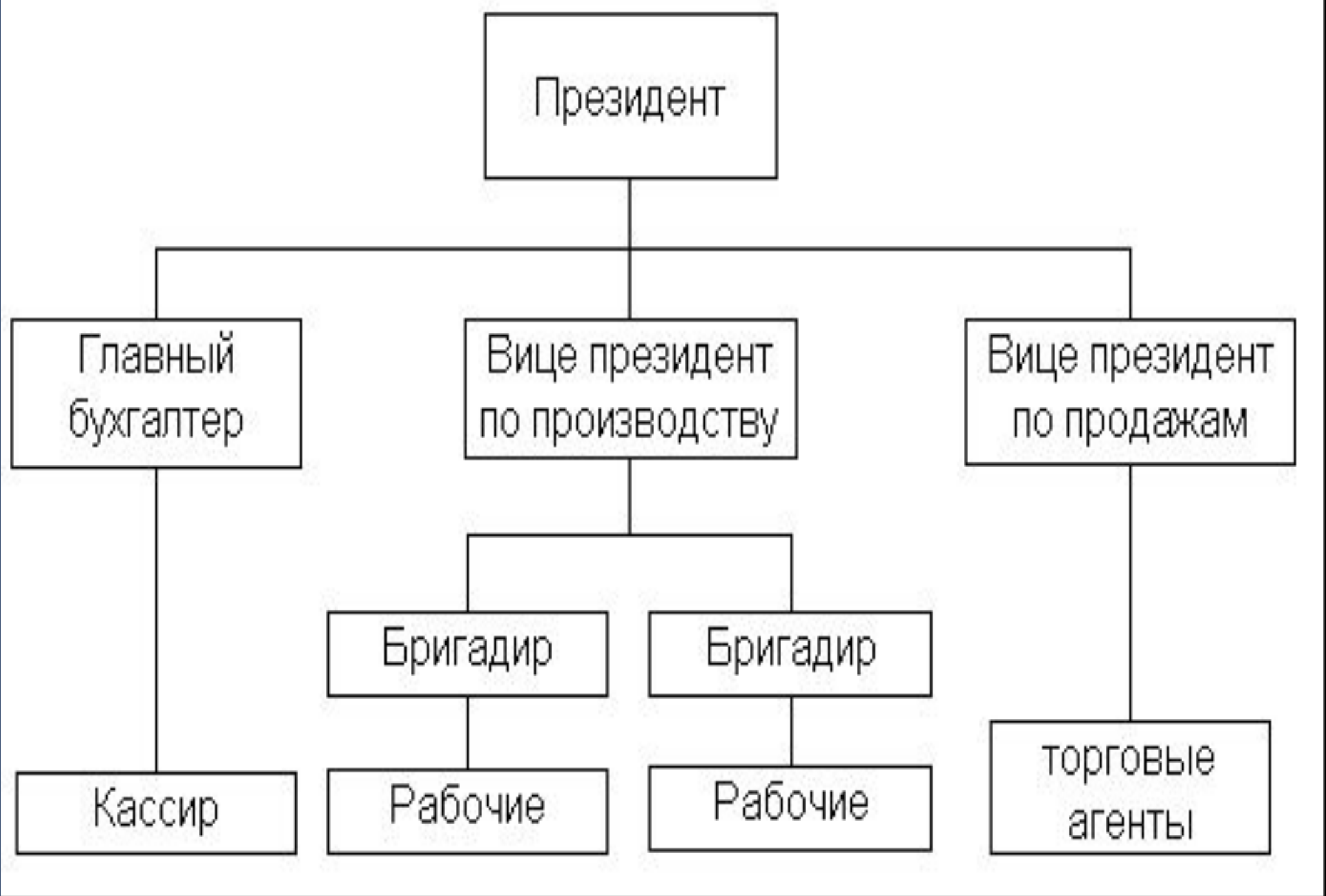
Виды организационных структур

Бюрократические организационные структуры	Органические (адаптивные) организационные структуры
- линейная	- матричная
- линейно-штабная	
- функциональная	
- дивизиональная	

Линейная организационная структура

- **Линейная структура** характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и 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.
- Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации.





Преимущества линейной структуры

- 1. Чёткая система взаимных связей между подразделениями.
- 2. Чёткая система единоначалия, эффективное использование центрального аппарата управления.
- 3. Ясно выраженная ответственность.
- 4. Быстрая реакция исполнителей на прямые указания вышестоящего начальства.
- 5. Оперативность в принятии решений на одном звене управления.
- 6. Простота организационных форм и чёткость взаимосвязи.
- 7. Минимальные затраты в производстве.

