

*Академия государственного управления при
Президенте Республики Казахстан*

Кафедра «Менеджмент и управление человеческими ресурсами»

Тема:
«Организационные структуры управления»

Лектор: Есимова Ш.А., к.э.н., доцент

Астана - 2008 г.

Производственно-хозяйственная организация может характеризоваться различными типами структур, основные из которых мы приводим ниже

- *производственная* структура - это форма упорядоченности предприятий, производственных цехов и участков, передаточных устройств, складов и других элементов производственно-технической базы с точки зрения их расположения и взаимосвязи на производственных площадях; *технологическая* структура определяется внутренним строением материально-энергетических процессов, составом и соотношением используемого оборудования, взаимосвязями между элементами основного и вспомогательного производства, специализацией и загрузкой производственных мощностей и т. п.;
- *экономическая* структура представляет собой отношение компонентов основных и оборотных фондов предприятия, отражается в составе затрат на продукцию, проявляется в отношениях внутриорганизационного и общего хозрасчета и т. п.;
- *социальная* структура характеризуется распределением работников предприятия по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению и т. п.;
- *информационная* структура характеризуется относительным расположением источников и получателей сообщений в организации, составом и взаимосвязями носителей информации, направленностью и конфигурацией коммуникационных сетей и т. п.;
- *организационная* структура управления — это взаимоотношения подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними, а также порядок функционально-технологических связей, возникающих в процессах управления.

Организационная структура управления - это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления .

Звено управления – обособленное структурное подразделение со строго очерченными функциями. К понятию звено относят также и руководителей.

Ступень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи)- это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровне управления.

Линейные связи, т.е связи подчинения по всему кругу вопросов, - это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.

Функциональные связи, т.е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер.

Классификация организационных процессов

- процессов на производственные, поддерживающие, обеспечивающие, адаптирующие, управляющие или же выделение процессов переработки материалов, энергии и информации.
- процессы идентификации (конструирования, проектирования, планирования и др.), обеспечения ресурсами и поддержания их на должном уровне, создания выходов, обеспечения функционирования, поддержания целостности организации (к процессам этого класса относится и управление) .
- *процессы функционирования*, которые можно рассматривать с позиций функций управления, принятия решений, организационных коммуникаций; во-вторых, *процессы развития*, рассматриваемые с точки зрения нововведений и организационного роста. Любые организационные процессы могут иметь внешнюю сторону - адаптация организации к среде, и внутреннюю - достижение равновесия элементов организации. Конечно, реальный процесс управления, осуществляемый организацией как целостностью, един, а разделение его на отдельные подпроцессы в какой-то мере условно. Ни один из них не существует в чистом виде, но тесно переплетается с другими подпроцессами.

Структура организации отличаются друг от друга:

- **сложностью** (степенью разделения деятельности на различные функции)
- **формализацией** (т.е. масштабы использования правил и регулирования для управления поведением людей)
- **соотношением централизации и децентрализации** (уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Факторы, влияющие на структуру:

- 1. размер** (усиливается разделение труда, а также вертикальная и горизонтальная сложность)
- 2. внешняя среда**
- 3. технология и задания** (технология – характер взаимозависимости между работниками и подразделениями, диктуемой процессом труда. Посредническая технология (банковская система, госорганы), технологии длительной увязки (конвейерные системы, госорганы), интенсивные технологии (обоюдная взаимозависимость, больницы).
- 4. стратегический выбор**

Для определения нормы управляемости

ИСПОЛЬЗУЮТ В ОСНОВНОМ ДВА ПОДХОДА:

1. **Опытнo-статистический, основанный на методе аналогий.** Осуществляется путем сравнения штатной численности персонала анализируемой структуры со штатной численностью аналогичной структуры, осуществляющей соизмеримый объем работ, но имеющей меньший штат. Этот метод достаточно прост, не требует особых затрат труда и получил наибольшее распространение. По нему определяют типовые штаты по аналогии с передовыми структурами. В то же время подобный метод нельзя, строго говоря, отнести к научно обоснованным методам. Поэтому для разработки научно обоснованных, передовых структур применяют расчетно-аналитические методы.
2. **Расчетно-аналитические методы базируются на основе прежде всего таких факторов, как характер работ, затрат рабочего времени, объема информации, количества взаимосвязей.**

Выделяют три вида работ в зависимости от её характера:

- творческий (эвристический), заключающийся в выработке и принятии решений;
- административно-организационный, состоящий из распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций;
- исполнительский (операторный), заключающийся в выполнении работ, 8 предусматриваемых служебными инструкциями.

