

# Теория организации. Структурный подход к организации

Выполнила:  
Студент гр.ГиМУ-2  
Ярошенко К.О.

# План:

1. Сущность структурного подхода
2. Централизация и децентрализация

# Сущность структурного подхода

- Структура организации – это устойчивые взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.



# Сущность структурного подхода

- Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников



# Сущность структурного подхода

- Структуры организаций отличаются друг от друга:
  - - сложностью, т.е. степенью разделения деятельности на различные функции;
  - - формализацией, т.е. степенью заранее установленных правил и процедур;
  - - соотношением централизации и децентрализации (количеством уровней, на которых принимаются решения)

# Сущность структурного подхода

- Структурный подход – один из методов, обеспечивающих функционирование основных видов деятельности и взаимосвязи между ними



# Сущность структурного подхода

- Структура организации – схема взаимосвязей отделов, секторов, линейных единиц. Оргструктуру коммерческой фирмы, банка, больницы, вуза, правительственного учреждения и т.п. следует рассматривать с учетом разных критериев. Рациональная структура организации предполагает комбинацию следующих трех факторов:
  - 1. Реальные взаимосвязи между конкретными людьми.
  - 2. Политика руководства и методы управления.
  - 3. Полномочия и функции работников.

# Сущность структурного подхода

Структурный подход к организации предусматривает описание:

- - формальных и неформальных организаций;
- - вопросов разделения труда;
- - вопросов контроля;
- - вопросов департаментализации.



# Сущность структурного подхода

- Формальная организация – это вид организации, в которой предварительно спланирована и закреплена документально структура полномочий и функций



# Сущность структурного подхода

- Структура формальной организации устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации, она определяет набор функций, позволяющих достигать цели организации.
- Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации трудовых функций – дано их исчерпывающее описание, определены процедуры выполнения. Чем выше уровень стандартизации (а определенный уровень необходим), тем меньше личный вклад работника и меньше альтернатив

# Сущность структурного подхода

- Неформальная организация – вид организаций, в которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и закреплённого характера



# Сущность структурного подхода

- Формируется такая организация на основе общих интересов группы работников, вопросов личной безопасности и т.д. Отсюда вытекает, что структурный подход к организации описывает, прежде всего, вертикальное разделение труда в управлении организацией



# Сущность структурного подхода

- Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровня, т.е. имеет большую власть. Вертикальное разделение труда связано с иерархией управления в организации: чем больше ступеней иерархической лестницы, тем сложнее организация. Полномочия распределяются по руководителям и должностям.
- Горизонтальное разделение труда отражает степень разделения его между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации сфер, требующих специализированных знаний, тем она сложнее. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций.

# Сущность структурного подхода

- Структурный подход к организации требует рассмотрения модели охвата контролем. Известно, что сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю, порождает структуру управления в виде высокой пирамиды с узким основанием. В литературе много описаний моделей охвата контролем, одно из наиболее глубоких – описание оргструктуры управления авиа-космической компанией "Локхид" (США). Для этого было выделено семь переменных:

# Сущность структурного подхода

- 1 – сходство функций,
- 2 – географическая близость подчиненных,
- 3 – сложность функций,
- 4 – контроль, требуемый подчиненными,
- 5 – координация деятельности подчиненных,
- 6 – планирование времени,
- 7 – помощь руководителя.

# Централизация и децентрализация

- Термин "централизация" относится к степени сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано с формальной властью. Чем больше организация, тем сложнее управленческие решения. Суть централизованных организаций – разделение процесса принятия решения и процесса его реализации: высшие руководители принимают решения, управленцы среднего звена передают и согласовывают их, работники – выполняют.



# Централизация и децентрализация

- Современные работники способны выполнять не одну, а несколько функций. Как правило, они формируются в профессиональные команды, при этом появляется метод группового решения проблем. Меняется потребительский спрос, коллектив организации отказывается от сложившихся стереотипов, согласно которым важные указания спускаются сверху, и отступление от них неминуемо. Перестройка организации приводит к реализации принципа децентрализации, преимущества которого заключаются в том, что при нём происходит передача в низовые звенья процесса принятия решений. Следовательно:

# Централизация и децентрализация

- большое число решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии,
- - решения, принятые на низших уровнях, более важны,
- - различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях,
- - уменьшается объем централизованного контроля.

# Централизация и децентрализация

- Такой подход приводит к высокой автономности принятия решений в отдельных подразделениях. Благодаря этому возрастает ответственность подразделений за их прибыльность или убыточность.

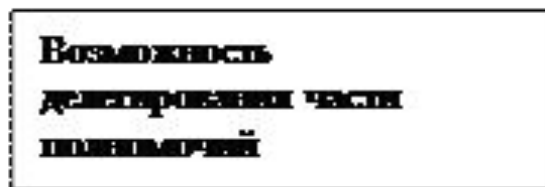
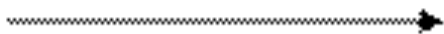


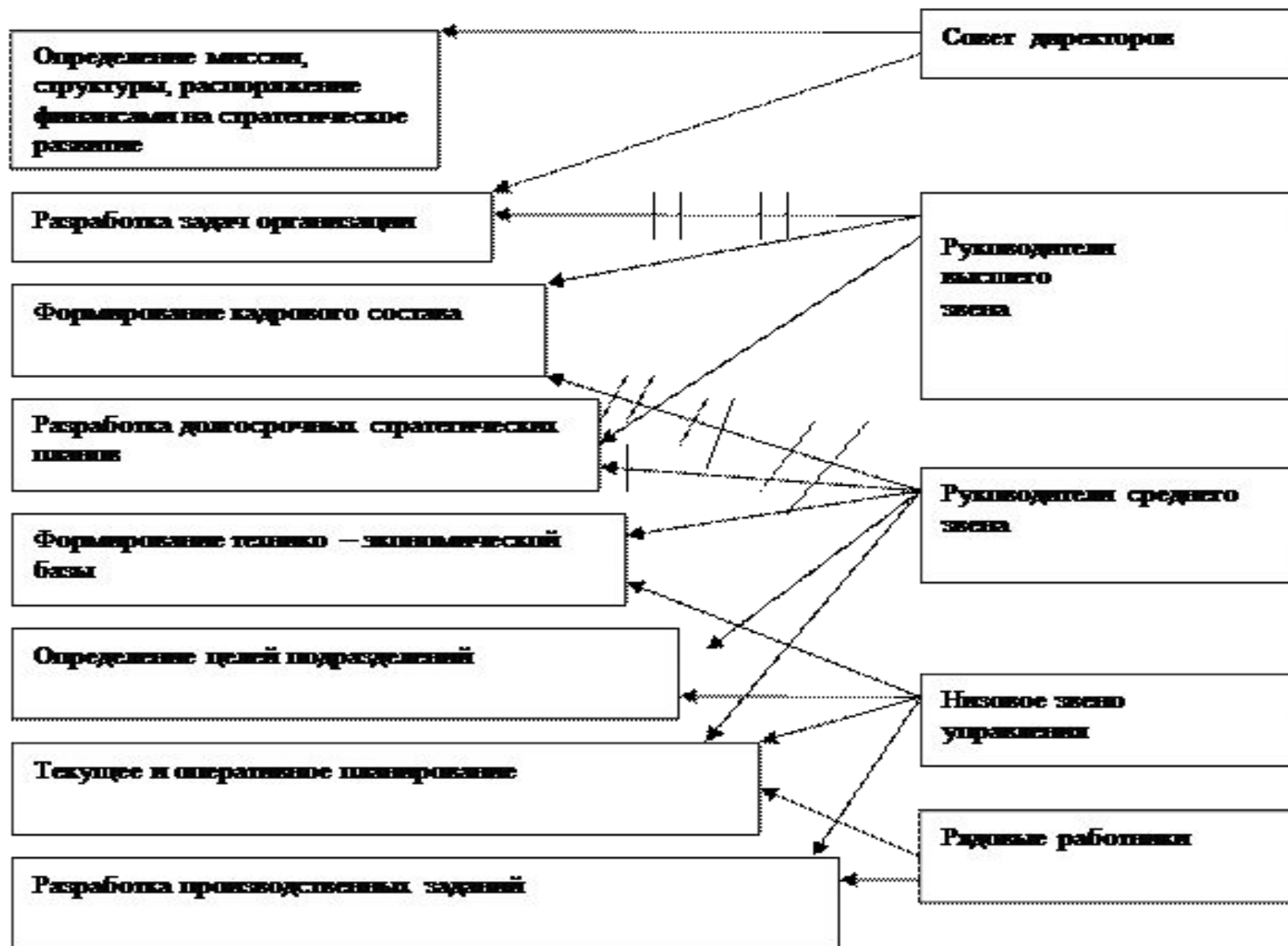
# Централизация и децентрализация

- На соотношение централизации и децентрализации в управлении непосредственное влияние оказывают следующие факторы:
  - - размер организации;
  - - технология производства товаров и услуг;
  - - внешняя среда.

# Централизация и децентрализация

- Важное значение имеет рассмотрение вопроса о делегировании полномочий и ответственности в организациях, как пути создания децентрализованных организаций. В каких случаях используется делегирование? Во-первых, когда оно руководителю позволяет выделить время на решение важных вопросов высшего звена управления; во-вторых, при чрезмерной занятости руководителя во избежание срыва графика выполнения заданий; в-третьих, когда подчиненный может сделать эту работу не хуже руководителя.
- Схема делегирования полномочий по уровням управления приведена ниже . На рисунке приняты обозначения:





# Централизация и децентрализация

- Основные принципы делегирования полномочий следующие:
- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом;
- каждый подчиненный должен точно знать, кто его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- руководитель должен принимать решения в пределах своих полномочий;
- передаются лишь полномочия: ответственность несет руководитель и т.п.

# Централизация и децентрализация

- Делегирование полномочий – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Важнейшей тенденцией развития организаций является уменьшение числа решений, принимаемых в высшем звене за счет предоставления больших полномочий низшим уровням.



# Централизация и децентрализация

- Если передача полномочий низшим уровням осуществляется без закрепления соответствующих ресурсов, то требуется развитие горизонтальных связей. Среди распространенных форм горизонтальных связей можно назвать следующие:



# Централизация и децентрализация

- использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы; между подразделениями, имеющими прочные деловые контакты; кроме того, на многих предприятиях есть практика горизонтальных переходов специалистов из одного подразделения в другое для накопления опыта;

# Централизация и децентрализация

- создание временных целевых групп, если проблема для решения требует вовлечения большого числа работников и подразделений; целевые группы – это форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделений разного профиля; целевая группа создается из специалистов подразделений, касающихся данной проблемы, носит временный характер на период решения проблемы;

# Централизация и децентрализация

- создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих проблем;



# Централизация и децентрализация

- установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления



**Спасибо за внимание!**