Недостатки линейной структуры

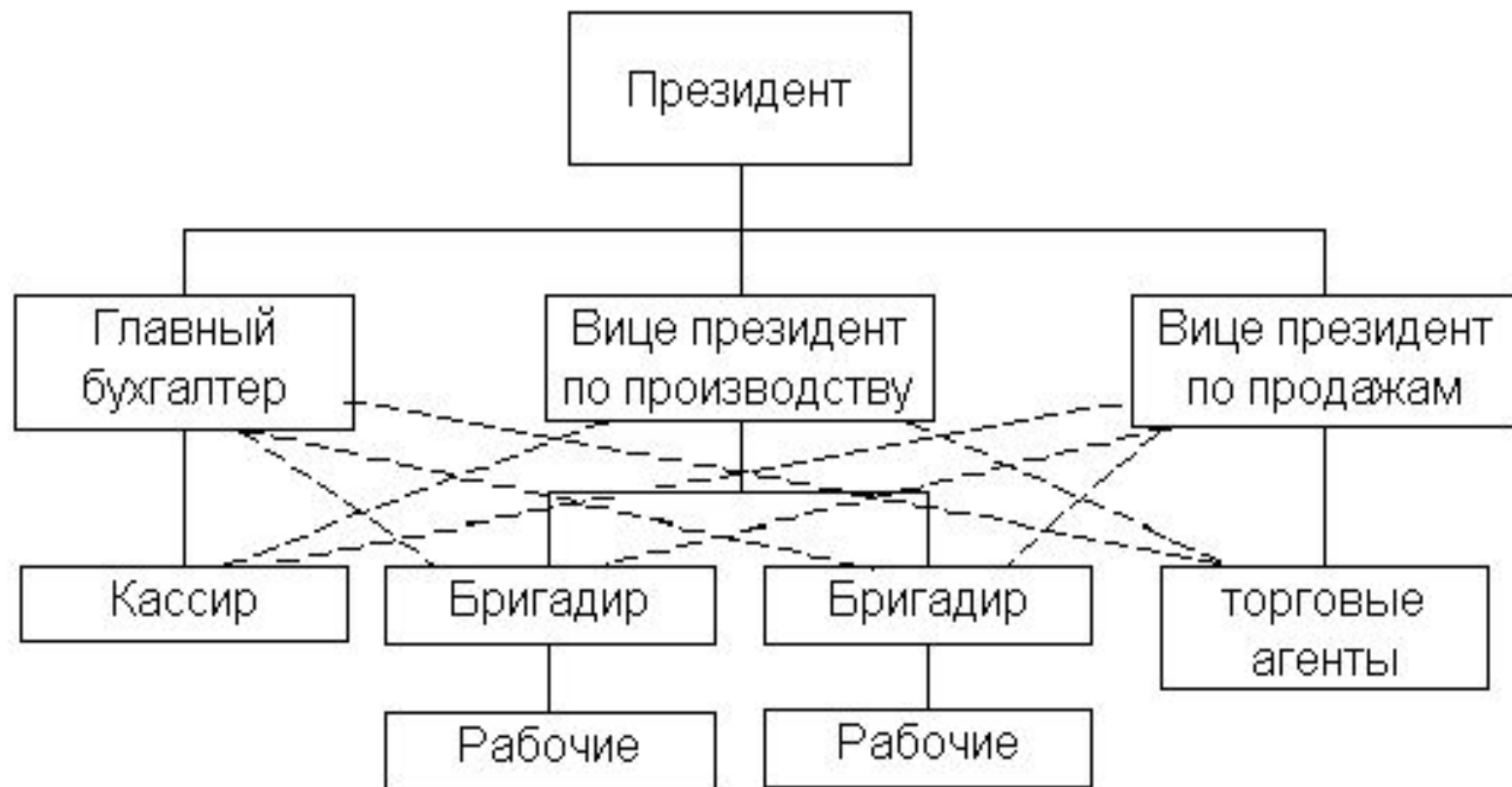
- 1. Большое время на реализацию управленческих решений.
- 2. Малая инициатива на всех уровнях.
- 3. Слабые возможности для карьерного роста менеджеров.
- 4. Малая гибкость и приспособляемость по отношению к внешней среде.
- 5. Тенденция к волоките и перекладыванию проблем при решении вопросов, требующих участия нескольких подразделений.
- 6. Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные.
- 7. Тенденция к формализации оценки работы приводит к возникновению атмосферы страха и недоверия.
- 8. Повышенная зависимость результатов работы от квалификации, деловых качеств менеджеров.

Функциональная организационная структура

- Характеризуется, тем что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.
- Идея структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.
- В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, логистики и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.
- Функциональное и линейное управление существуют вместе, что создает двойное подчинение для исполнителей.