Норма управляемости

1. Французский математик и консультант по управлению литовского происхождения В. Грейкунас уже в 1933 году утверждал, что фактором, определяющим норму управляемости, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации. Он отмечал, что существует три вида связей: взаимоотношения руководителя с отдельными работниками, общие взаимоотношения, взаимоотношения между подчиненными. Для определения общего количества таких связей Грейкунас использовал следующее уравнение:

- $C = N(2n/2 + N - 1),$

где C - количество связей, N - число подчиненных.

- В соответствии с этим уравнением при двух подчиненных количество связей составит 6 ед., при трех - 18, при четырех - 44, при пяти - 110, при десяти - 5210, при восемнадцати - 2 359 602. Этот анализ использовался многими учеными для аргументации того, что число подчиненных у одного руководителя не должно превышать шести человек. В этом случае количество связей составит 222 ед. Математический анализ потенциальных взаимосвязей при этой норме управляемости, сделанный Грейкунасом, показывает, что, во-первых, при взаимодействии руководителя и подчиненных происходят многочисленные сложные социальные процессы и, во-вторых, идет обвальный процесс возрастания числа и сложности этих процессов на каждого очередного подчиненного. К счастью, на практике этого не происходит, но выводы, сделанные Грейкунасом, являются как бы предостережением от излишней чрезмерности в увеличении числа подчиненных или говорят о необходимости уменьшения числа коммуникаций прежде всего за счет предоставления большей самостоятельности подчиненным.

Вопрос для обсуждения

- Определите перечень факторов, которые должны быть приняты к сведению при определении оптимального числа подчиненных

Американский Совет Национальной промышленной конференции предлагает, например, следующий перечень факторов, которые должны быть приняты к сведению при определении оптимального числа подчиненных:

- Уровень компетентности руководителя и подчиненного.
- Интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными.
- Пределы, в которых руководитель выполняет работы неуправленческого характера, и потребность во времени на контакты с другими людьми и организационными единицами.
- Сходство или различия в деятельности подчиненных.
- Широта новой проблематики в возглавляемом подразделении.
- Распространенность стандартизованных процедур в рамках организации.
- Степень физических различий в деятельности.

Из ряда публикаций известно, что для того, чтобы менеджер высшего уровня не был перегружен и имел возможность вникать в дела подчиненных ему подразделений, а также заниматься перспективными вопросами, среднее значение нормы управляемости должно быть 3-6 человек.

- Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие значения норм управляемости:
- для руководителей организаций и их первых заместителей - не более 10-12 человек (подразделений);
- для функциональных отделов - не менее 7-10 человек;
- для функциональных бюро - не менее 4-6 человек;
- для конструкторских и технологических отделов - 15-20 человек;
- для конструкторских и технологических бюро - 7-10 человек.
- Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.
- Необходимо подчеркнуть еще раз, что определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.
- К сожалению, в практической деятельности построения функциональных структур рекомендации ученых нередко игнорируются, что приводит к чрезмерной нагрузке линейных руководителей.
- Введение норм управляемости для линейных руководителей:
- создает научно обоснованную базу для правильного планирования их численности;
- создает равные по напряженности условия их труда;
- позволяет выявить резервы их численности;
- обеспечивает рациональную управляемость персоналом.

3. Параметры трудовых процессов (по Перроу):

- 1. Частота возникновения исключений из нормальных процедур**
- 2. Степень, в которой эти исключения поддаются анализу (системный и рациональный подход)**

С позиции этих двух параметров организационные технологии могут быть:

- Рутинные технологии (высокая степень анализируемости, планы и программы)**
- Нерутинные технологии (подразделения, занятые стратегическим планированием, исследованиями и разработками, а также психиатрической помощью)**
- Ремесленные технологии (нечастые исключения и отсутствие четких запрограммированных решений при их возникновении. Например, дефицит, четкого решения проблемы не существует)**
- Инженерные технологии сопряжены со многими исключениями, но реакция на них поддается анализу. Например, налоговая декларация лица.**

Влияние сложности и изменчивости деловой среды на выбор типа организационной структуры

Уровень стабильности деловой среды

Высокий

1. Механическая структура: формальная, централизованная.
2. Мало подразделений.
3. Отсутствие интеграции.

1. Механическая структура: формальная, централизованная.
2. Много подразделений, несколько отделов по взаимодействию с деловой средой.
3. Незначительная интеграция.

