



Тема № 11

Создание организаций

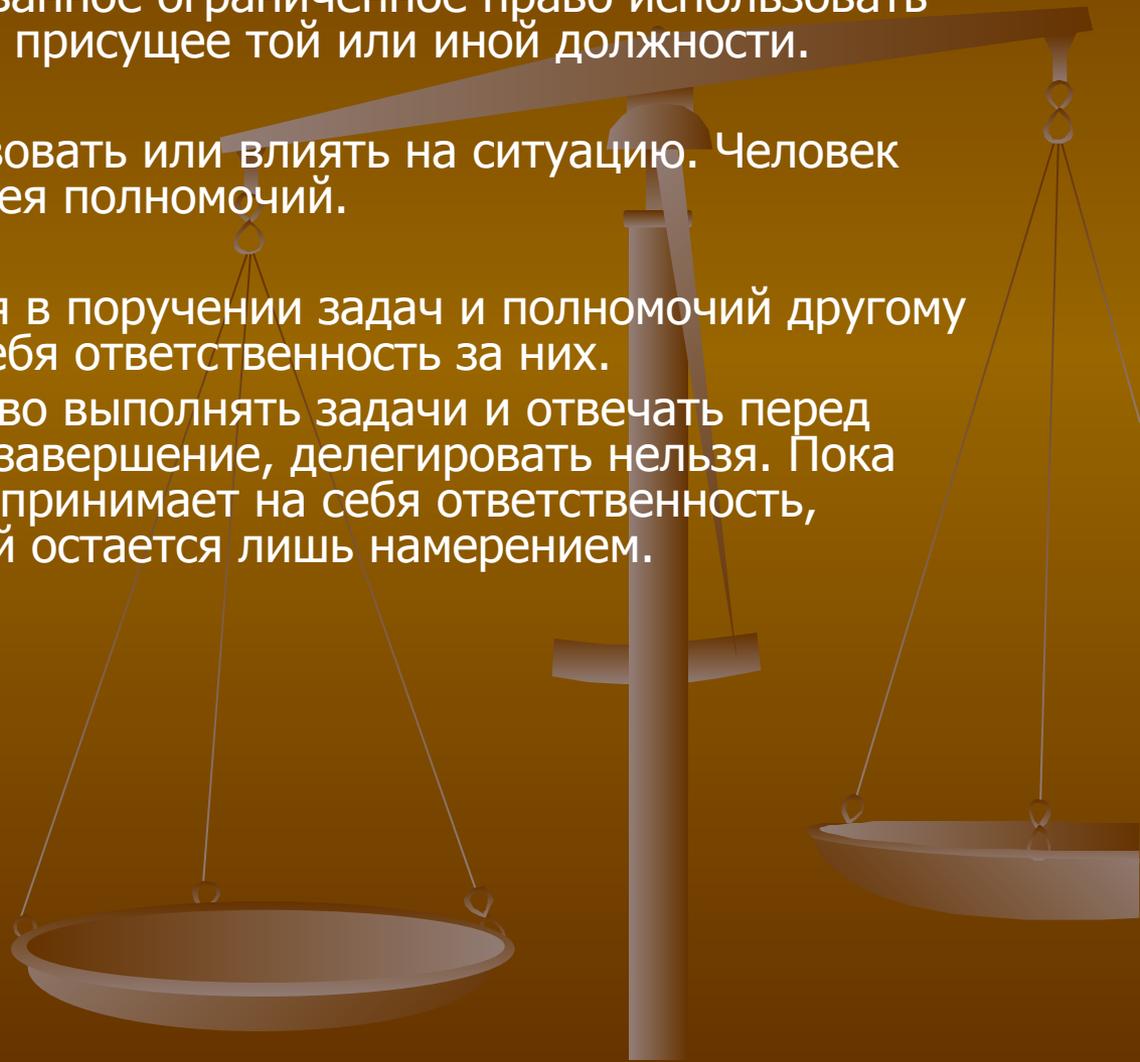
Взаимоотношения организационных полномочий

Полномочия – это делегированное ограниченное право использовать организационные ресурсы, присущее той или иной должности.

Власть – способность действовать или влиять на ситуацию. Человек может иметь власть, не имея полномочий.

Делегирование заключается в поручении задач и полномочий другому лицу, принимающему на себя ответственность за них.

Ответственность, обязательство выполнять задачи и отвечать перед начальником за успешное завершение, делегировать нельзя. Пока работник **фактически** не принимает на себя ответственность, делегирование полномочий остается лишь намерением.



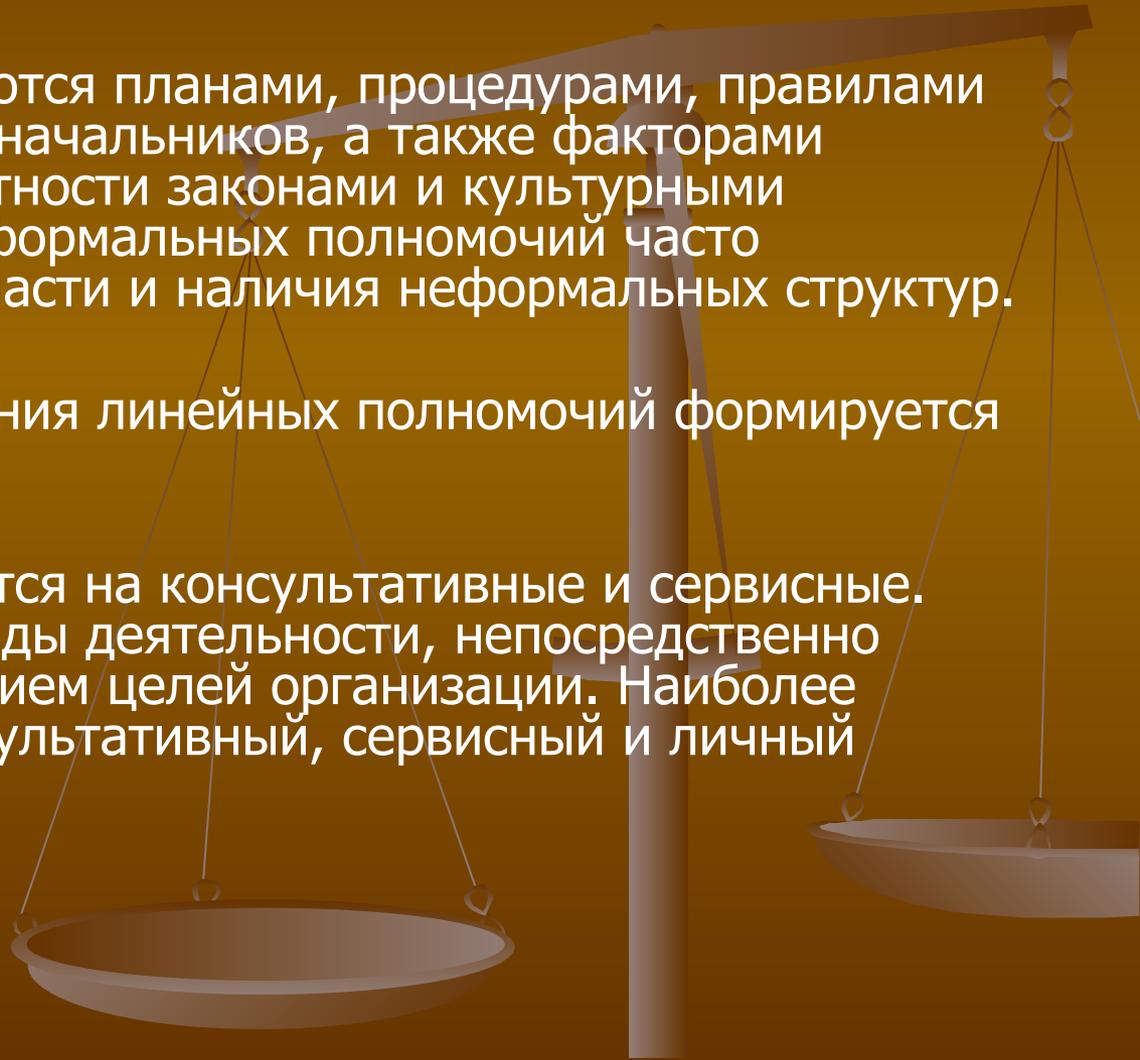
Взаимоотношения организационных полномочий

Если полномочия переданы лицам, имеющим право отдавать приказы, - это линейные полномочия.

Полномочия ограничиваются планами, процедурами, правилами и устными приказами начальников, а также факторами внешней среды, в частности законами и культурными ценностями. Лимиты формальных полномочий часто превышаются из-за власти и наличия неформальных структур.

В результате делегирования линейных полномочий формируется цепь инстанций.

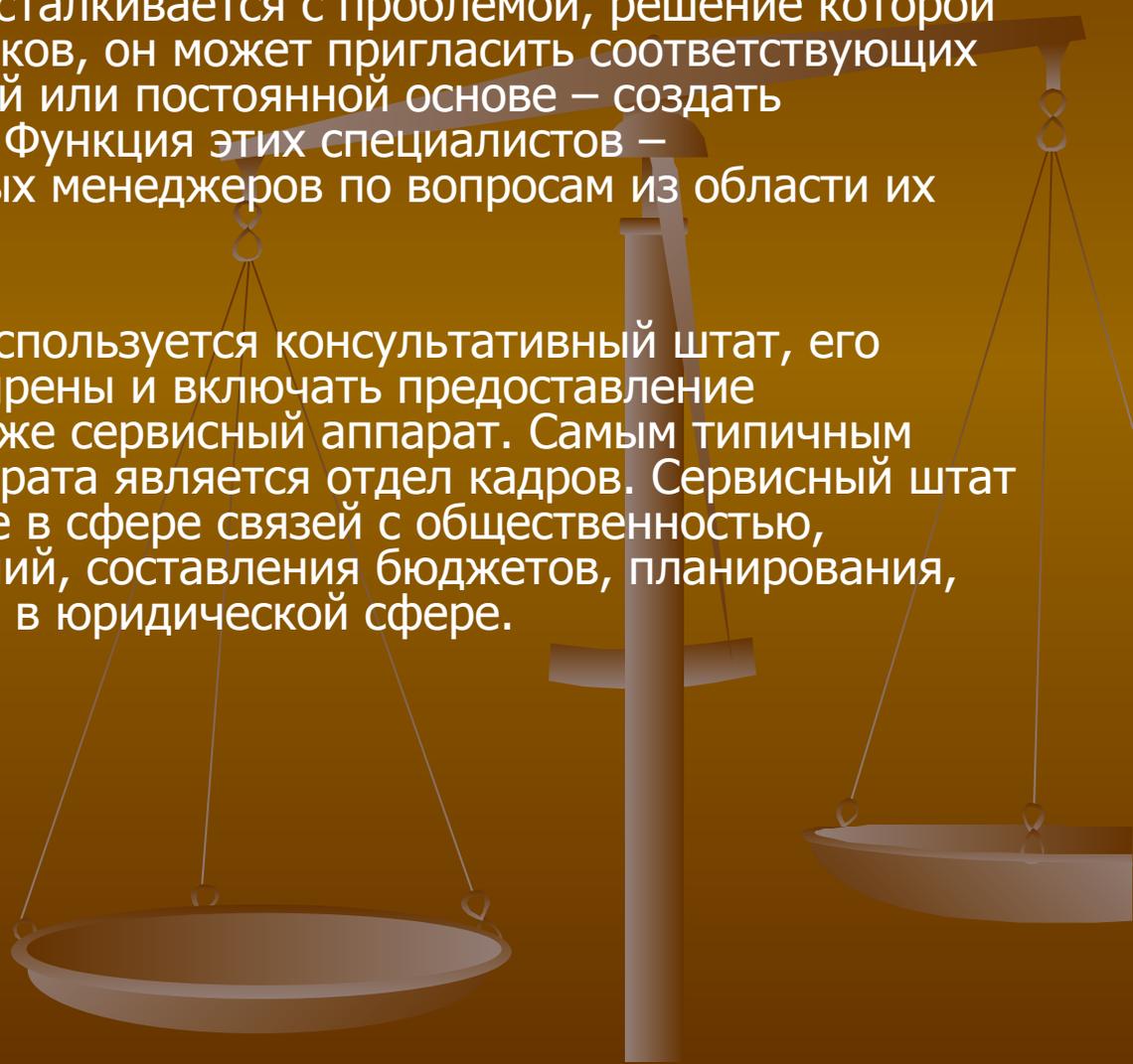
Аппаратные задачи делятся на консультативные и сервисные. Они поддерживают виды деятельности, непосредственно связанные с достижением целей организации. Наиболее распространены консультативный, сервисный и личный аппараты.



Взаимоотношения организационных полномочий

Когда линейный менеджмент сталкивается с проблемой, решение которой требует специальных навыков, он может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе – создать консультативный аппарат. Функция этих специалистов – консультирование линейных менеджеров по вопросам из области их специализации.

В любой области, в которой используется консультативный штат, его функции могут быть расширены и включать предоставление определенных услуг. Это уже сервисный аппарат. Самым типичным примером сервисного аппарата является отдел кадров. Сервисный штат широко применяется также в сфере связей с общественностью, маркетинговых исследований, составления бюджетов, планирования, материального снабжения, в юридической сфере.