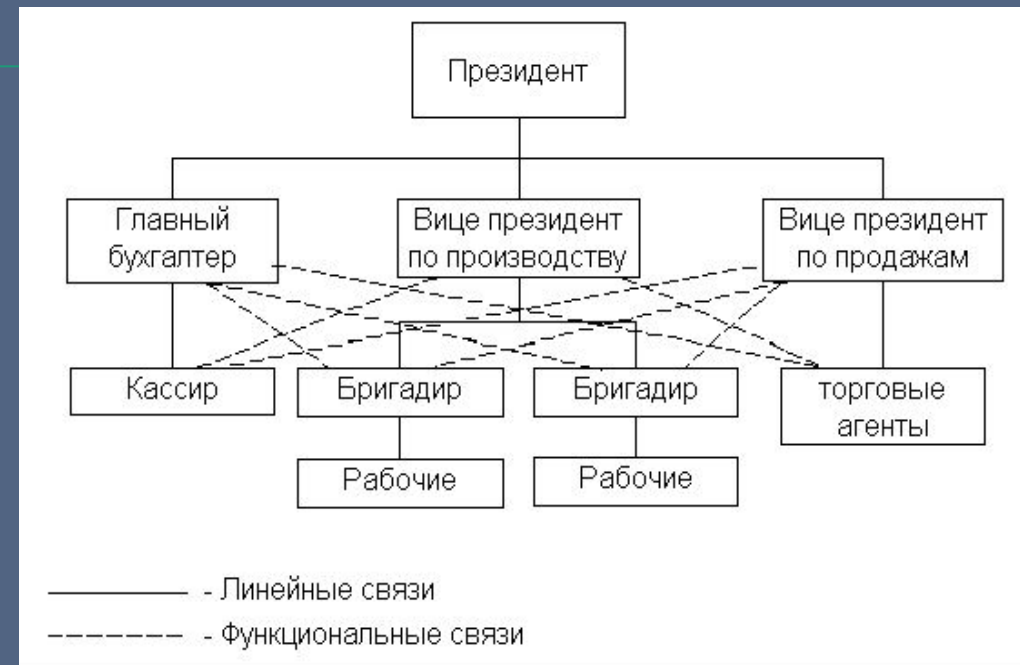
Рис. 19. Функциональная оргструктура



————— - Линейные связи
----- - Функциональные связи

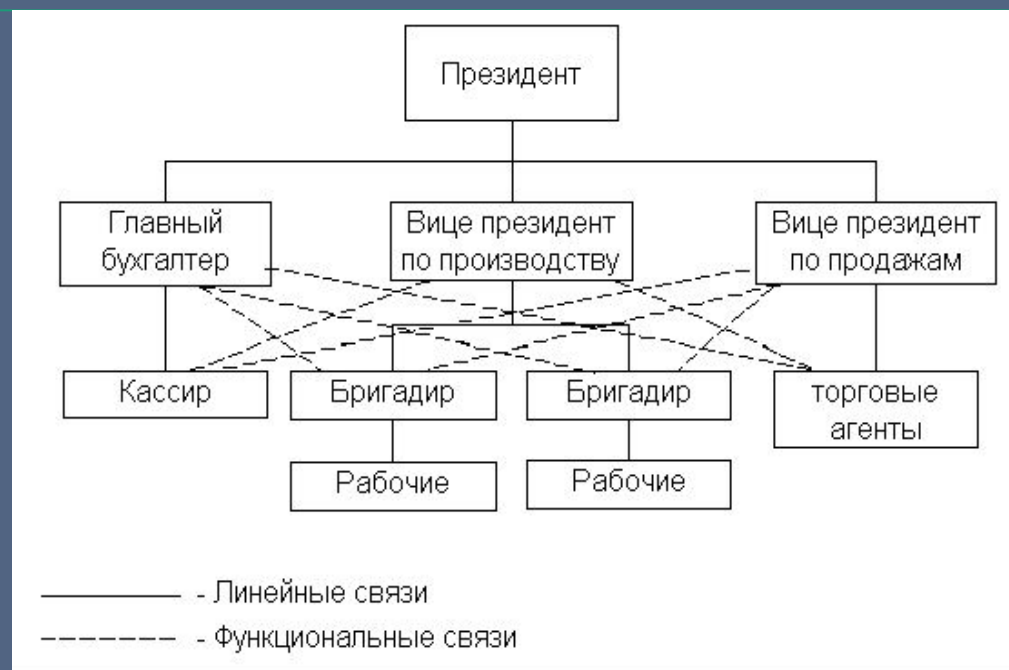
Преимущества функциональной структуры

- 1. Эффективное управление за счёт высокой специализации управленческого персонала.
- 2. Хороший контроль за реализацией стратегических решений.
- 3. Возможность карьерного роста и развития.
- 4. Отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей.
- 5. Уменьшение времени прохождения информации.
- 6. Меньшая загруженность руководства.