Неопределенность

НИЗКАЯ

УМЕРЕННАЯ

УМЕРЕННО ВЫСОКАЯ

ВЫСОКАЯ

1. Органическая структура: работа в группах, децентрализация.
2. Мало подразделений, существуют отделы для взаимодействия с деловой средой
3. Незначительная интеграция

1. Органическая структура: работа в группах, децентрализация.
2. Много подразделений, деятельность которых широко дифференцирована для взаимодействия с деловой средой.
3. Значительная интеграция

Низкий

Низкий

Высокий

Уровень сложности деловой среды

Достоинства централизованных структур

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;
- централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализованных структур

- управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;
- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;
- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;
- децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНА ОТРАЖАТЬ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЯТЬСЯ ВМЕСТЕ С НИМ



ДОЛЖНА ОТРАЖАТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ И ОБЪЕМ ПОЛНОМОЧИЙ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ



ПОЛНОМОЧИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ ФАКТОРАМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, УРОВНЕМ КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТНЫМИ ОРИЕНТАЦИЯМИ, ПРИНЯТЫМИ ТРАДИЦИЯМИ И НОРМАМИ



ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА СООТВЕТСТВИЯ МЕЖДУ ФУНКЦИЯМИ И ПОЛНОМОЧИЯМИ, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, И КВАЛИФИКАЦИЕЙ И УРОВНЕМ КУЛЬТУРЫ - С ДРУГОЙ

Классификация видов организационной структуры управления

- 1. Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические)* характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией использованных правил и процедур, централизацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.
- 2. Адаптивные организационные структуры (гибкие, органические)* характеризуется размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

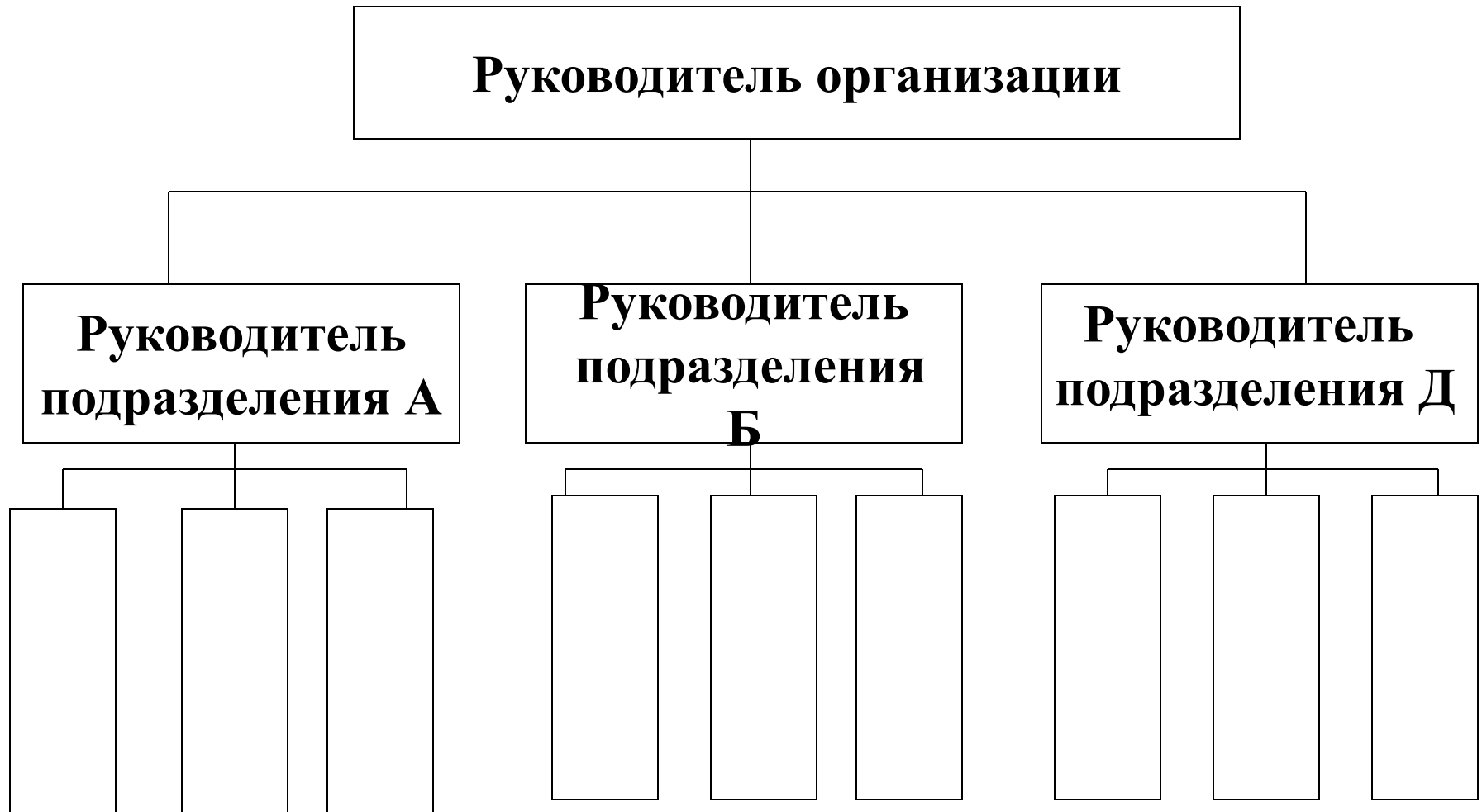
1. Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические):