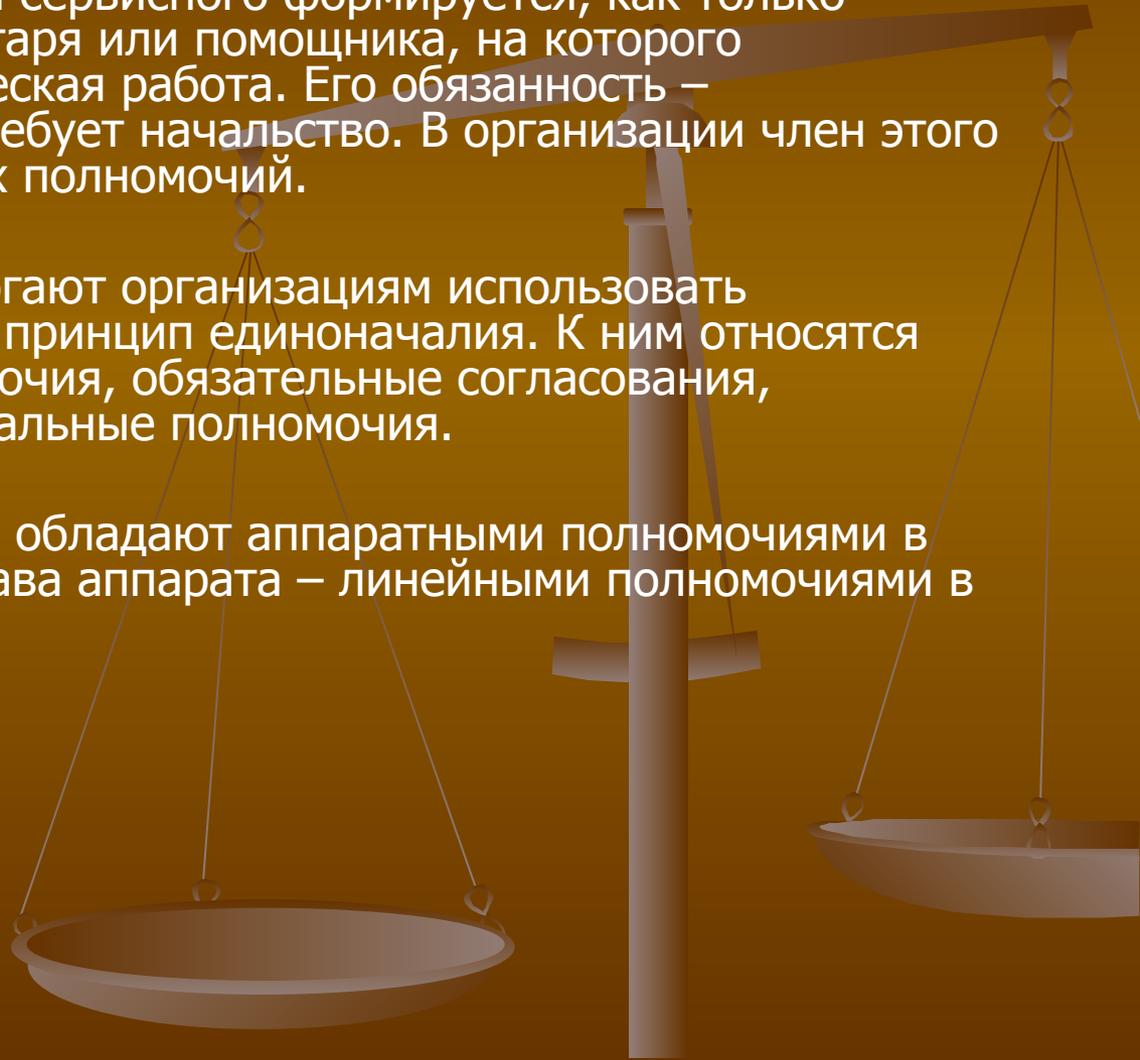


Взаимоотношения организационных полномочий

Личный аппарат как вариация сервисного формируется, как только менеджер нанимает секретаря или помощника, на которого перекладывается механическая работа. Его обязанность – выполнением всего, что требует начальство. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий.

Аппаратные полномочия помогают организациям использовать специалистов, не нарушая принцип единоначалия. К ним относятся рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Линейные менеджеры обычно обладают аппаратными полномочиями в конкретных областях, а глава аппарата – линейными полномочиями в рамках своего аппарата.



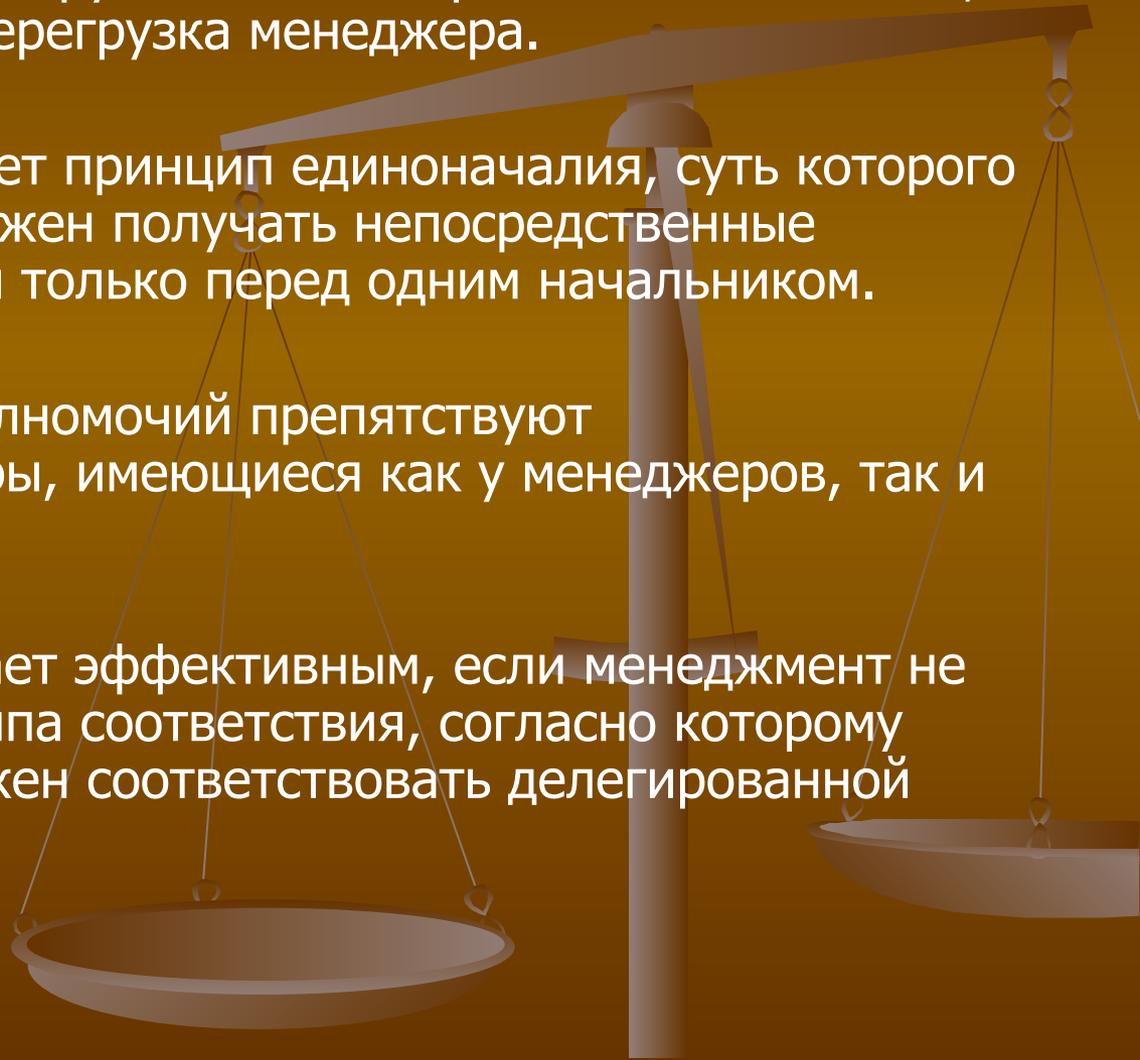
Взаимоотношения организационных полномочий

Норма управляемости – количество работников, подчиняющихся непосредственно менеджеру. Если эта норма слишком велика, возникает путаница и перегрузка менеджера.

Решить проблему позволяет принцип единоначалия, суть которого в том, что работник должен получать непосредственные приказы и отчетываться только перед одним начальником.

Эффективной передаче полномочий препятствуют психологические барьеры, имеющиеся как у менеджеров, так и у подчиненных.

Делегирование редко бывает эффективным, если менеджмент не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.



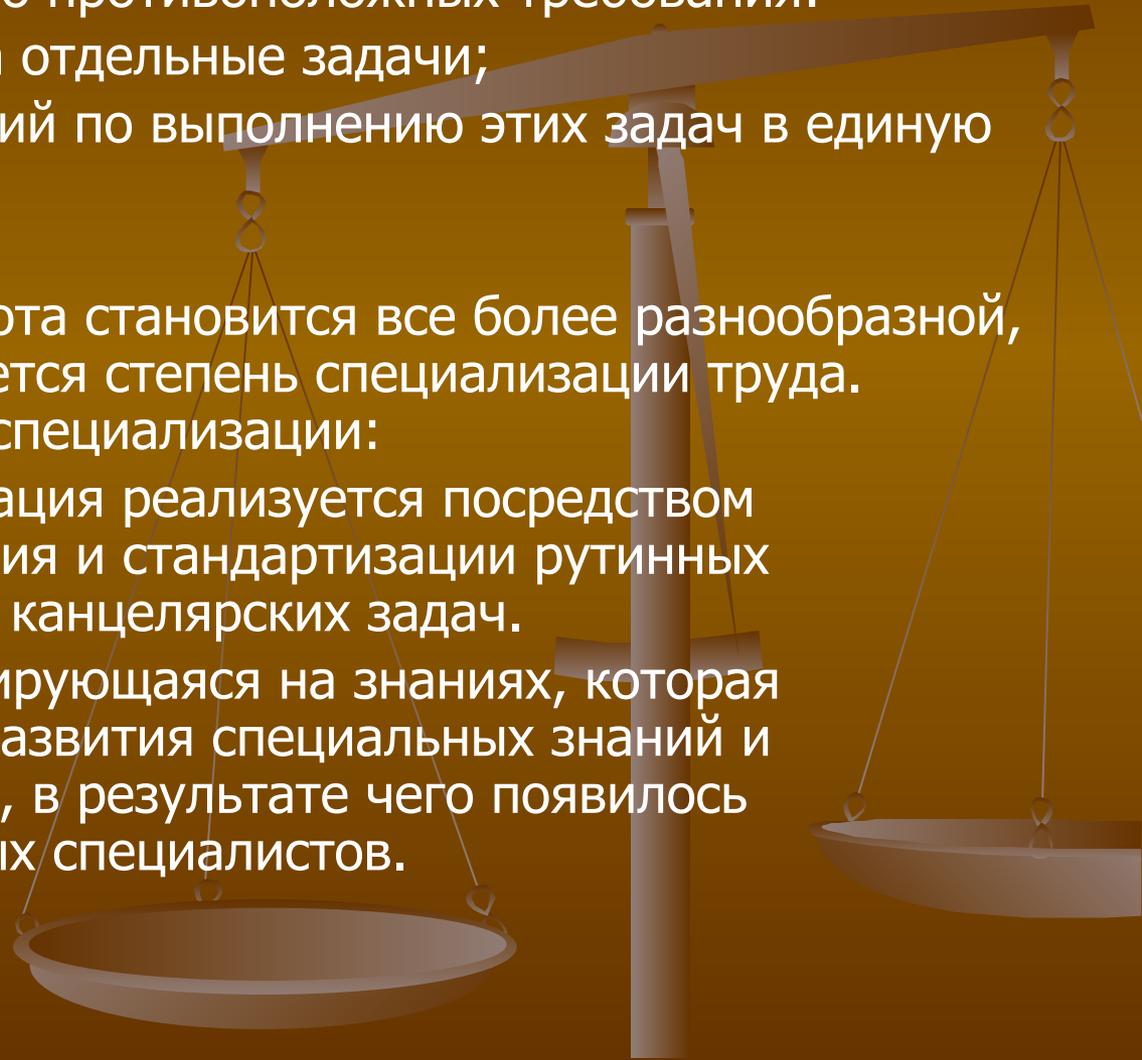
Разделение деятельности в организации

Любая организованная человеческая деятельность выдвигает два фундаментальных, но противоположных требования:

- 1) Разделение труда на отдельные задачи;
- 2) Координация действий по выполнению этих задач в единую деятельность

С течением времени работа становится все более разнообразной, при этом увеличивается степень специализации труда. Выделяют два типа специализации:

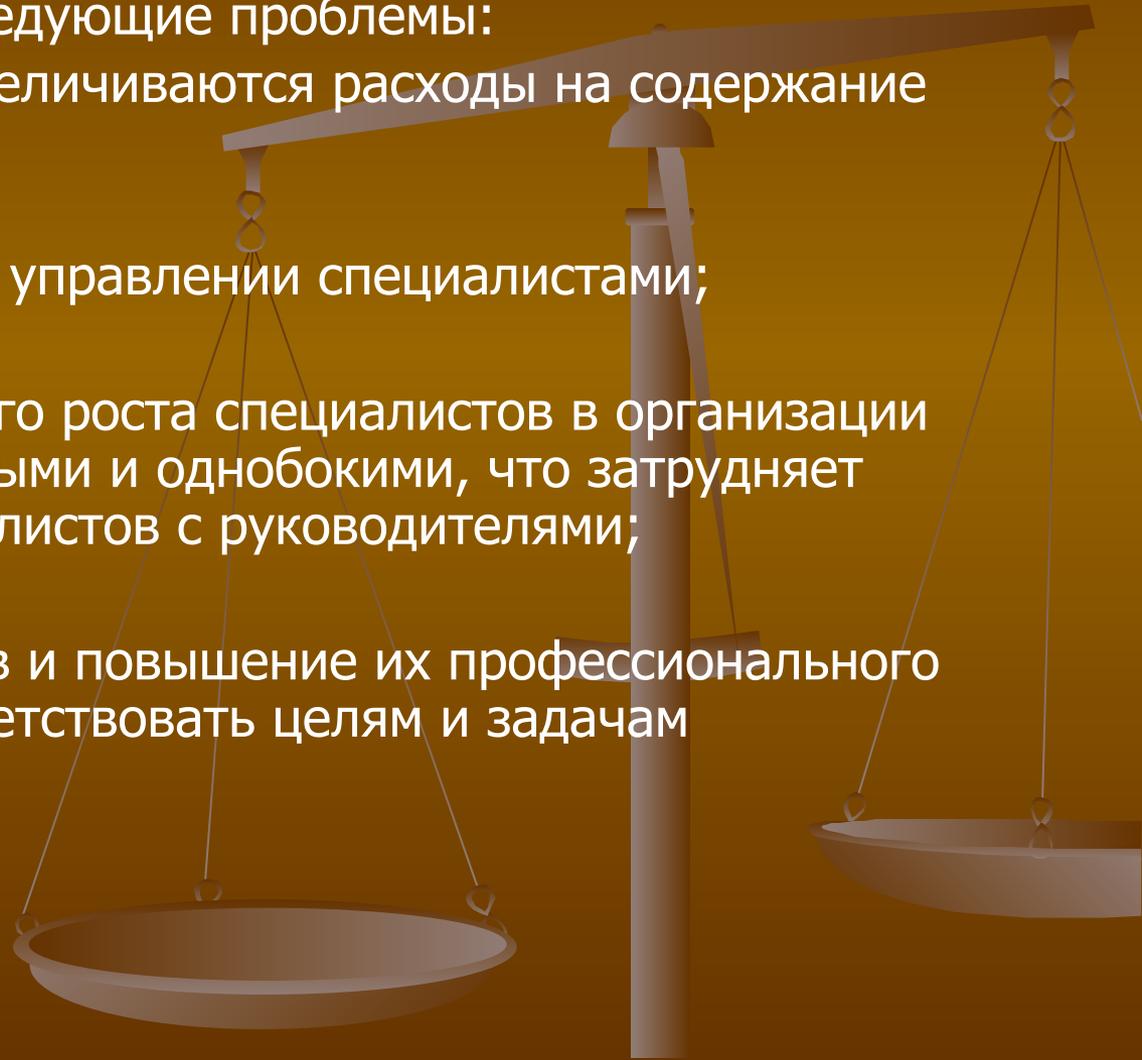
1. Рутинная специализация реализуется посредством дробления, упрощения и стандартизации рутинных производственных и канцелярских задач.
2. Специализация, базирующаяся на знаниях, которая возникла по мере развития специальных знаний и технических средств, в результате чего появилось множество различных специалистов.