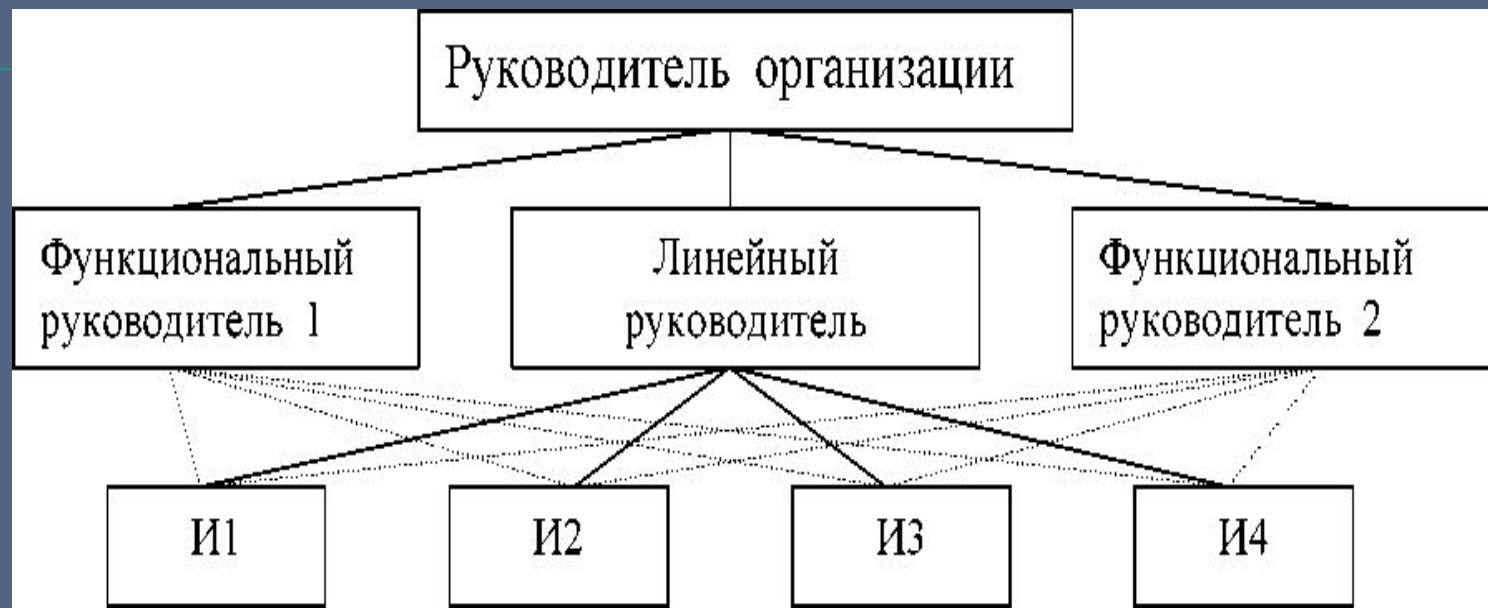
Недостатки функциональной структуры

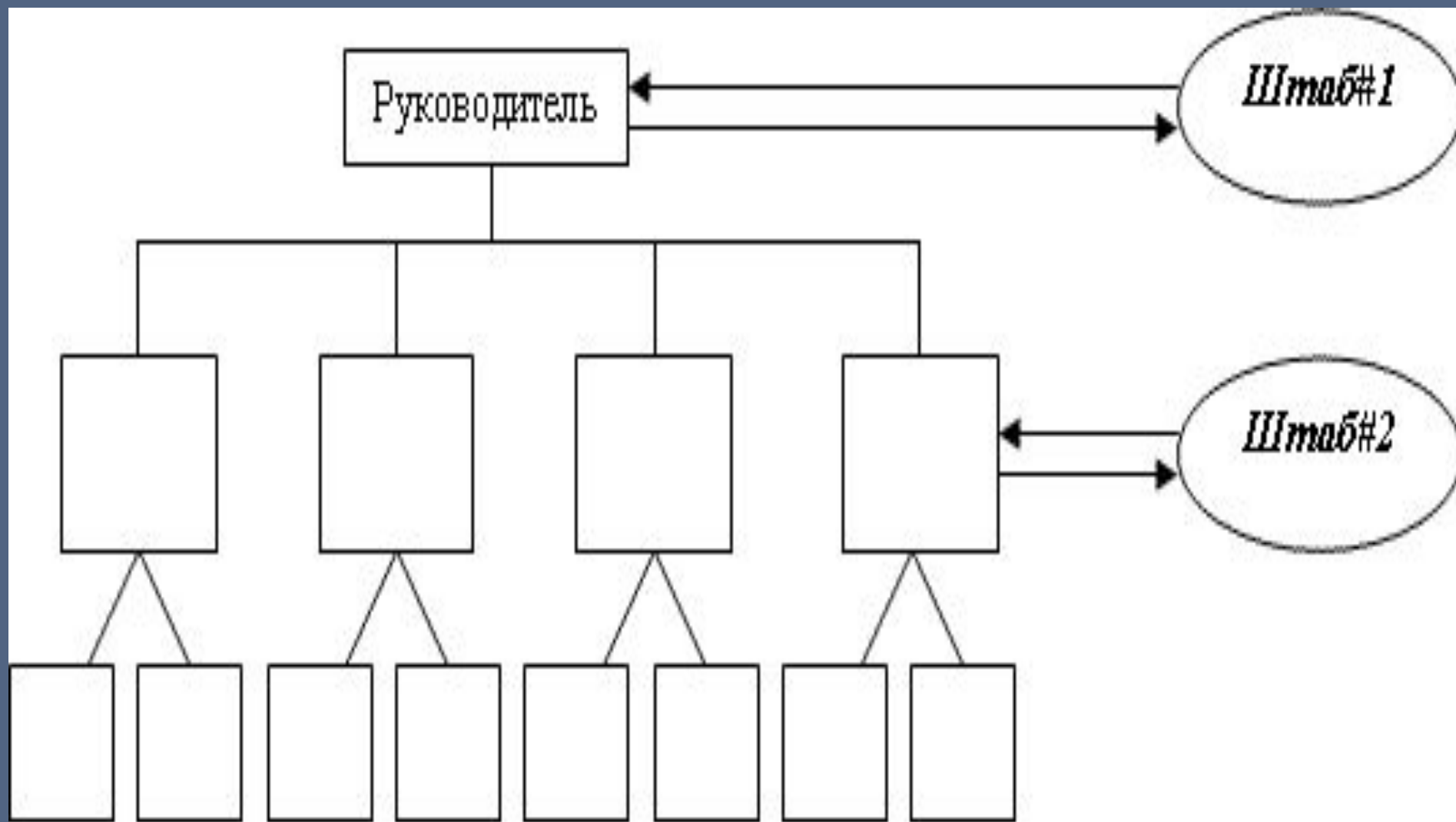
- 1. Трудности координации деятельности различных подразделений.
- 2. Длительная процедура принятия решения.
- 3. Потеря взаимопонимания в действиях между работниками функциональных служб.
- 4. Высокая степень заинтересованности в реализации целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации.
- 5. Снижение ответственности из-за отсутствия единоначалия.