- Элементарная организационная структура (Линейная структура; Функциональная структура)
- Линейно-штабная структура управления
- Линейно-функциональная структура управления
- Дивизиональная структура управления (Продуктовая (глобально-ориентированная товарная структура); организационная структура, ориентированная на потребителя; региональная структура управления (глобально-ориентированная региональная структура); организационная структура управления на базе стратегических единиц бизнеса)
- Смешанная структура управления

2. Адаптивные организационные структуры (гибкие, органические):

- Проектная структура управления**
- Матричная структура управления**
- Программно-целевая, проблемно-целевая структура управления**
- Организационные структуры управления, основанные на групповом подходе (командная, проблемно-групповая, бригадная)**
- Сетевая организационная структура управления**

СХЕМА ЛИНЕЙНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



Исполнители

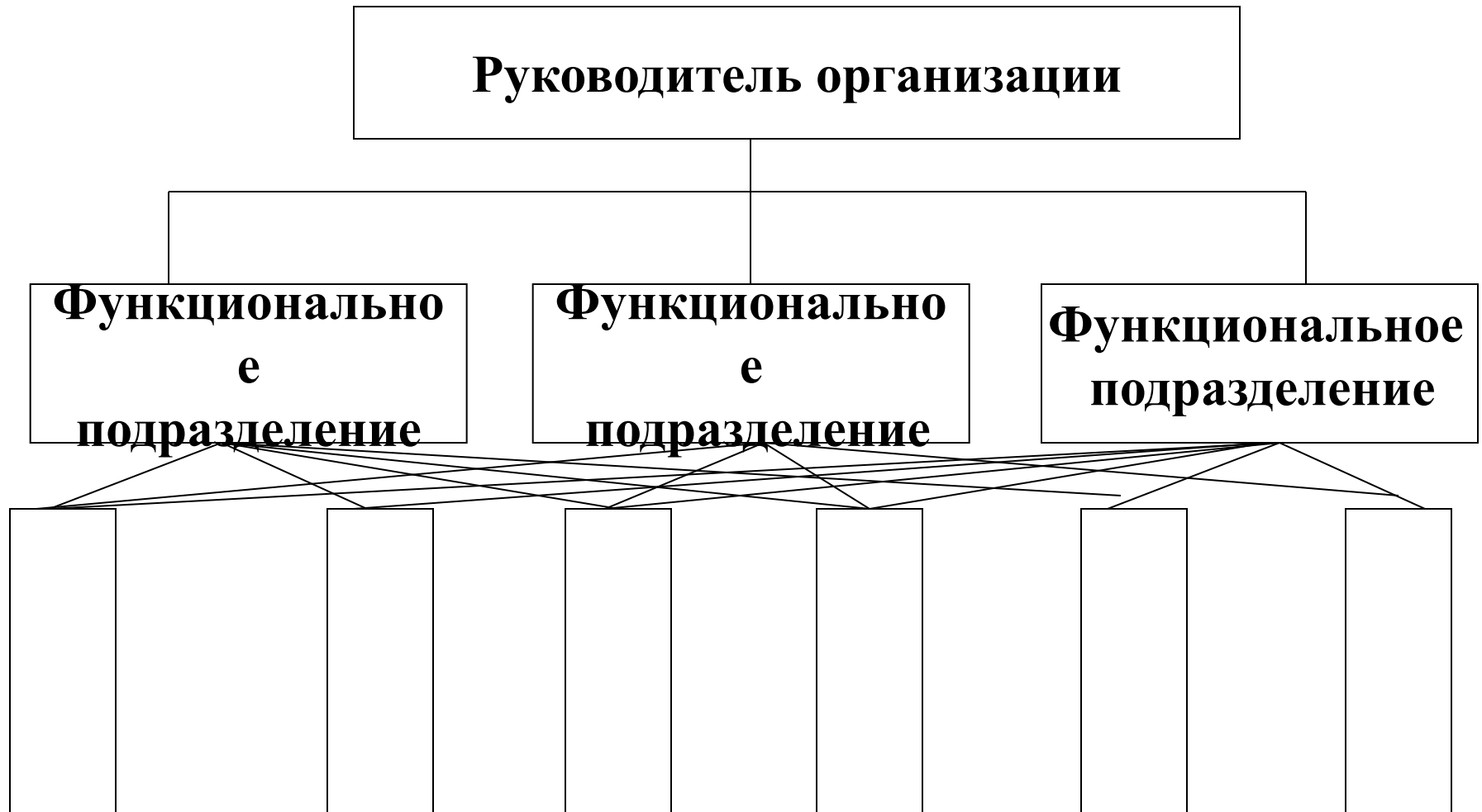
Преимущества линейной структуры

- **единство и четкость распорядительства;**
- **Полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;**
- **Оперативность принятия решений;**
- **Согласованность действий исполнителей;**
- **Получение нижестоящими звеньями согласованность между собой распоряжений и заданий.**