Разделение деятельности в организации

По мере того как организация растет и ее деятельность становится все более сложной, усиливается специализация, но при этом возникают следующие проблемы:

- Непропорционально увеличиваются расходы на содержание администрации;
- Возникают трудности в управлении специалистами;
- Перспективы служебного роста специалистов в организации могут быть ограниченными и односторонними, что затрудняет сотрудничество специалистов с руководителями;
- Обучение специалистов и повышение их профессионального уровня может не соответствовать целям и задачам организации.



Сущность организационной структуры управления

Организационная структура управления – это нормативно закреплённая форма разделения управленческого труда. Она устанавливает упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности.

Определяющими для организационной структуры являются: цели организации, функции и процедуры их выполнения, информационные потоки и технические средства по их обработке, распределение полномочий и обязанностей персонала, внешняя среда.

Структура управления состоит из внутренне упорядоченной совокупности элементов (ячеек). В организационной структуре выделяют звенья (отделы, департаменты), уровни, связи.

Сущность организационной структуры управления

Звено управления – обособленная ячейка (орган или работник), наделенная определенными функциями управления. Звено управления выступает основным структурообразующим элементом системы управления.

Уровень управления – совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. В иерархически построенной системе управления имеются, как минимум, два уровня управления.

Связи управления отражают форму взаимодействия элементов (звеньев, уровней, ступеней) системы управления. Посредством связей управления формируются отношения, определенные для данной системы управления. Выделяют вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные связи.

Сущность организационной структуры управления

Организационная структура управления – это целостная совокупность относительно самостоятельных элементов, реализующих закрепленные за ними функции управления, наделенных необходимой компетенцией, находящихся в определенных формально установленных и неформальных связях для обеспечения достижения целей управления.

Под **производственной структурой** понимается состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени (уровне) организации производства.

Выделяют следующие основные типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, проектная, матричная, дивизиональная, структура рабочих групп

Типы организационных структур управления

Линейная структура управления предполагает, что каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Руководитель полностью отвечает за деятельность вверенного ему подразделения.

В линейной структуре ясно выражена ответственность, она гарантирует быстроту реакции на прямой приказ.

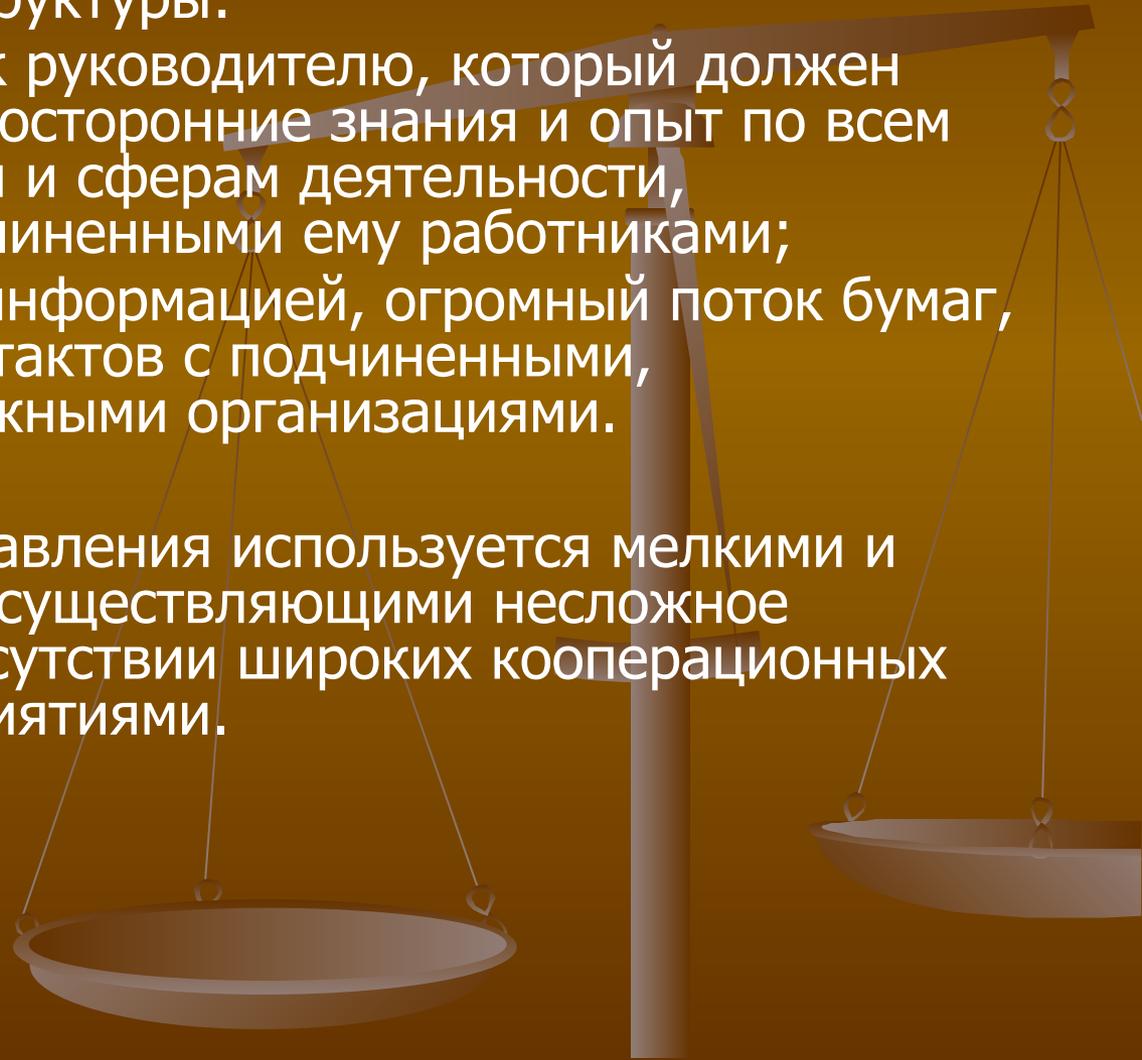
Преимущества линейной структуры: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения; оперативность в принятии решений; получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения

Типы организационных структур управления

Недостатки линейной структуры:

- Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;
- Большая перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.



Типы организационных структур управления

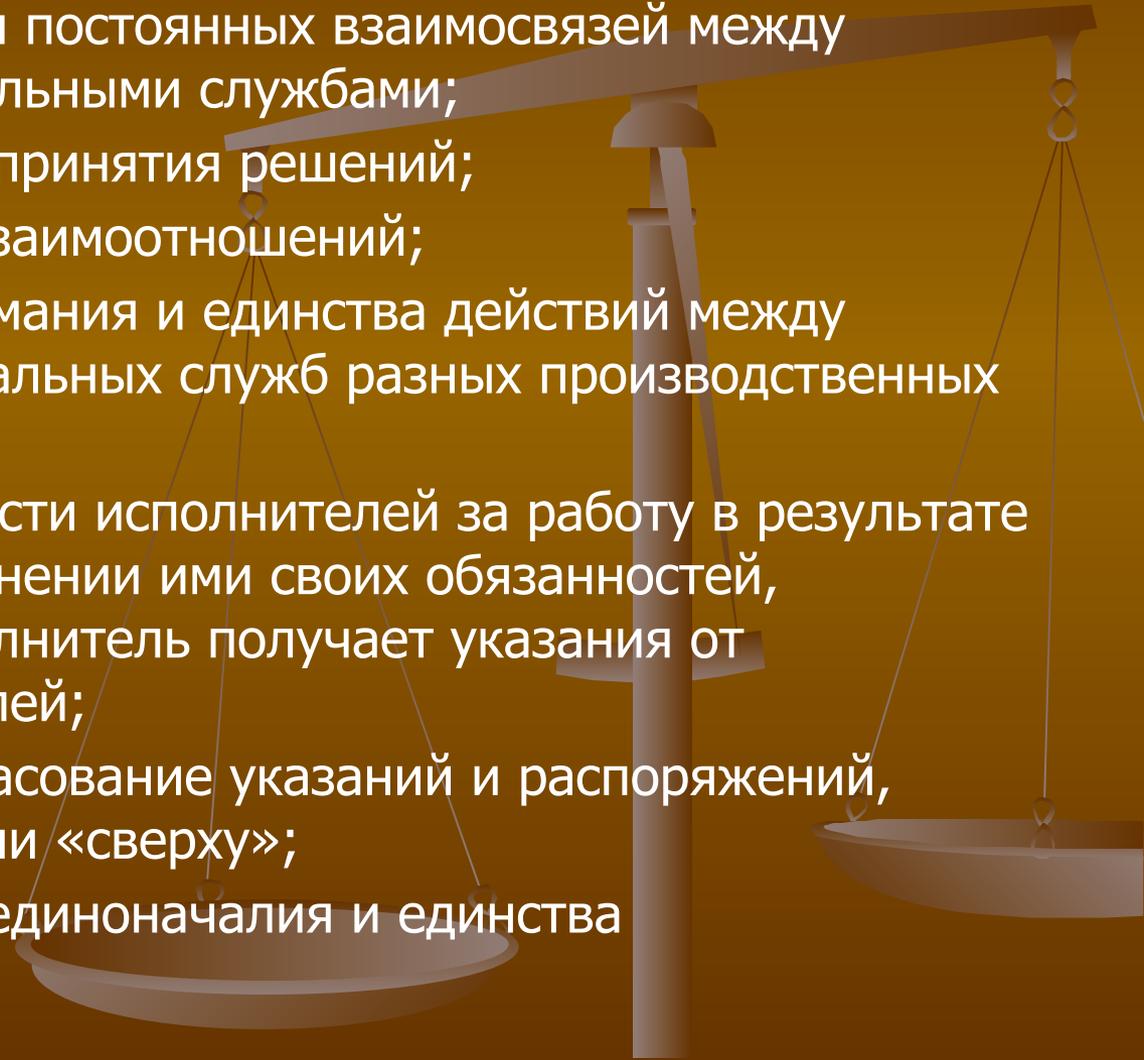
Функциональная структура управления – это такая структура, в которой разделение управленческого труда происходит по функциям управления. Например, в рамках производственного предприятия можно выделить: организацию производства, экономическое развитие и финансы, научные исследования и опытно-конструкторские разработки. снабжение, социальное развитие коллектива. По каждому из направлений можно назначить заместителя директора и передать ему соответствующие полномочия и ресурсы.

Преимущества функциональной структуры: расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством; высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.

Типы организационных структур управления

Недостатки функциональных структур:

- Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- Длительная процедура принятия решений;
- Иерархия в структуре взаимоотношений;
- Отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб разных производственных отделений фирмы;
- Снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- Дублирование и несогласование указаний и распоряжений, получаемых работниками «сверху»;
- Нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства

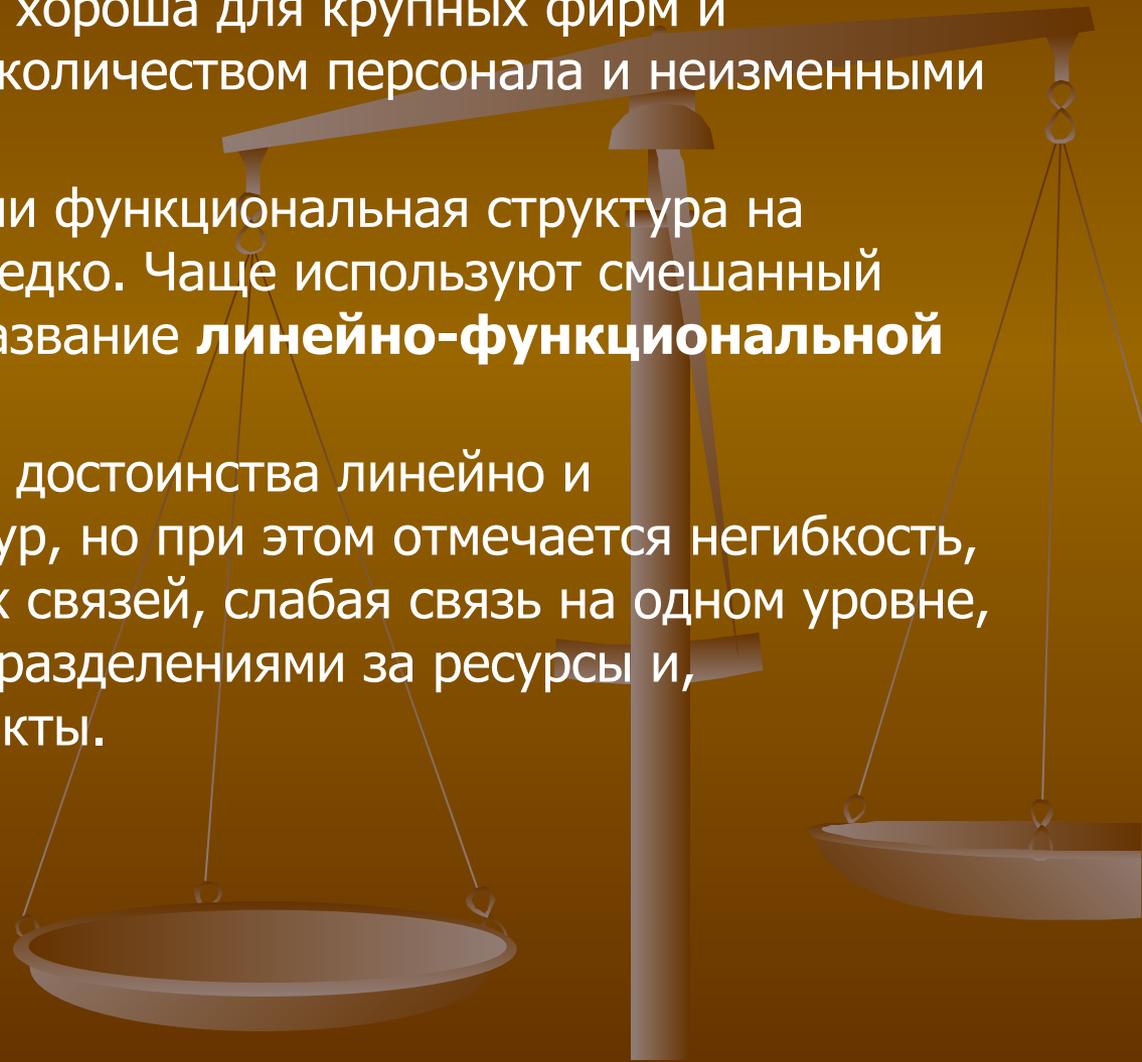


Типы организационных структур управления

Функциональная структура хороша для крупных фирм и учреждений с большим количеством персонала и неизменными видами деятельности.