Линейно-штабная организационная структура

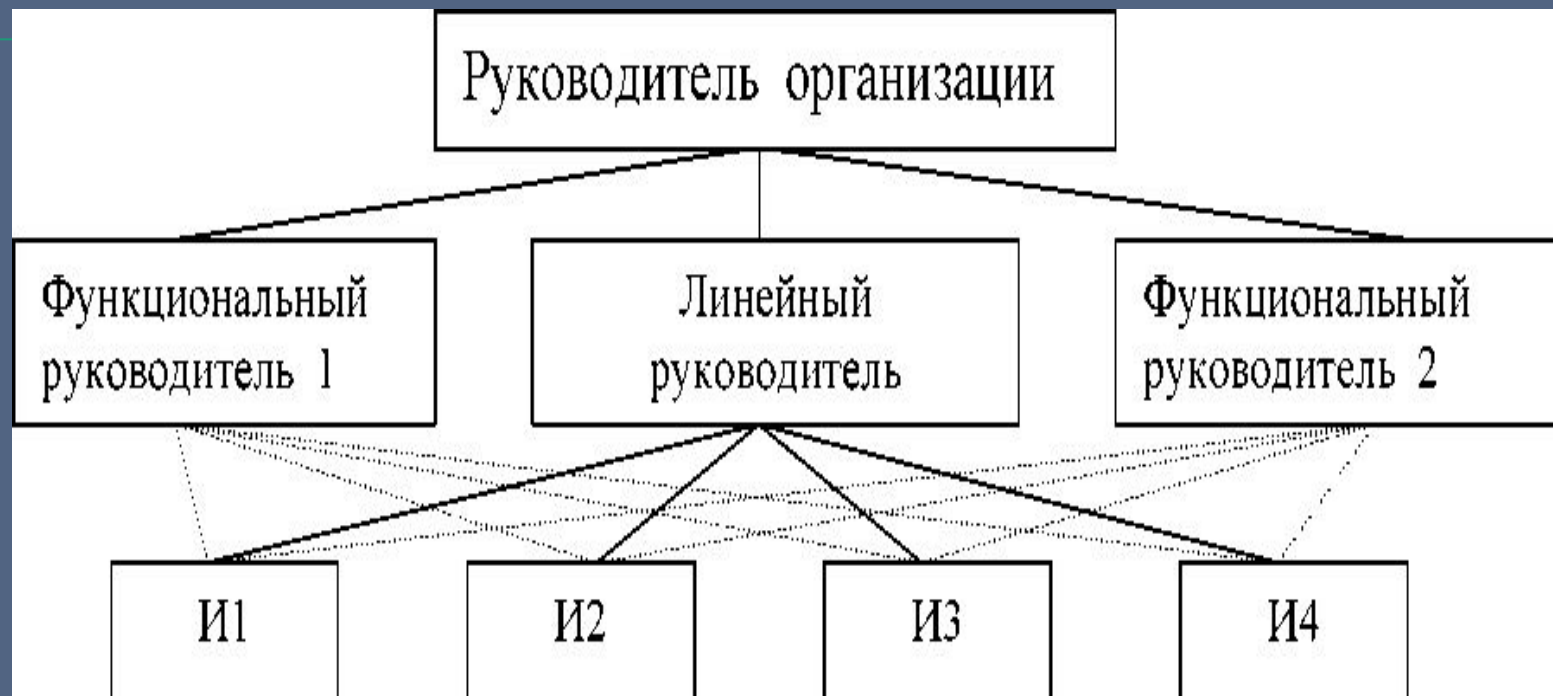
- Представляет собой линейно-функциональную структуру управления, дополненную штабным органом.
- Штабные структуры создаются в следующих случаях:
 - - ликвидация последствий или предотвращение стихийных бедствий, аварий, катастроф;
 - - освоение новой продукции, новой технологии, не традиционной для данного предприятия.;
 - - решение внезапно возникшей неординарной задачи, например, связанной с агрессивным поведением конкурентов на рынке и необходимостью разработки ответной реакции.
- Штабное подразделение может носить как временный, так и постоянный характер и выполнять консультационную роль при постановке и реализации конкретной проблемы, задачи.