• Недостатки линейной структуры

- **высокие требования к компетентности и профессионализму руководителя;**
- **перегрузка менеджеров высшего уровня, огромный поток документов;**
- **структура негибкая и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования**
- **тенденция к волоките и бюрократизму при решении вопросов, касающихся подразделений;**
- **отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.**

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Исполнители производственных подразделений

Преимущества функциональной структуры

- **высокая компетентность специалистов, отвечающих за существование конкретных функций;**
- **освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;**
- **создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.**

Недостатки функциональной структуры

- **нарушение принципов полноправного распорядительства, принципа единоначалия;**
- **длительная процедура принятия решений;**
- **отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;**
- **снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;**
- **дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.**

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Исполнители производственный подразделений

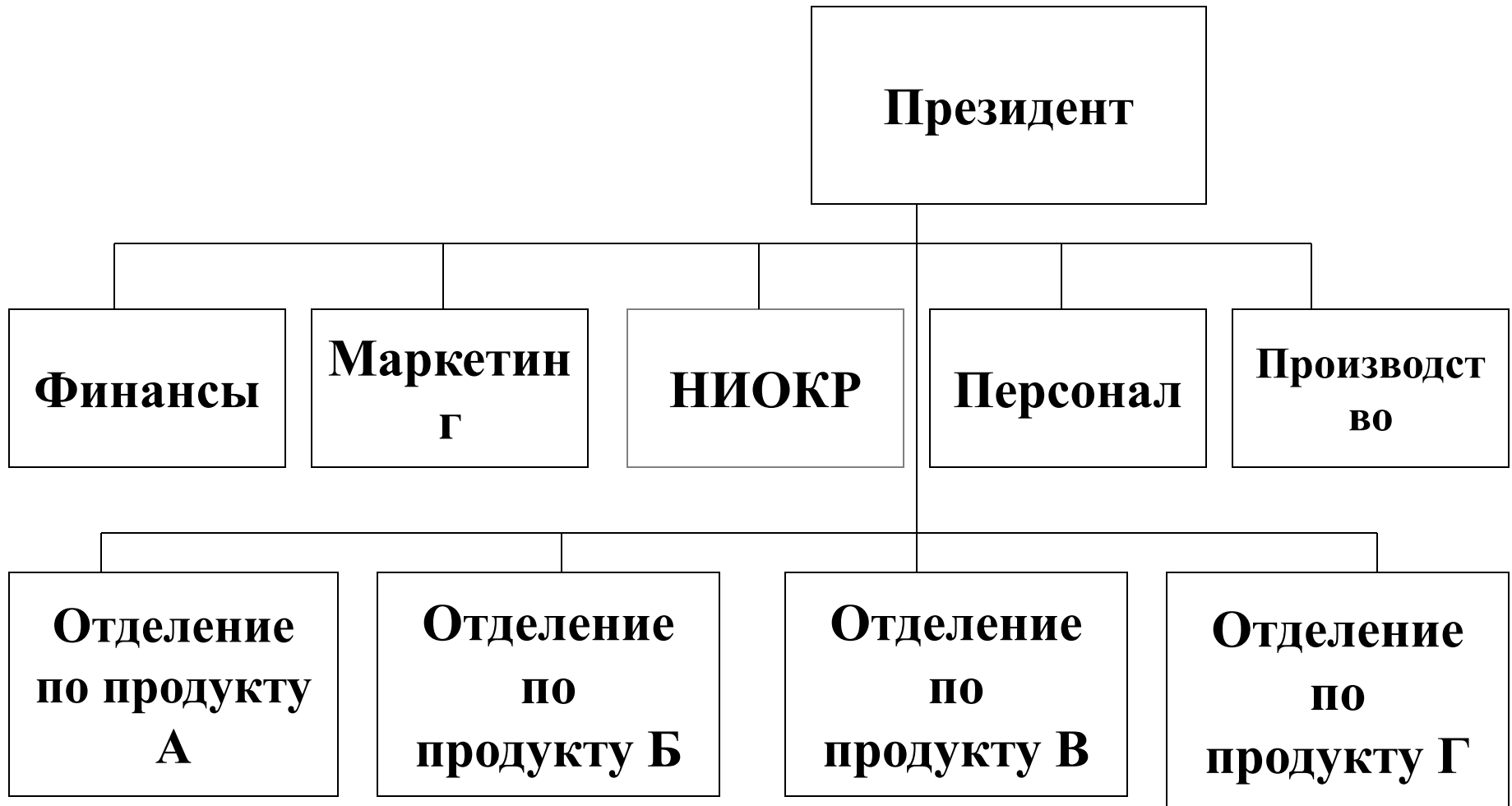
Достоинства линейно-функциональной структуры