В чистом виде линейная или функциональная структура на практике встречаются редко. Чаще используют смешанный вариант, получивший название **линейно-функциональной структуры**.

Данная структура сочетает достоинства линейно и функциональной структур, но при этом отмечается негибкость, жесткость вертикальных связей, слабая связь на одном уровне, конкуренция между подразделениями за ресурсы и, соответственно, конфликты.



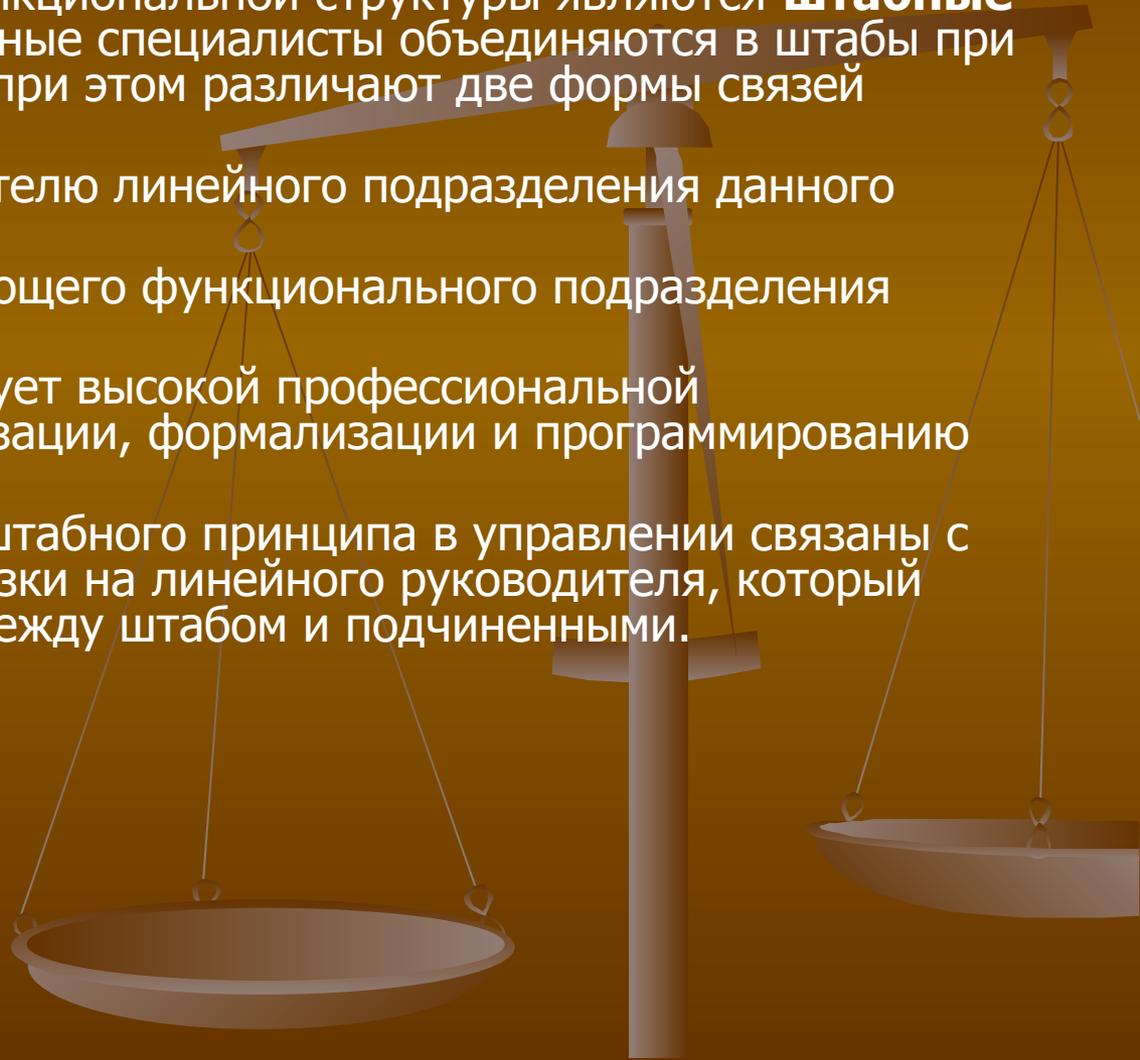
Типы организационных структур управления

Разновидностью линейно-функциональной структуры являются **штабные структуры**. Функциональные специалисты объединяются в штабы при линейных руководителях, при этом различают две формы связей подчиненности:

- 1) непосредственно руководителю линейного подразделения данного уровня;
- 2) руководителю соответствующего функционального подразделения вышестоящего уровня.

Штабная структура способствует высокой профессиональной специализации, стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Сложности в осуществлении штабного принципа в управлении связаны с резким увеличением нагрузки на линейного руководителя, который становится посредником между штабом и подчиненными.

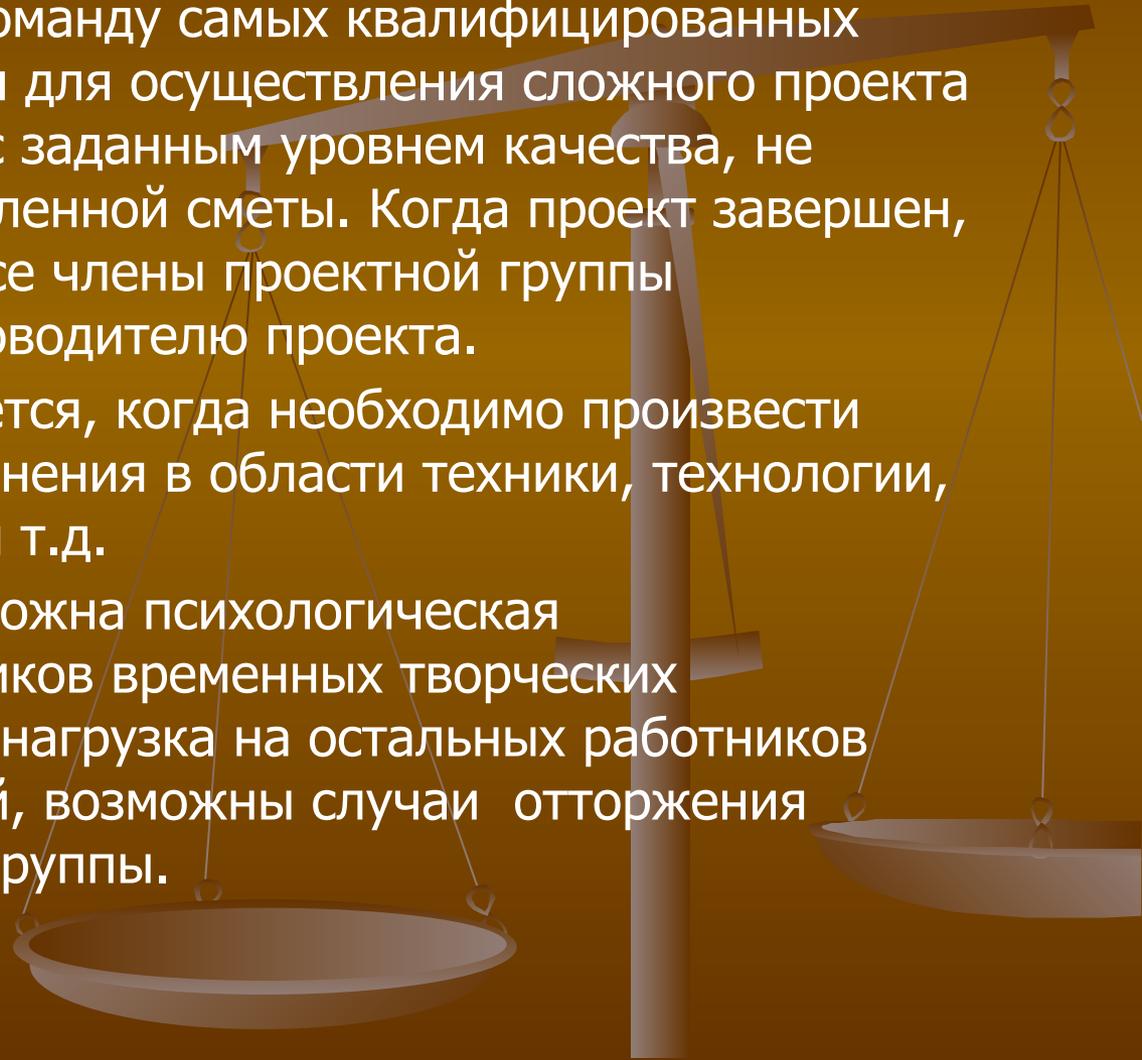


Типы организационных структур управления

Проектная структура – временная структура управления, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества, не выходя за рамки установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. Все члены проектной группы подчиняются только руководителю проекта.

Данная структура используется, когда необходимо произвести быстрые и глубокие изменения в области техники, технологии, продукции, управлении и т.д.

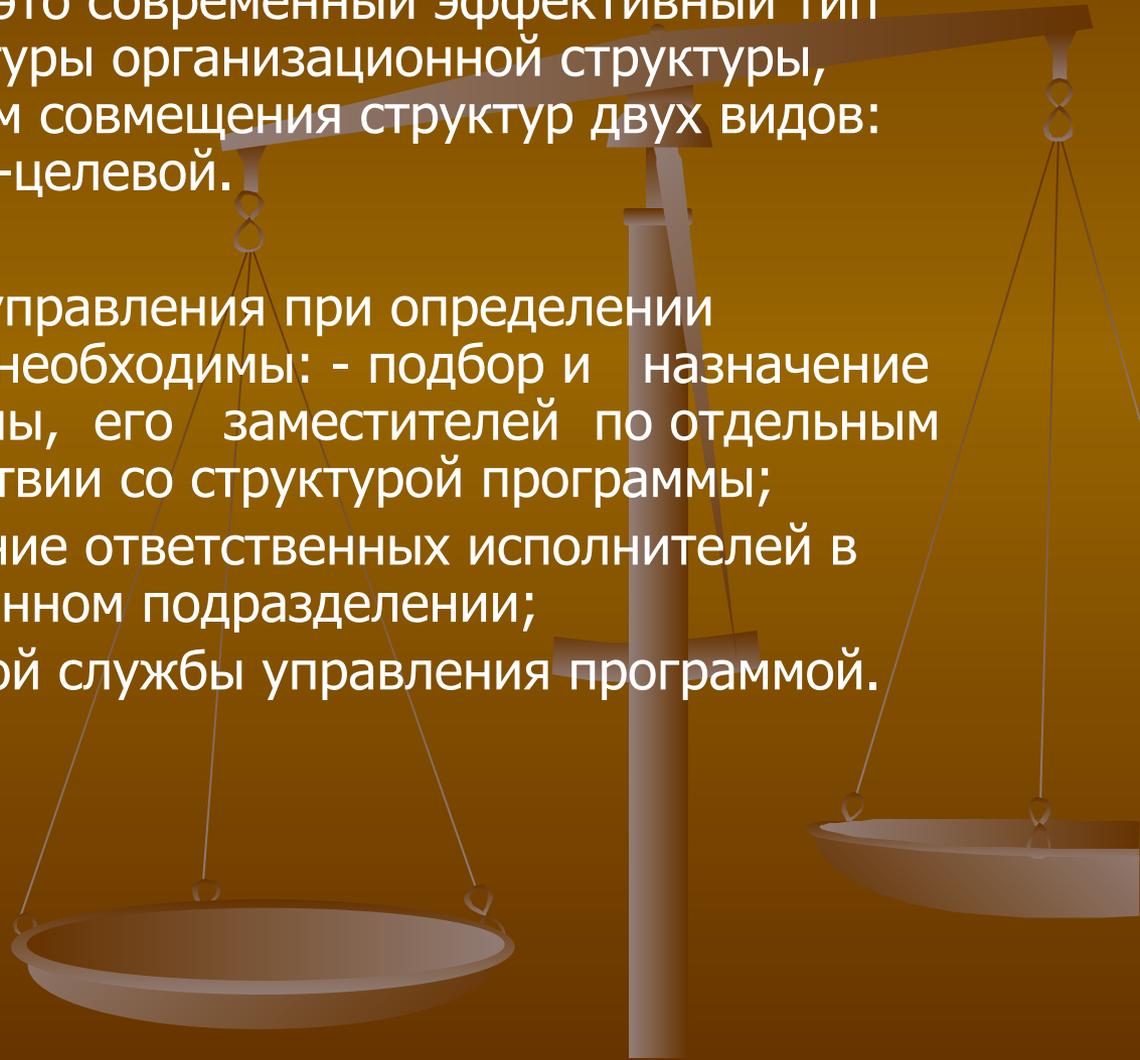
Недостатки структуры: возможна психологическая несовместимость работников временных творческих коллективов, возрастает нагрузка на остальных работников отделов и подразделений, возможны случаи отторжения коллективом проектной группы.



Типы организационных структур управления

Матричная структура – это современный эффективный тип организационной структуры, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

- При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы:
- подбор и назначение руководителя программы, его заместителей по отдельным подсистемам в соответствии со структурой программы;
 - определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;
 - организация специальной службы управления программой.



Типы организационных структур управления

Преимущества матричной системы управления:

- Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений;
- Разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов, и руководителями, отвечающими за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов;
- Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.



Типы организационных структур управления

Поскольку жесткие функциональные структуры доказали свою эффективность в крупных организациях, они начали использовать **дивизиональную структуру**. Основными ее вариациями являются продуктовая и территориальная департаментализация и департаментализация по клиентуре. Выбор структуры зависит от того, какой из этих аспектов наиболее важен для организационной стратегии.