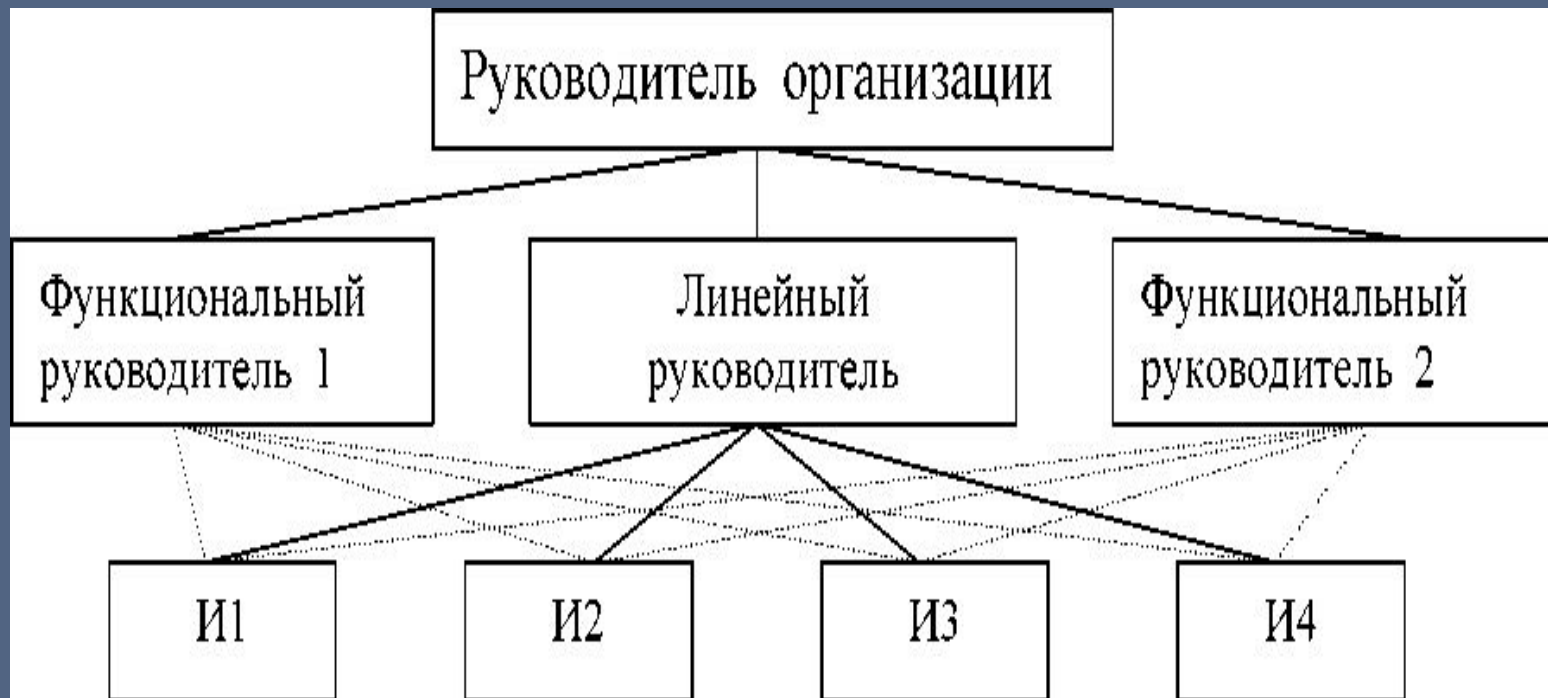
Преимущества линейно-штабной структуры

- 1. Детальная проработка стратегических и тактических вопросов.
- 2. Разгрузка (частичная) высшего руководства в анализе информации и выработке предложений.
- 3. Возможность привлечения внешних экспертов и консультантов.
- 4. Разгрузка функциональных подразделений.



Недостатки линейно-штабной структуры

- 1. Недостаточно чёткое разделение ответственности, т.к. внешние консультанты не ответственны за результат выполнения решений.
- 2. Тенденции к чрезмерной централизации управления.
- 3. Прочие недостатки, присущие линейной структуре управления.



Дивизиональная (дивизионная) организационная структура

- Структуры, основанные на выделении крупных производственно-хозяйственных подразделений с предоставлением им оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.
- Структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов:

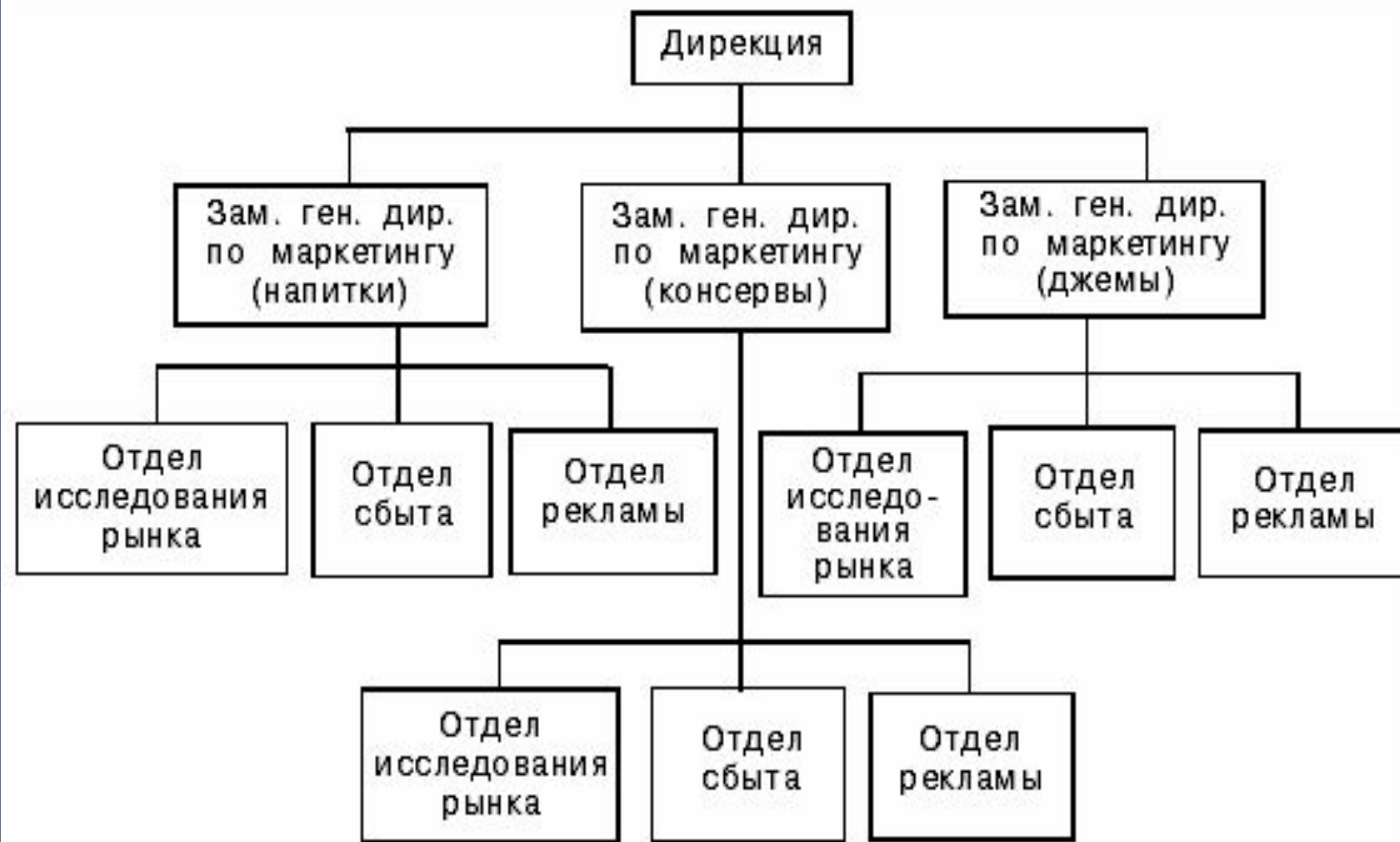
- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры, ориентированные на продукцию;
- дивизионально-региональные структуры.

