

Виды организационных структур управления

■



План лекции:

- Типы организаций и их структуры
- Типы организаций по взаимодействию с внешней средой
- Типы организаций по взаимодействию подразделений
- Типы организаций по взаимодействию с человеком



Понятие ОСУ

- **ОСУ** – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.
- **Звено управления** – обособленное подразделение со строго очерченными функциями.
- **Степень (уровень) управления** – совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

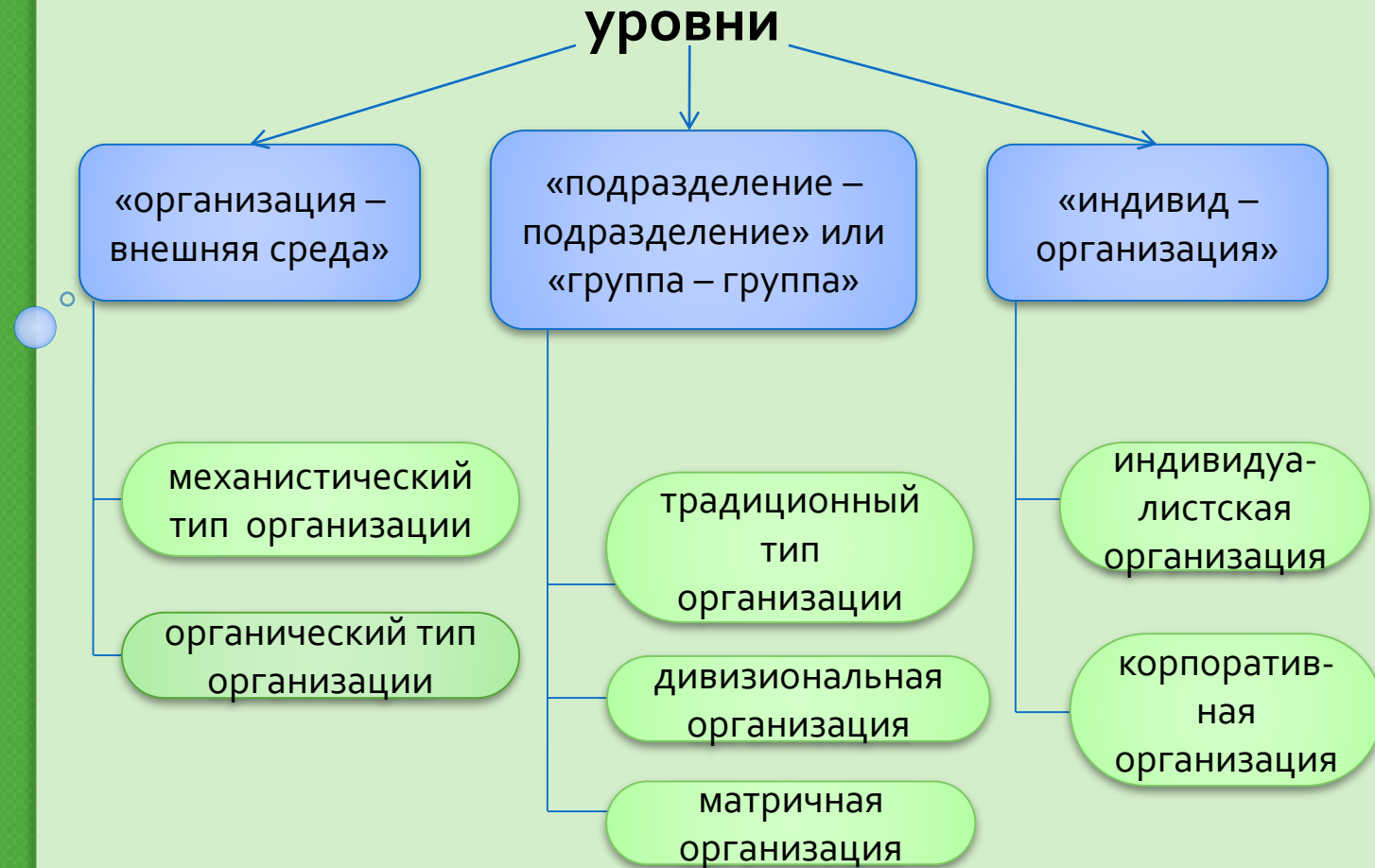


Взаимодействие звеньев управления

- **Горизонтальные связи** – связи кооперации и координации (согласования).
- **Вертикальные связи** – связи руководства и подчинения.
- **Линейные связи** – связи подчинения по вопросам, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и прямое руководство.
- **Функциональные связи** - носят совещательный, рекомендательный характер.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ СТРУКТУРЫ

Каждая организация представляет собой достаточно сложную систему, описать которую можно, определив характер взаимодействия на каждом ее уровне



Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

- **механистический тип организации** характеризуется:

использованием формальных правил и процедур

централизованным принятием решений

узко определенной ответственностью в работе

жесткой иерархией власти

Термин **«механистический»** показывает, что организация спроектирована наподобие машинного механизма, предназначенного для производительных операций

Данный тип эффективен при использовании рутинных технологий (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

- органический тип организации характеризуется:

слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур

децентрализацией и участием работников в принятии решений

широко определяемой ответственностью в работе

гибкостью структуры власти

небольшим количеством уровней иерархии

Термин «**органический**» показывает, что организация устроена как живой организм

Данный тип эффективен при использовании нерутинных технологий (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Традиционная организация

Основой этой
схемы являются
линейные
подразделения,
осуществляющие
основную работу
и
обслуживающие
функциональные
подразделения,
создаваемые на
«ресурсной»
основе

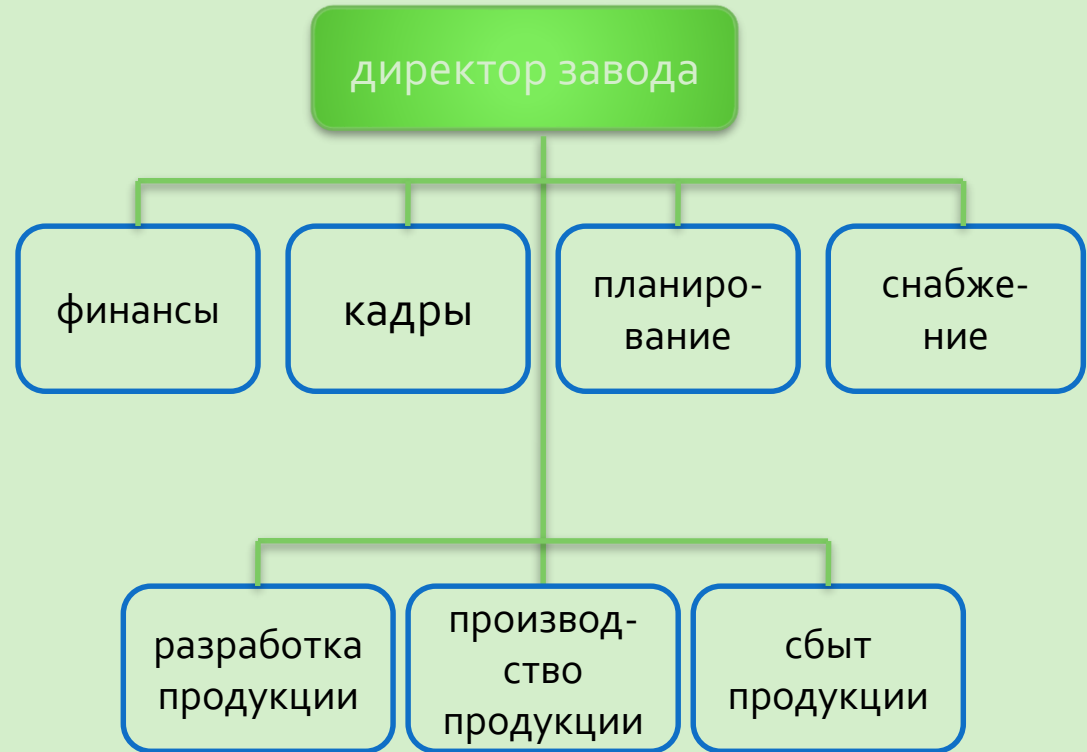


Схема линейно-функциональной организации

Достоинства и недостатки линейно-функциональной ОС

ДОСТОИНСТВА

- ✓ освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально - техническим обеспечением и др.
- ✓ построение связей «руководитель - подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

НЕДОСТАТКИ

- ✓ 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;
- ✓ аккумулялирование на верхнем уровне полномочий по решению множества оперативных задач наряду со стратегическими

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Дивизио- нальная организация

Данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения



Достоинства и недостатки дивизиональной ОС

достоинства

- ✓ более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения в деловом и фоновом окружении;
- ✓ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- ✓ возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых организаций.

недостатки

- ✓ рост иерархичности, вертикали управления;
- ✓ дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- ✓ дублирование работ в разных подразделениях

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Матричная организация

Данный тип организации характеризуется следующими элементами: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы



Достоинства и недостатки матричной ОС

достоинства

- ✓ лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- ✓ более эффективное текущее управление;
- ✓ вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- ✓ гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ;
- ✓ усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- ✓ возможность применения эффективных методов управления;
- ✓ развитие в работниках навыков в области принятия решений;
- ✓ время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

недостатки

- ✓ проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования организации;
- ✓ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- ✓ возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в проекте;
- ✓ трудность приобретения навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе;
- ✓ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов.

Типы организаций по взаимодействию с человеком

Основные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций

корпоративная

- ✓ Монополия и стандартизация в деятельности организации
- ✓ Принцип большинства или старшинства в принятии решений
- ✓ Человек для работы
- ✓ Доминирование иерархических властных структур
- ✓ Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением

индивидуалистская

- ✓ Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов или групп
- ✓ Принцип меньшинства или вето в принятии решений
- ✓ Работа для человека
- ✓ Принцип увязки интересов всех членов организации
- ✓ Поиск возможностей и дополнительных ресурсов

Характеристики ОСУ

№ п\п	Характеристика	Определение	Коэф-т
1.	Сложность	определяется количеством отделов, групп, специалистов и уровней управления	Коэф-т сложности $K_{сл} = Чд / Ч$
2.	Уровень формализации	характеризует масштабы использования правил и процедур, регламентирующие вопросы подчиненности, определения прав и обязанностей	Коэф-т формализации $Kф = АУПф / АУП$
3	Уровень централизации /децентрализации	сосредоточение прав по принятию управленческих решений на уровнях управления	Коэф-т централизации $Kц = Рфц / Рф$
4	Уровень соблюдения норм управления	показывает количество непосредственных подчиненных у руководителя	Коэф-т нормы управляемости $Ну = Уф / Ун$

Этапы проектирования ОСУ

- **Осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки,** соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.
- **Установить соотношения полномочий различных должностей.** Руководители среднего и низового звеньев представляют необходимую информацию, устанавливают цепь команд, руководят более мелкими подразделениями, чтобы более эффективно применять специализацию и избегать перегрузки высшего руководства.
- **Определить должностные обязанности** как совокупность задач и функций и поручить их выполнение конкретным исполнителям.

Принципы проектирования ОСУ

- ОСУ должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;
- следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;
- формирование ОСУ надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;
- между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции ОСУ.

Признаки эффективной ОСУ

- 1. Структура соответствует стратегии организации.
- 2. Структура соответствует среде функционирования организации
- 3. Отсутствуют противоречия между элементами ОСУ.