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансированием, материально-техническим обеспечением и т.п.;
- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности.

Недостатки линейно-функциональной структуры

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- негибкая система управления из-за применения формальных правил и процедур;
- слабая реакция на нововведения и неадекватное реагирование на требования внешней среды.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Преимущества

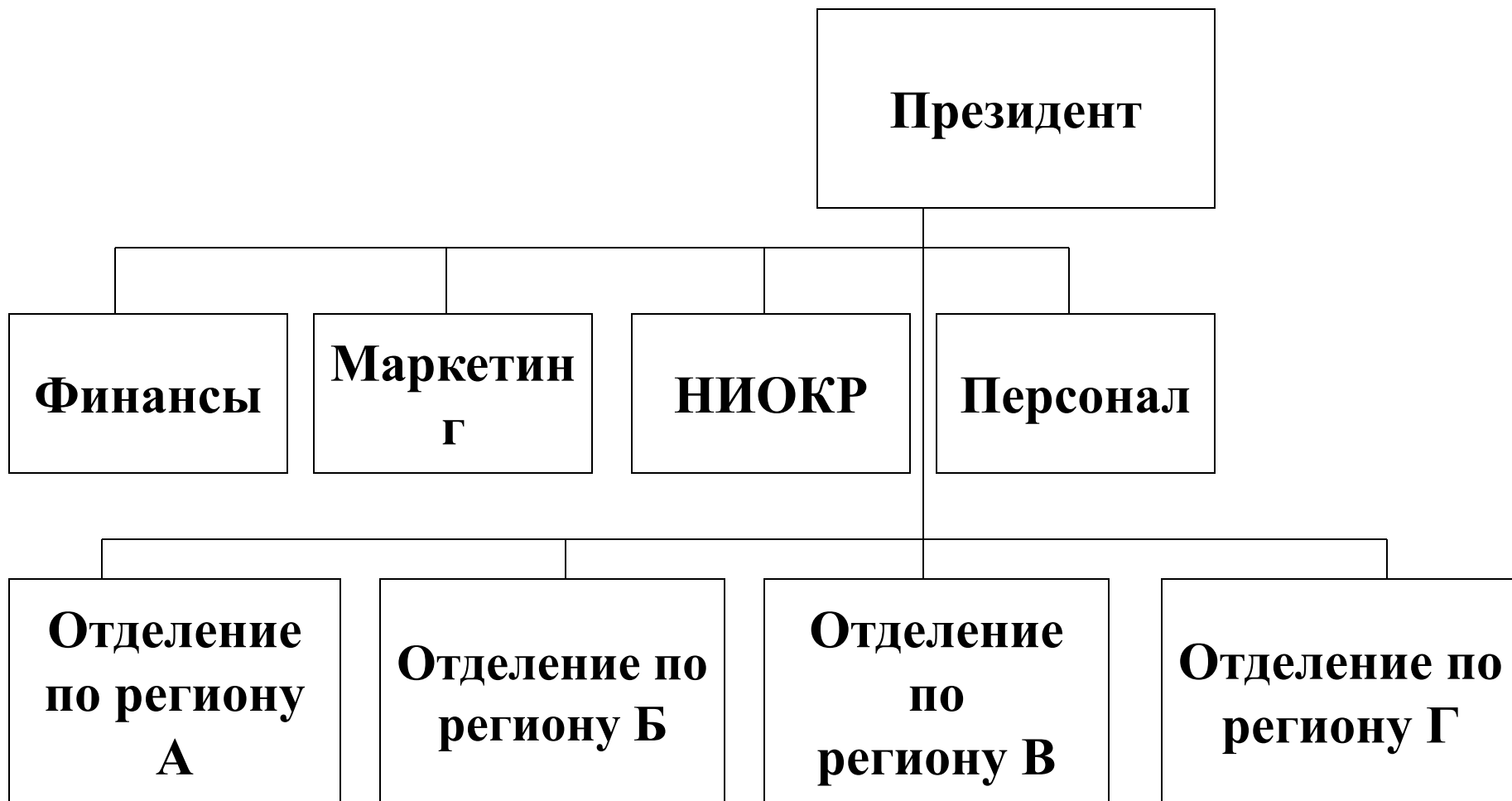
дивизиональной структуры

- **наиболее эффективны в условиях взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам;**
- **оперативное принятие решений;**
- **улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;**
- **возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.**

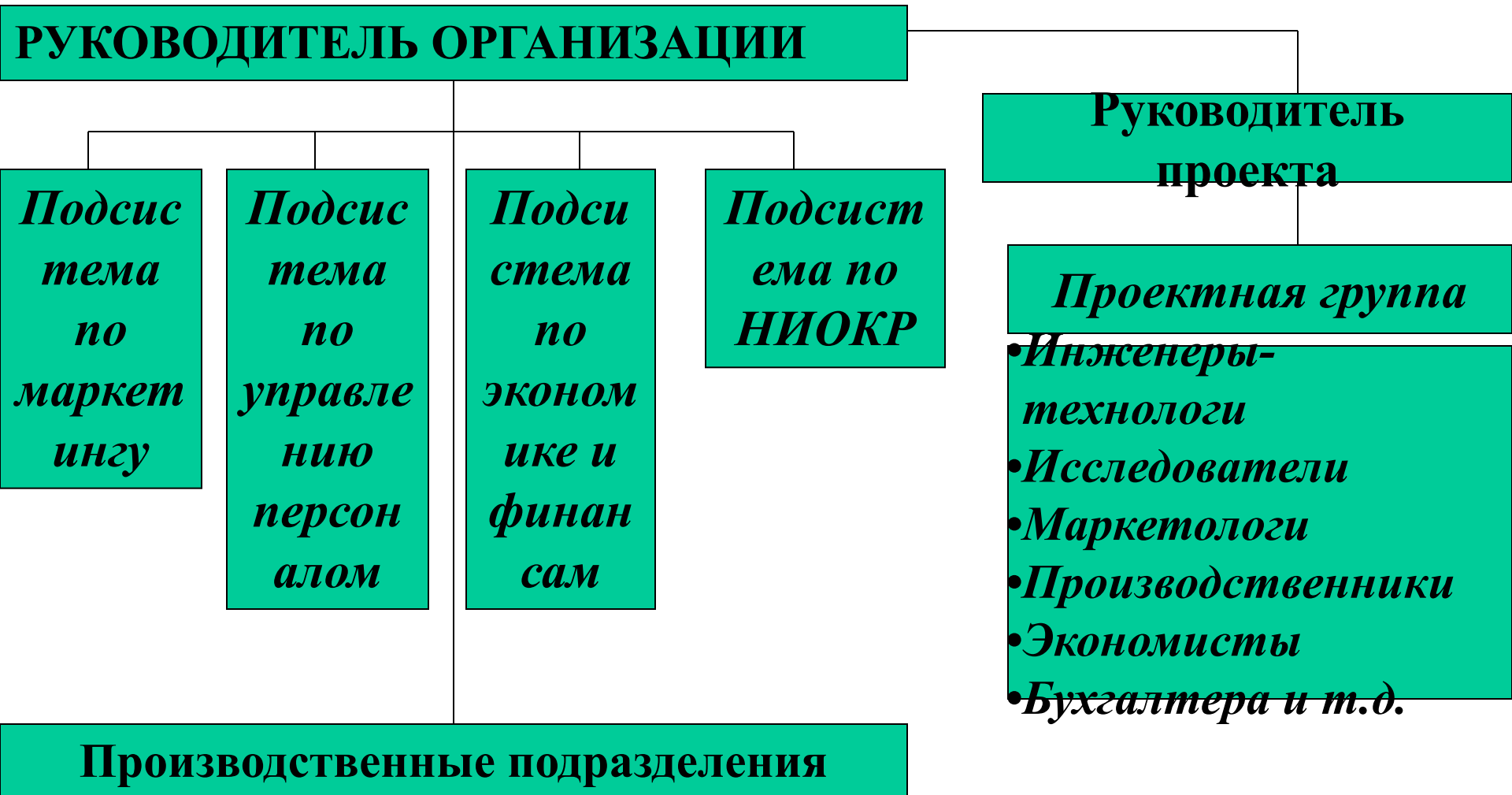
Недостатки дивизиональной структуры

- **рост иерархичности, вертикали управления;**
- **дублирования функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;**
- **дублирование работ разных подразделений.**

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



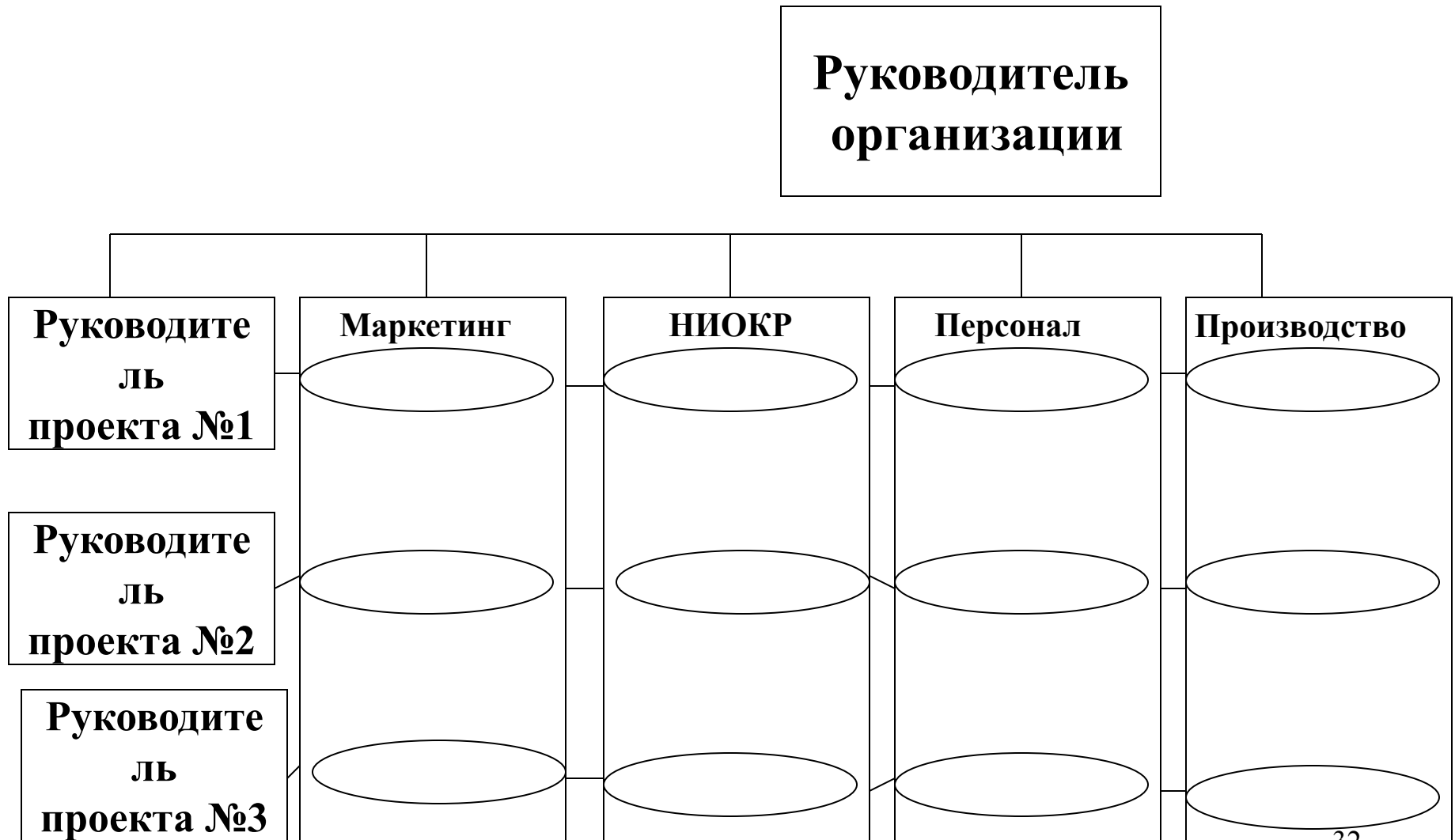
Преимущества проектной структуры

- Интеграция различных видов деятельности организации
- Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- Концентрация всех усилий на решение одного проекта
- Большая гибкость проектных структур
- Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп
- Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы

Недостатки проектной структуры

- При наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого
- От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями ЖЦ проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации
- При использовании проектной структуры возникает трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации
- Наблюдается частичное дублирование функций

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Преимущества матричной структуры

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной организации;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
- время реакции на нужды проекта.

Недостатки матричной структуры

- проблемы, возникшие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.

ТИПЫ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