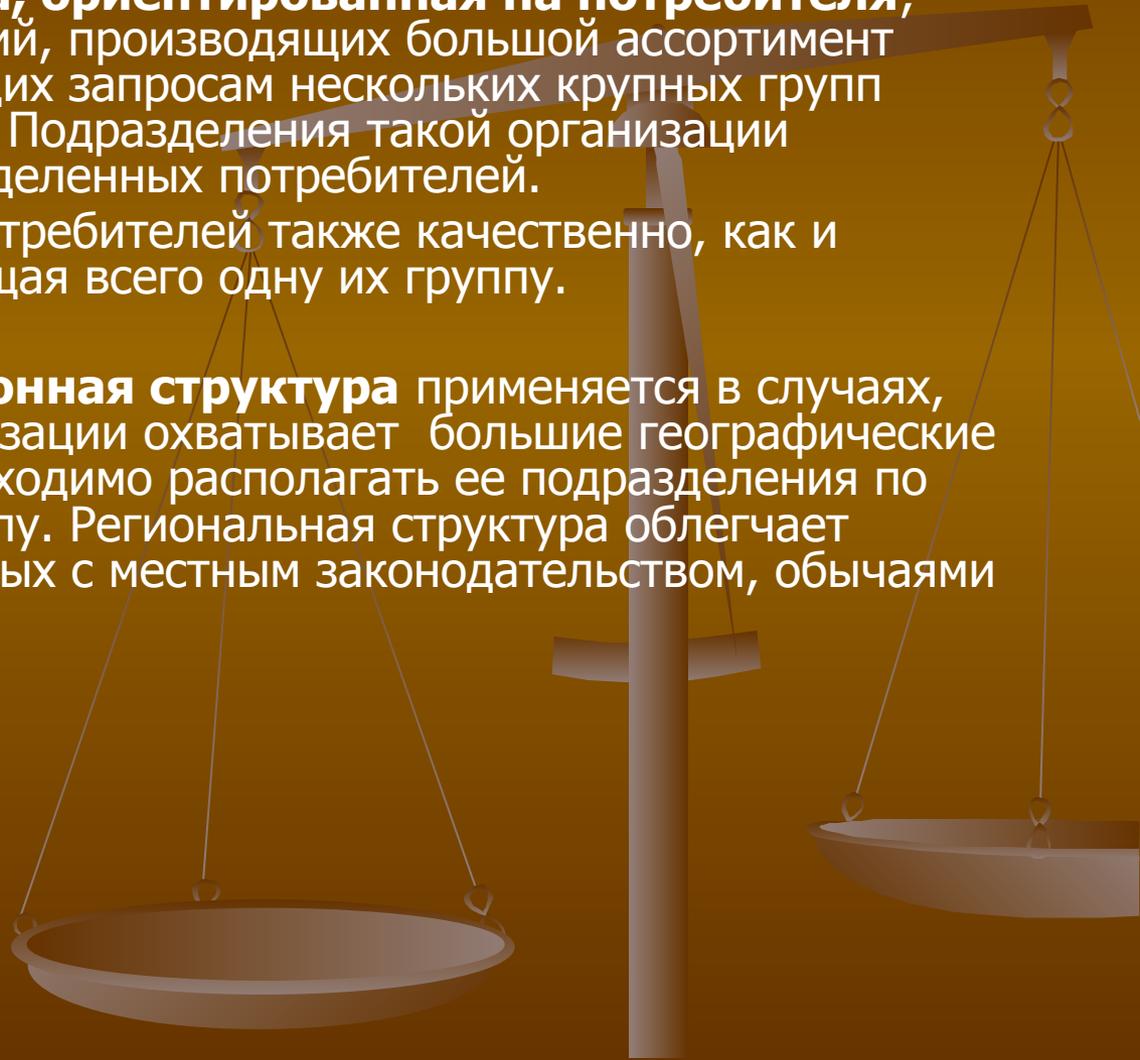
При увеличении ассортимента производимой и реализуемой продукции целесообразно использовать **дивизионно-продуктовую структуру**, в которой создаются отделения по основным продуктам. При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, ответственному за данный тип продукции.

Типы организационных структур управления

Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя, характерна для организаций, производящих большой ассортимент товаров и услуг, отвечающих запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Подразделения такой организации группируются вокруг определенных потребителей.

Цель – удовлетворить этих потребителей также качественно, как и организация, обслуживающая всего одну их группу.

Региональная организационная структура применяется в случаях, когда деятельность организации охватывает большие географические зоны. В таком случае необходимо располагать ее подразделения по территориальному принципу. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей.



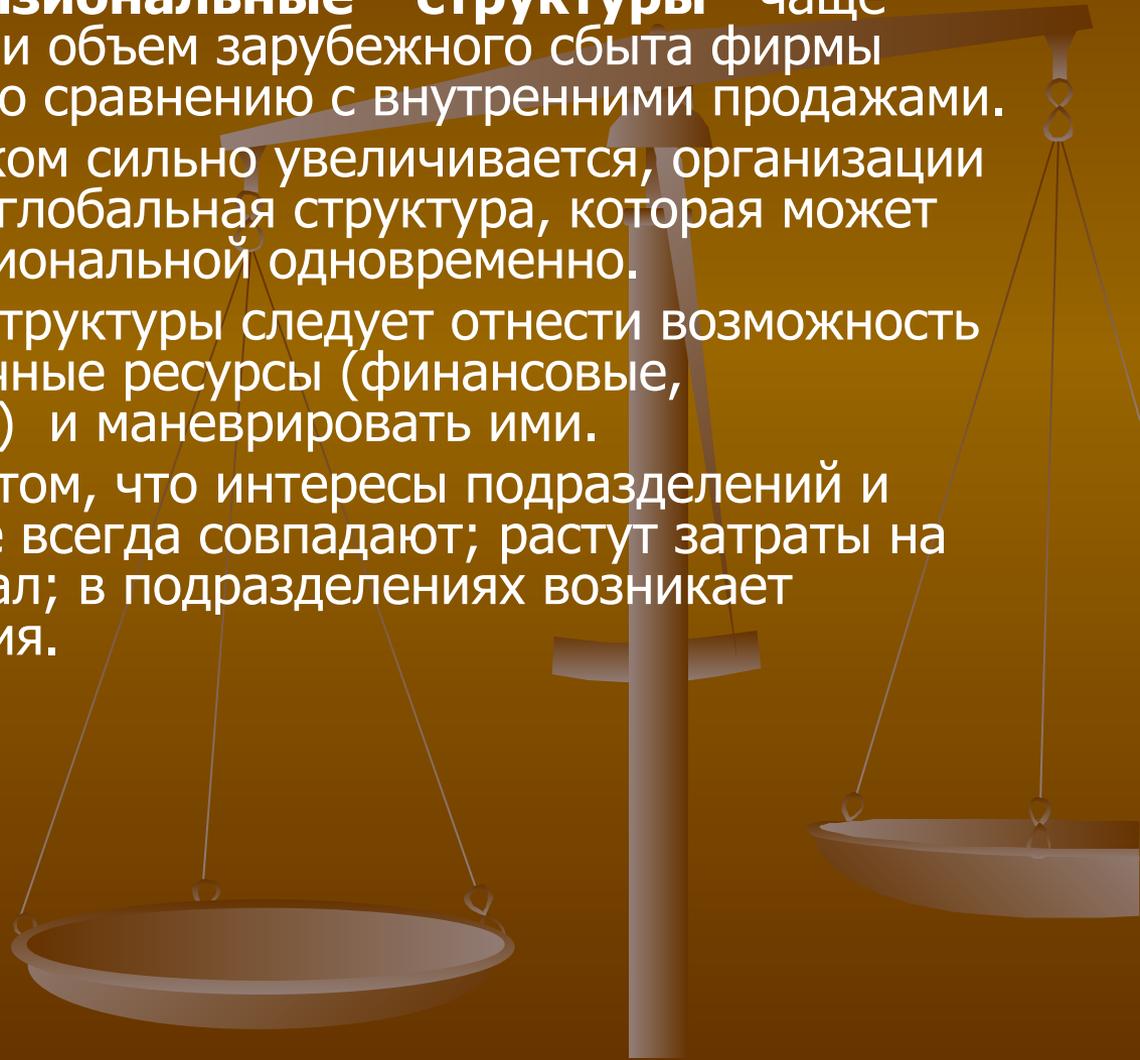
Типы организационных структур управления

Международные дивизиональные структуры чаще всего используются, если объем зарубежного сбыта фирмы относительно невелик по сравнению с внутренними продажами.

Если объем сбыта за рубежом сильно увеличивается, организации больше всего подойдет глобальная структура, которая может быть продуктовой и региональной одновременно.

К преимуществам данной структуры следует отнести возможность концентрировать различные ресурсы (финансовые, интеллектуальные и др.) и маневрировать ими.

Недостатки выражаются в том, что интересы подразделений и высшего руководства не всегда совпадают; растут затраты на управленческий персонал; в подразделениях возникает многоуровневая иерархия.

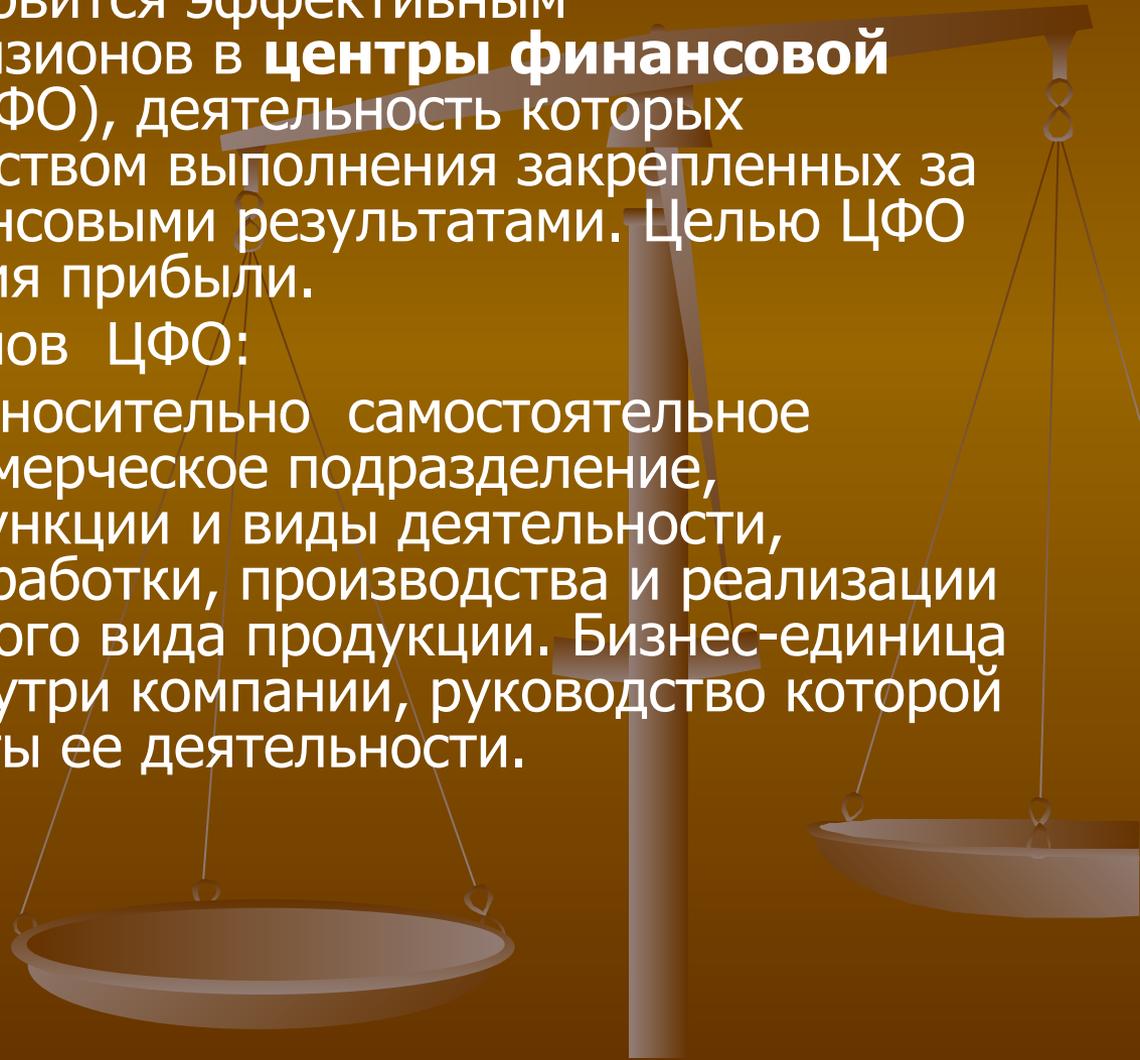


Типы организационных структур управления

В настоящее время становится эффективным преобразование дивизионов в **центры финансовой ответственности (ЦФО)**, деятельность которых определяется не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами. Целью ЦФО является максимизация прибыли.

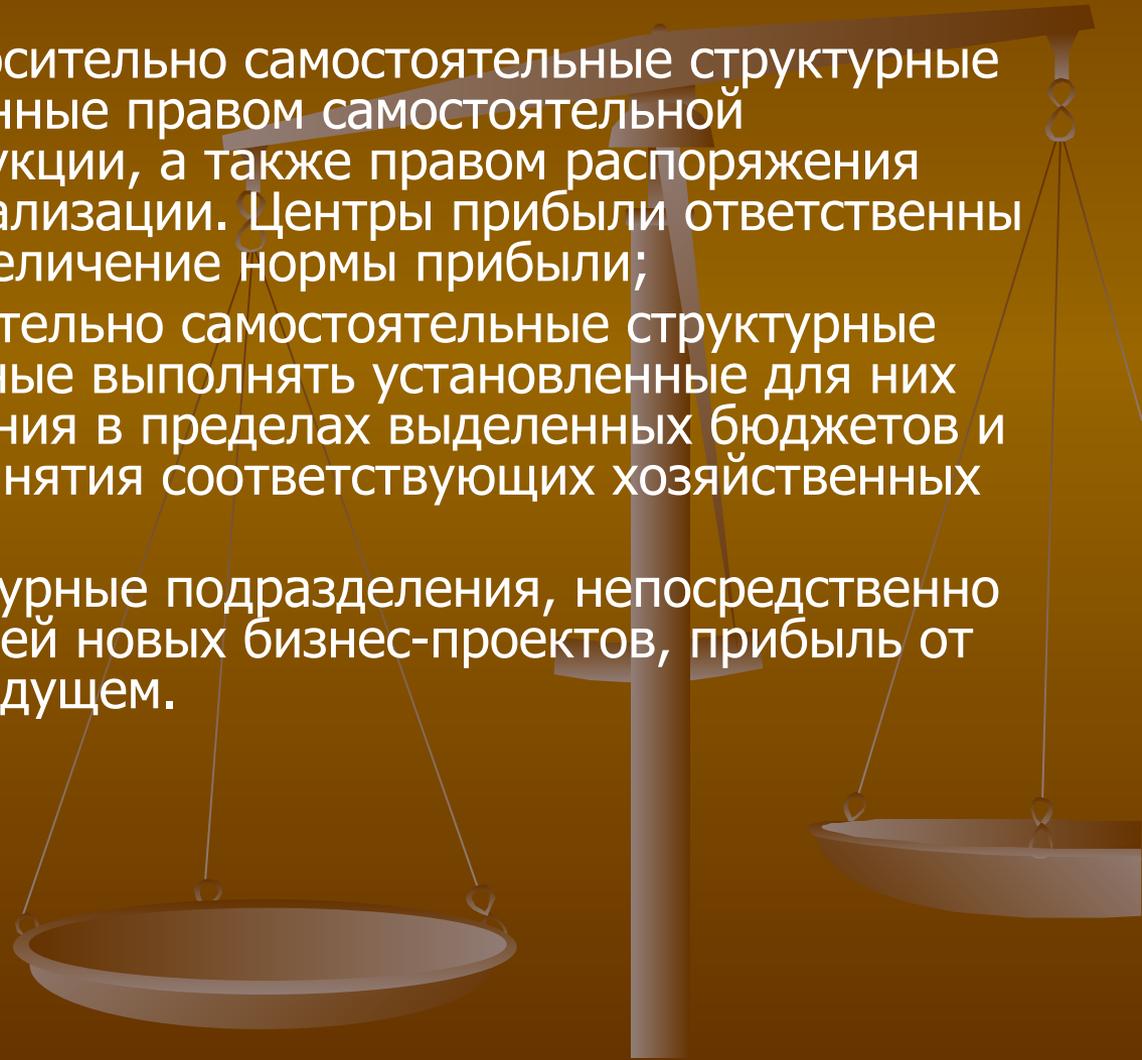
Выделяют несколько типов ЦФО:

- бизнес-единица – относительно самостоятельное производственно-коммерческое подразделение, объединяющее все функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации какого-либо конкретного вида продукции. Бизнес-единица – как бы компания внутри компании, руководство которой отвечает за результаты ее деятельности.



Типы организационных структур управления

- Центры доходов ответственны в первую очередь за максимизацию дохода от своей производственной или иной деятельности;
- Центры прибыли - относительно самостоятельные структурные подразделения, наделенные правом самостоятельной реализации своей продукции, а также правом распоряжения частью дохода от ее реализации. Центры прибыли ответственны в первую очередь за увеличение нормы прибыли;
- Центры затрат – относительно самостоятельные структурные подразделения, обязанные выполнять установленные для них производственные задания в пределах выделенных бюджетов и наделенные правом принятия соответствующих хозяйственных решений;
- Венчур-центры – структурные подразделения, непосредственно связанные с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.



Типы организационных структур управления

Холдинговая структура – это дивизиональная структура управления, в которой некоторые центры ответственности являются юридическими лицами, управляемыми через систему участия.

При групповом ведении бизнеса, в зависимости от передачи прав дивизионам, выделяют следующие типы объединений: конгломерат, трест, пул, консорциум, промышленная и финансово-промышленная группа, а также концерн и синдикат.

Организации типа **конгломерата** не относятся к установившимся и упорядоченным структурам, скорее вся организация приобретает форму, лучше всего подходящую для данной конкретной ситуации. В одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом – проектная или матричная. Руководство высшего звена отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, координацию и контроль за деятельностью всей организации

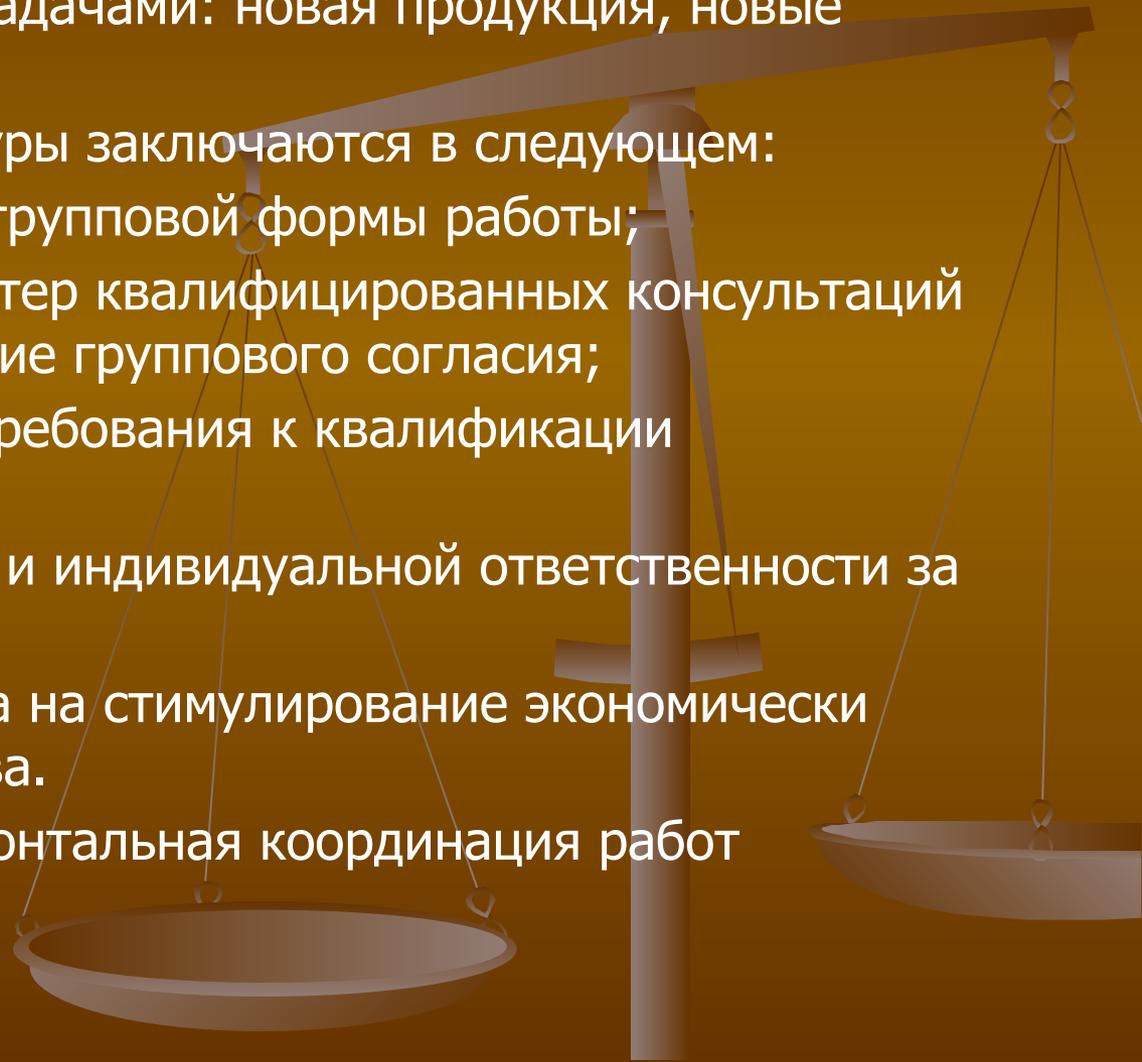
Типы организационных структур управления

Структура на основе рабочих групп ориентирована на постоянную перестройку организации в соответствии с возникающими новыми задачами: новая продукция, новые методы работы и т.д.

Достоинства данной структуры заключаются в следующем:

- Реализуются концепции групповой формы работы;
- Менеджмент носит характер квалифицированных консультаций и опирается на достижение группового согласия;
- Существенно меняются требования к квалификации работающих;
- Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы;
- Оплата труда направлена на стимулирование экономически выгодного сотрудничества.

Основная проблема – горизонтальная координация работ



Иерархические и адаптивные организационные структуры

Иерархические (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) структуры характеризуются жесткой иерархией власти, формализацией используемых правил и процедур. Централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются хорошей приспособляемостью к внешним и внутренним условиям работы, иерархии управления, адекватным числом уровней управления, гибкостью структуры, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур

| Критерии сравнения | Иерархические структуры управления | Адаптивные структуры управления |
|--|--|--|
| Характеристика иерархии управления | Жесткая иерархия. Уровни управления четко определены | Отсутствие иерархии или ее размытость |
| Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей | Сильно развиты вертикальные связи | Высокий уровень горизонтальной интеграции |
| Тип руководства | Моноцентрический, постоянный | Полицентрический, смена лидеров по ситуациям |
| Формализация применяемых правил | Жесткая формализация правил и процедур | Слабая или умеренная формализация правил и процедур |
| Формализация отношений управленческого персонала | Узко определенные обязанности, права и ответственность | Широко определенные права, обязанности и ответственность |
| Разделение управленческого труда | Узкая специализация деятельности | Широкая специализация деятельности |
| Характеристика принятия управленческих решений | Централизация принятия управленческих решений | Децентрализация принятия управленческих решений |
| Характеристика отношений персонала компании | Формальные отношения, носящие официальный характер | Неформальные отношения, носящие личностный характер |

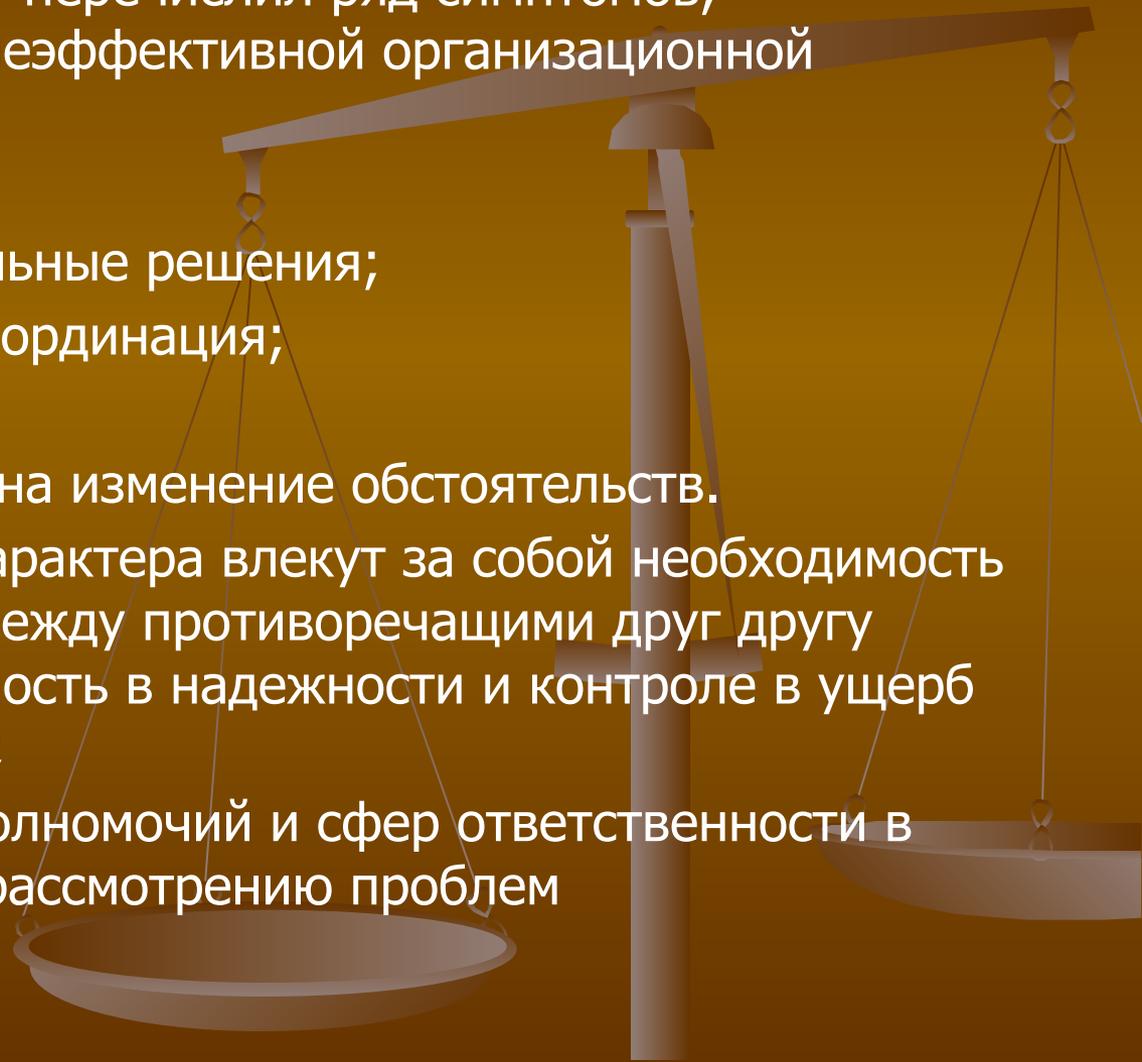
Выявление структурных проблем

Профессор Дж. Чайдл в книге «Организация: руководство по проблемам и практике» перечислил ряд симптомов, свидетельствующих о неэффективной организационной структуре:

- Низкая мотивация;
- Запоздалые и неправильные решения;
- Конфликты и слабая координация;
- Рост расходов;
- Неадекватная реакция на изменение обстоятельств.

Проблемы структурного характера влекут за собой необходимость находить компромисс между противоречащими друг другу требованиями: потребность в надежности и контроле в ущерб гибкости и инициативе;

- Четкое разграничение полномочий и сфер ответственности в ущерб коллективному рассмотрению проблем



Требования к организационным структурам

Формальные требования, предъявляемые к организационной структуре: ясность; экономичность; рациональность; адаптивность; надежность; управляемость; устойчивость.

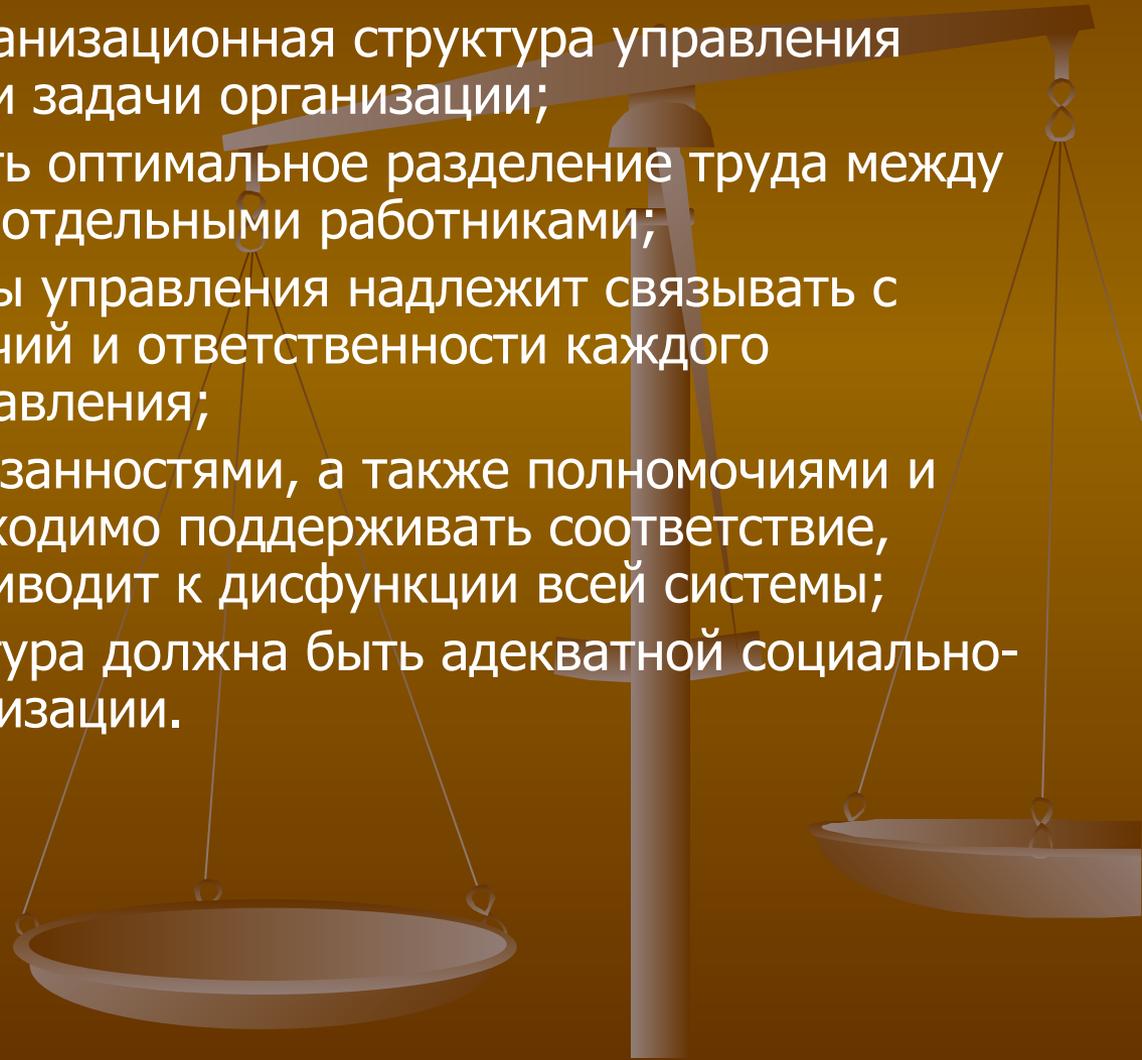
Главные принципы: 1. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации;

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками;

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления;

4. Между функциями и обязанностями, а также полномочиями и ответственностью необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции всей системы;

5. Организационная структура должна быть адекватной социально-культурной среде организации.



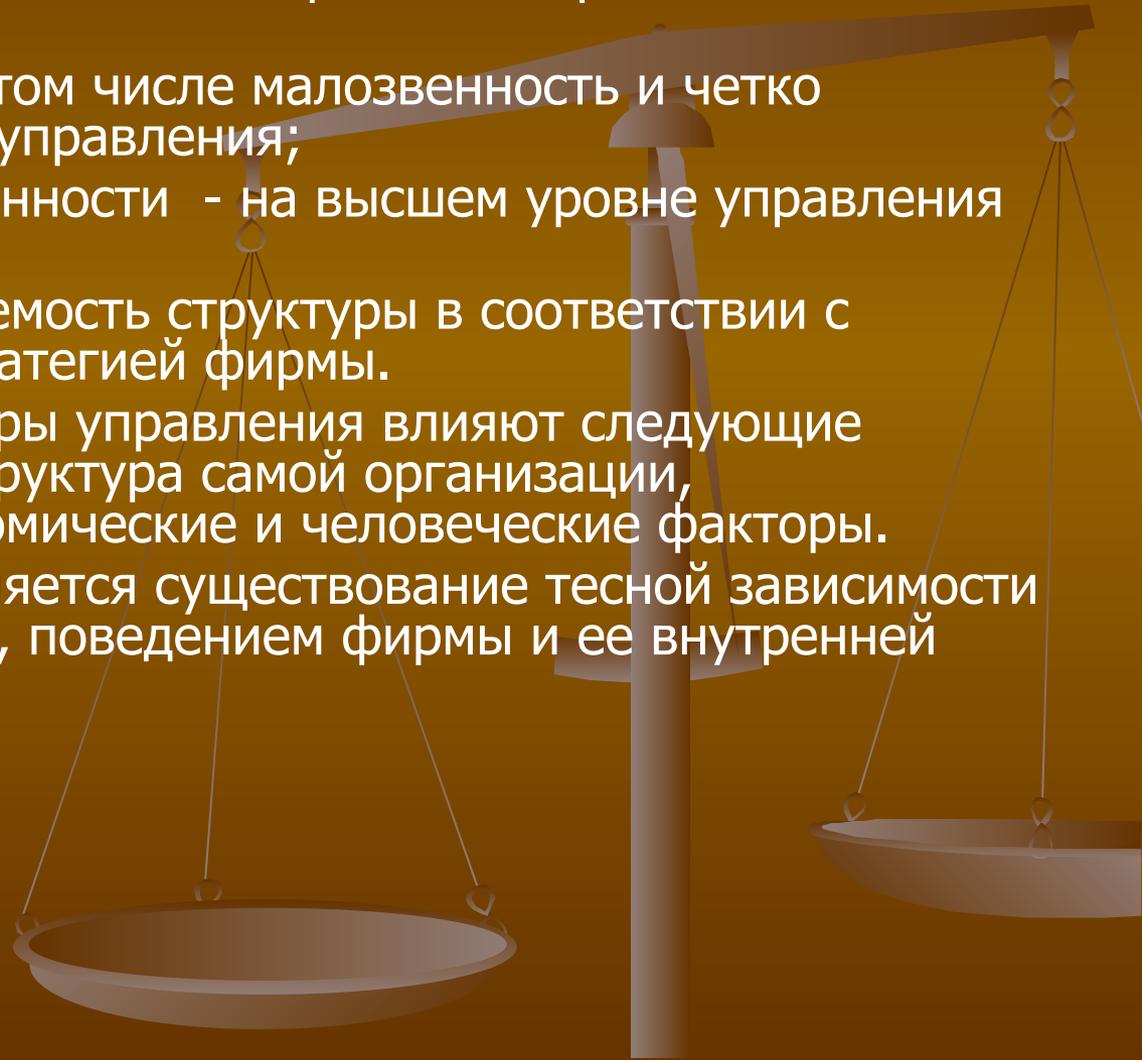
Требования к организационным структурам

Основные принципы построения организационных структур:

- Баланс ответственности и прав;
- Доступность и понятность целей развития организации всем подразделениям;
- Простота структуры, в том числе малозвенность и четко 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 следующие факторы: масштаб и структура самой организации, технологические, экономические и человеческие факторы.

Важнейшим условием является существование тесной зависимости между внешней средой, поведением фирмы и ее внутренней организацией.



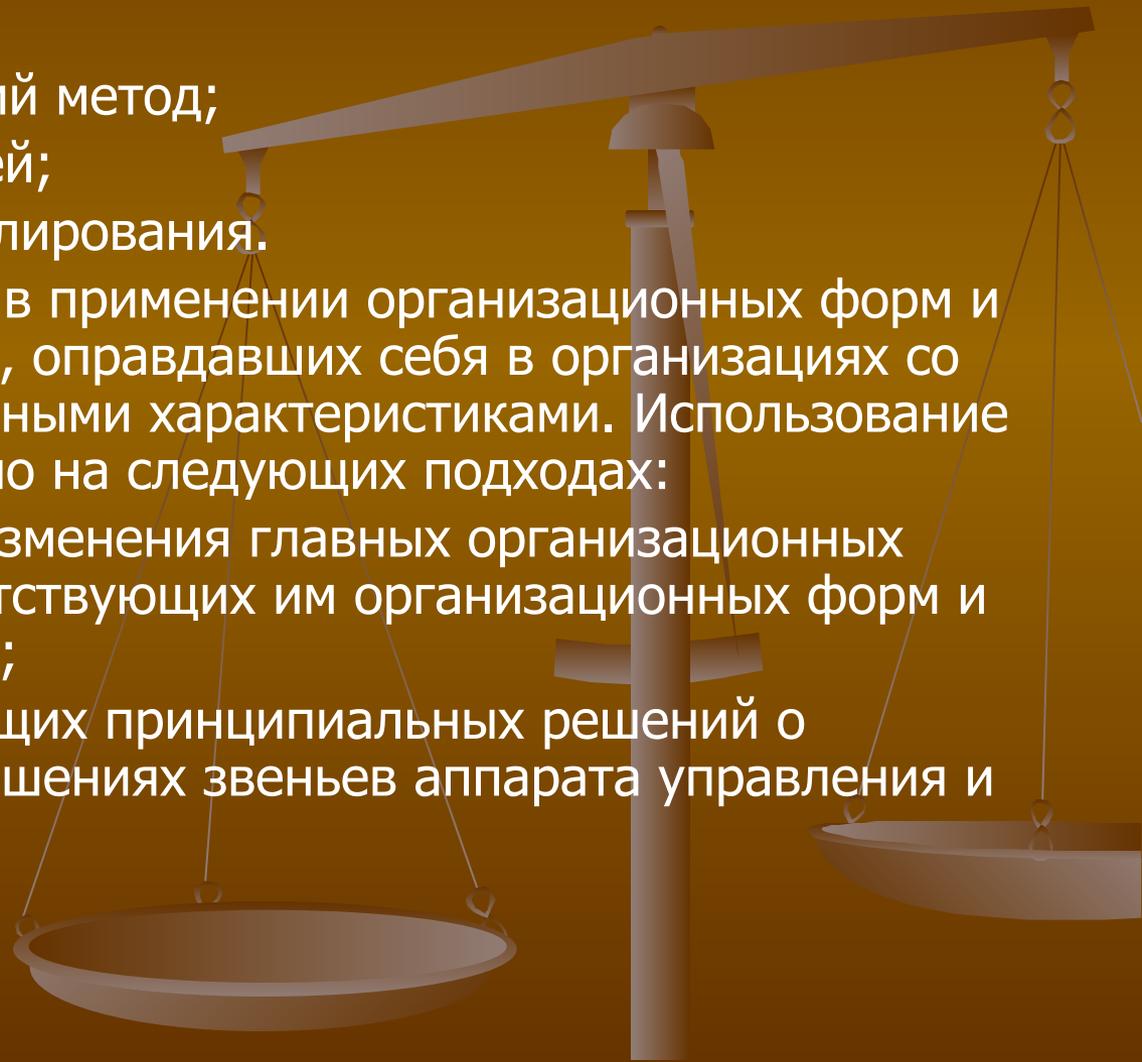
Методы проектирования организационных структур

Основными взаимодополняющими методами проектирования организационных структур являются:

- метод аналогий;
- экспертно-аналитический метод;
- метод структурных целей;
- организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, оправдавших себя в организациях со сходными организационными характеристиками. Использование данного метода основано на следующих подходах:

- Выявление тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления;
- Типизация наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей.

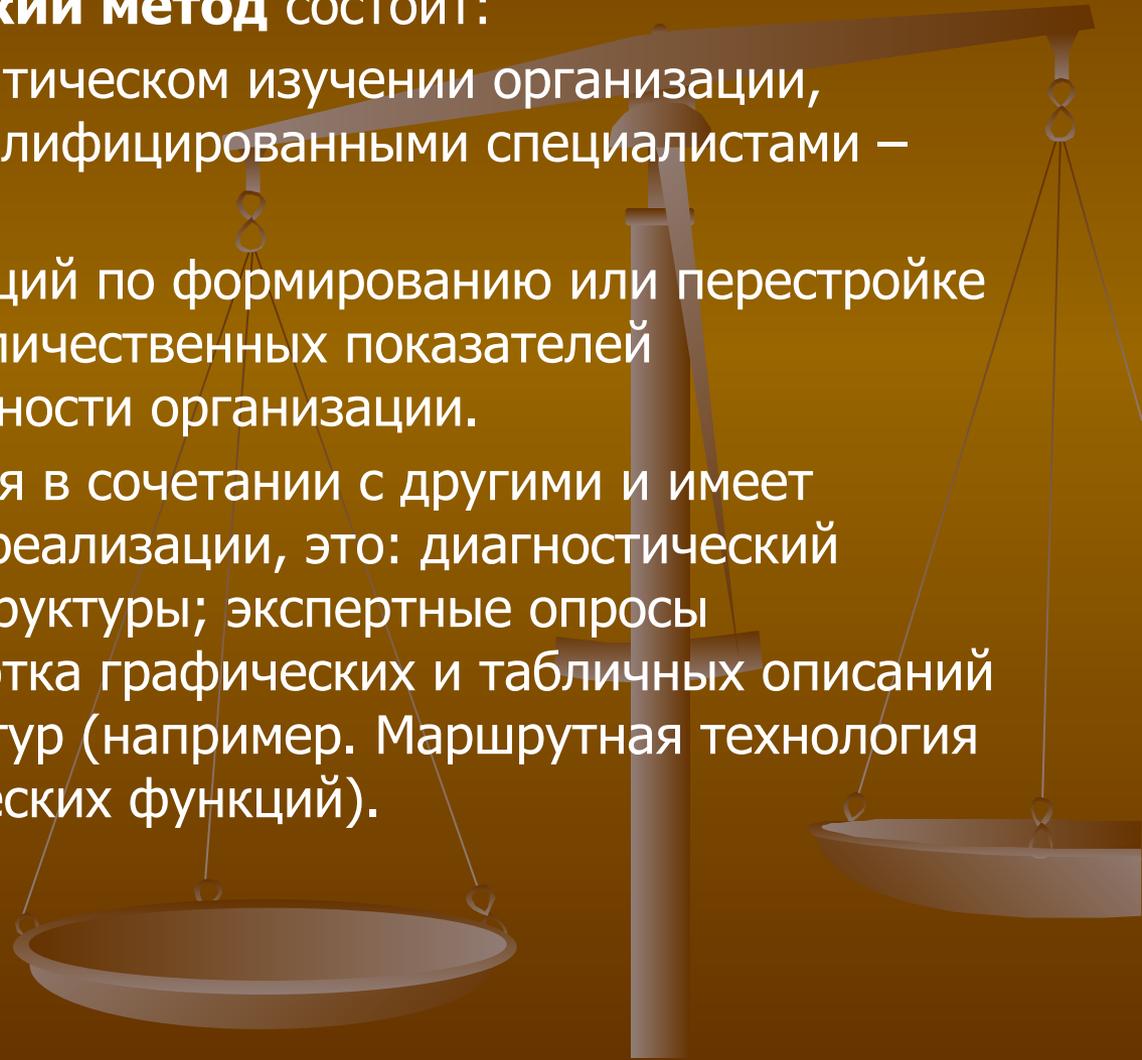


Методы проектирования организационных структур

Экспертно-аналитический метод состоит:

- В обследовании и аналитическом изучении организации, которые проводятся квалифицированными специалистами – экспертами;
- В выработке рекомендаций по формированию или перестройке структуры исходя их количественных показателей эффективности деятельности организации.

Данный метод используется в сочетании с другими и имеет многообразные формы реализации, это: диагностический анализ особенностей структуры; экспертные опросы руководителей; разработка графических и табличных описаний организационных структур (например. Маршрутная технология выполнения управленческих функций).

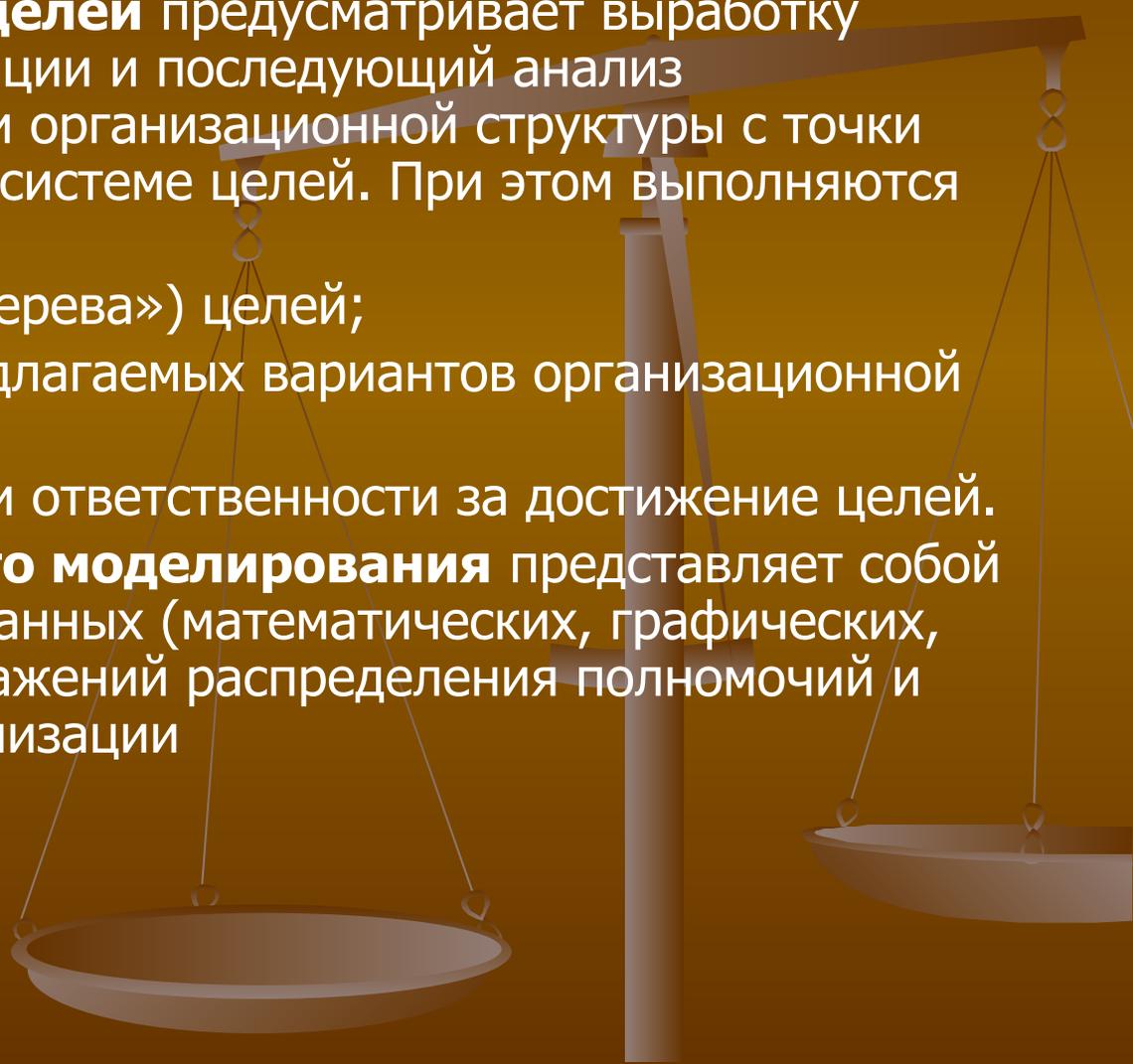


Методы проектирования организационных структур

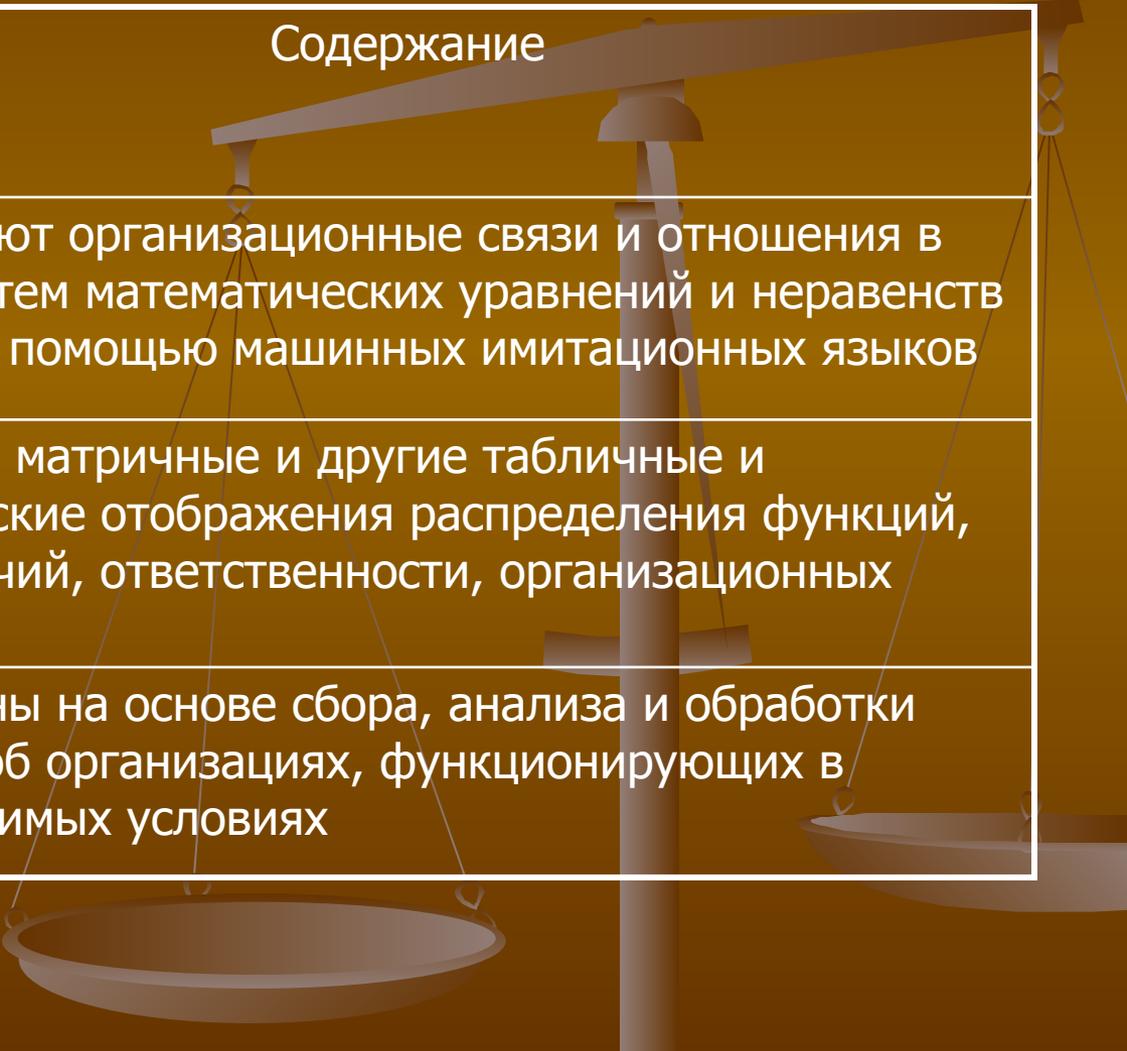
Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и последующий анализ выполняемых функций и организационной структуры с точки зрения их соответствия системе целей. При этом выполняются следующие этапы:

- Разработка системы («дерева») целей;
- Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры;
- Составление карт прав и ответственности за достижение целей.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных (математических, графических, машинных и т.д.) отображений распределения полномочий и ответственности в организации



Типы организационных моделей и их характеристика



| Виды организационных моделей | Содержание |
|-----------------------------------|---|
| Математико - экономические модели | Описывают организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков |
| Графо-аналитические модели | Сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. |
| Математико-статистические методы | Построены на основе сбора, анализа и обработки данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях |

Тенденции развития организационных структур

Главная тенденция эволюции организационных структур состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действующими.

При этом выделяют десять характеристик формирования эффективных структур управления:

- 1) Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- 2) Уменьшение числа уровней управления;
- 3) Групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- 4) Максимальная степень удовлетворения потребностей рынка;
- 5) Нацеленность работника на реализацию своих способностей;
- 6) Создание центров прибыли;

Тенденции развития организационных структур

- 7) Быстрая реакция на изменения;
- 8) Совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия;
- 9) Развитие информационных технологий;
- 10) Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

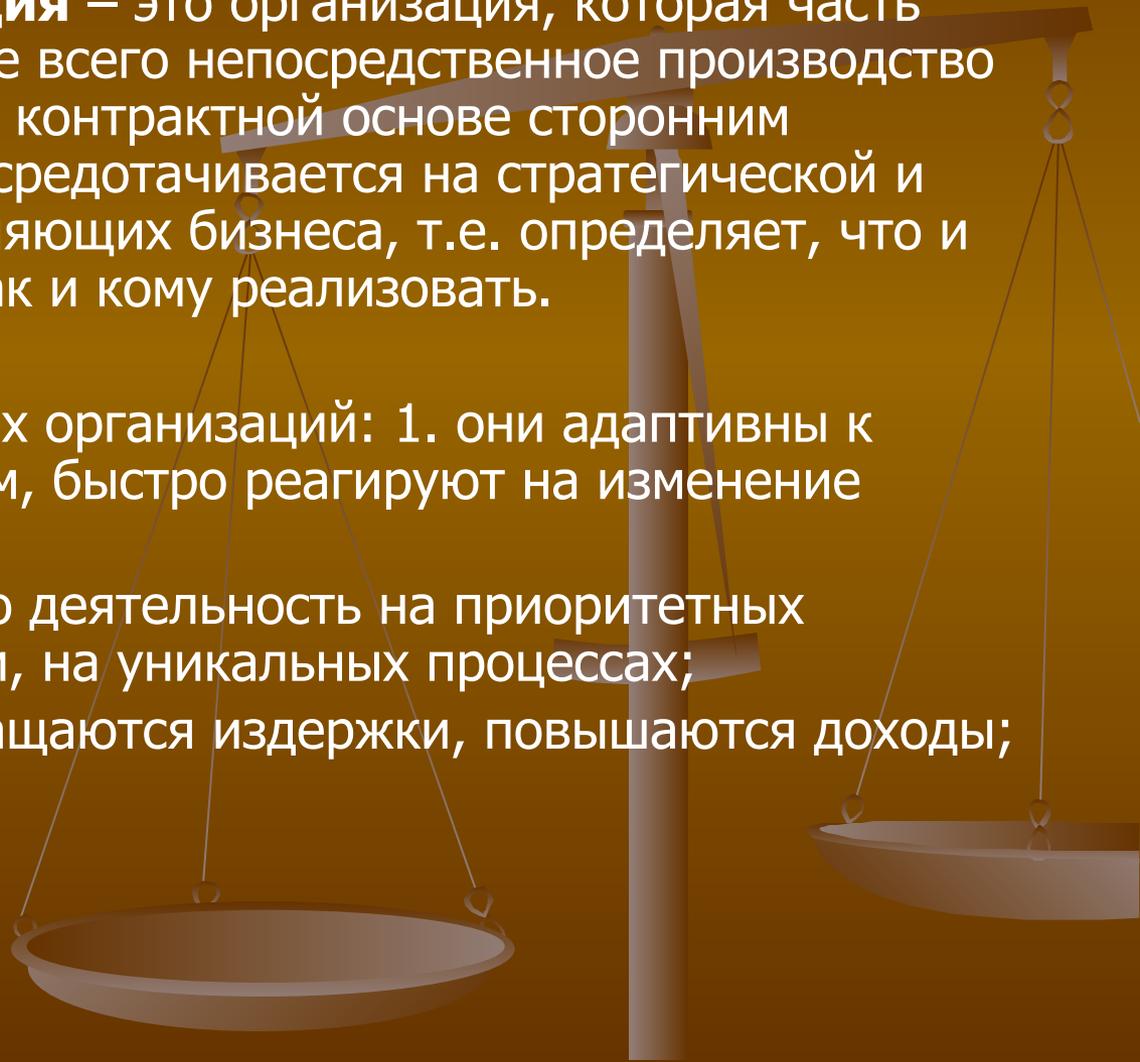
К перспективным новым организационным формам относятся сетевые и оболочные организации, а также стратегические альянсы.

При создании **компании-сети** предприятие разбивается на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в юридическом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). В основе построения сетевых компаний лежит не узкая функциональная специализация, а интеграционные процессы

Тенденции развития организационных структур

Оболочечная организация – это организация, которая часть бизнес-функций (прежде всего непосредственное производство продукции) передает на контрактной основе сторонним подрядчикам. А сама сосредотачивается на стратегической и транзакционной составляющих бизнеса, т.е. определяет, что и сколько производить, как и кому реализовать.

- Преимущества оболочечных организаций:
1. они адаптивны к изменяющимся условиям, быстро реагируют на изменение конъюнктуры;
 2. они концентрируют свою деятельность на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
 3. в них существенно сокращаются издержки, повышаются доходы;



Тенденции развития организационных структур

- 4) В них исключено нерациональное использование квалифицированной рабочей силы;
- 5) К совместной деятельности в рамках сети привлекаются самые лучшие партнеры.

Недостатки: возрастает конкуренция со стороны собственных подрядчиков; возрастают трудности в контроле качества продукции.

Стратегические альянсы – это объединение нескольких независимых предприятий для осуществления того или иного проекта на базе общих ресурсов участников объединения. Стратегические альянсы позволяют снизить риски, объединить усилия и на этой основе снизить затраты, не осуществляя слияния и поглощения.