Рис.21. Дивизиональная структура (по продуктовому типу)





Рис.22. Дивизиональная структура (по территориальному типу)



Преимущества дивизиональной структуры

- 1. Оперативное реагирование на изменение внешних условий деятельности.
- 2. Сближение того, кто принимает решение с тем, кто его реализует.
- 3. Хорошие условия для роста менеджеров.
- 4. Высокая степень координации управленческой деятельности в рамках одного дивизиона.
- 5. Более тесная связь производителя с потребителями.
- 6. «Центры ответственности» более эффективно работают над вопросами повышения прибыли.



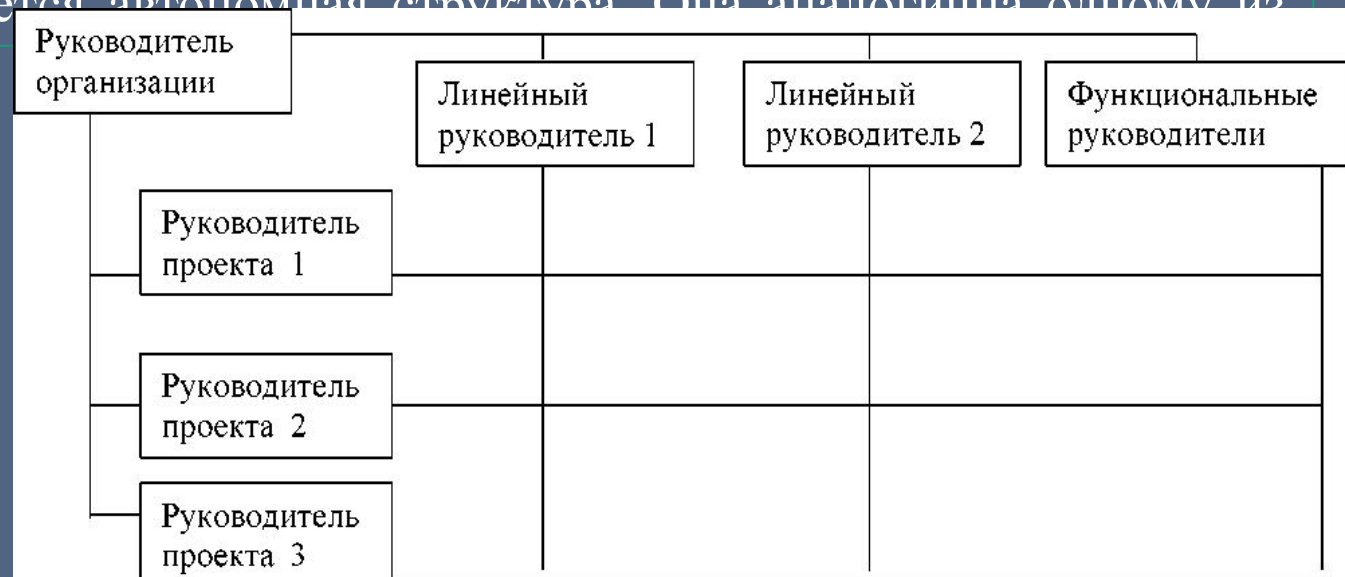
Недостатки дивизиональной структуры

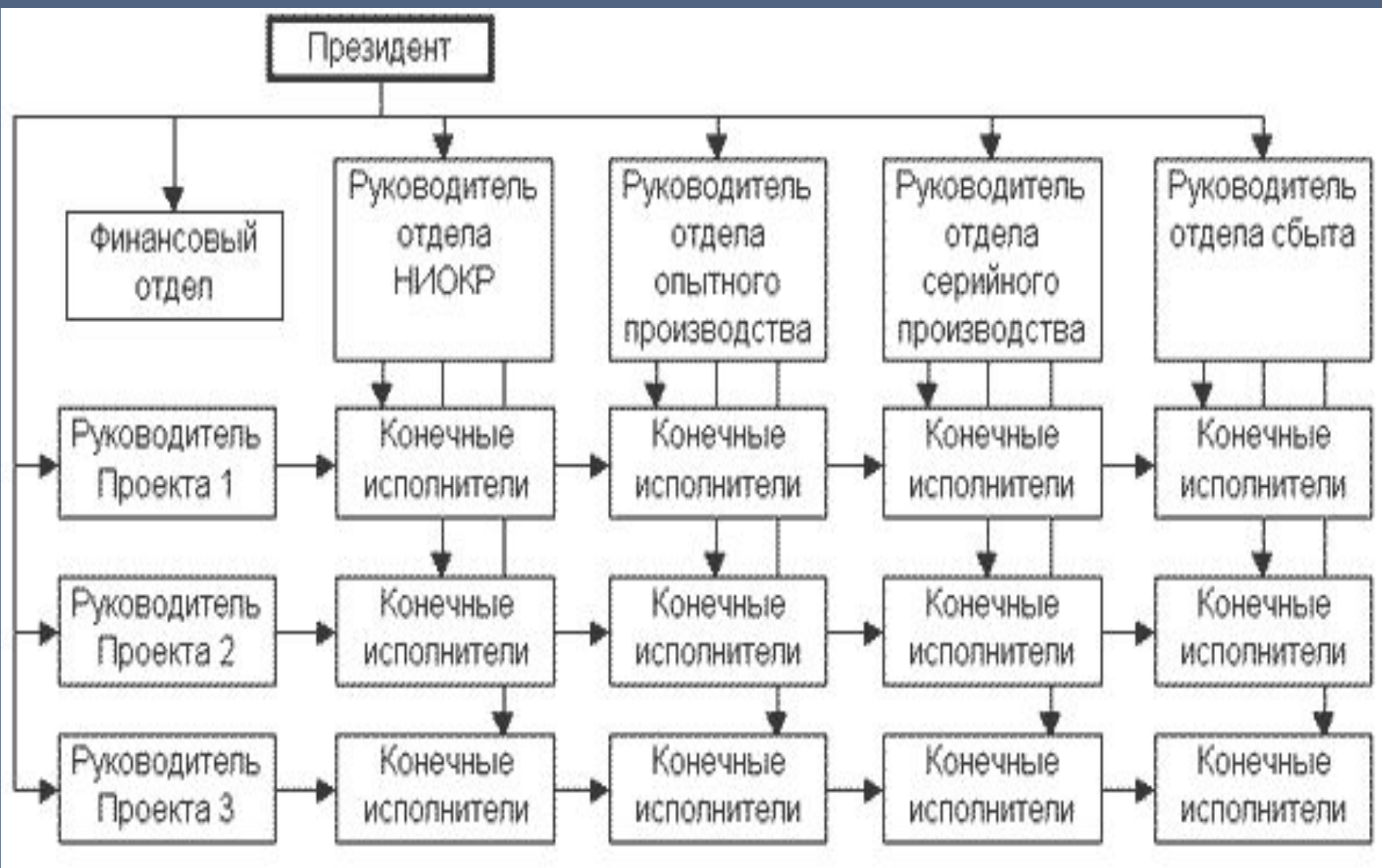
- 1. Наличие внутренней конкуренции за ресурсы и персонал.
- 2. Сложность разделения накладных расходов и подсчёта себестоимости.
- 3. Трудность согласования интересов различных дивизионов.
- 4. Волокита и перегруженность из-за большого количества вертикальных связей.
- 5. Дублирование функций на различных уровнях управления.
- 6. В отделениях сохраняется линейная структура управления.
- 7. Отдалённость центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а следовательно, это ведёт к росту численности персонала и прочим проблемам, связанным со злоупотреблениями.



Матричная организационная структура

- Основу матричной структуры образует линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы, ранг которого выше ранга руководителя организации.
- Матричные структуры весьма многообразны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Временные целевые группы активно применяются малыми предприятиями, в основе которых лежит венчурный бизнес.
- Элементы матричной организации, а в отдельных случаях матричная департаментация в целом были применены в электронной промышленности, в других областях с так называемой высокой технологией.
- Для реализации конкретного проекта создается автономная структура. Она аналогична одному из дивизионов дивизиональной структуры





Преимущества матричной структуры

1. Интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ.
2. Получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов.
3. Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата.
4. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности .
5. Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень.
6. Усиление личной ответственности конкретного руководителя.
7. Достижение большей гибкости и скоординированности работ.
8. Преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Недостатки матричной структуры

- 1. Сложность матричной структуры для практической реализации.
- 2. Структура сложна, громоздка и дорога во внедрении и в эксплуатации.
- 3. Она является трудной и порой непонятной формой организации;
- 4. В связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия.
- 5. Наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами.
- 6. Для этой структуры характерна борьба за власть.
- 7. Чрезмерные накладные расходы в связи с содержанием большего количества руководителей.
- 8. Возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- 9. Наблюдается частичное дублирование функций;
- 10. Несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений.