

Тема 3. Методические основы формирования структуры организации

Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Теория Гласнер выделяет в организационной структуре четыре подсистемы: исполнительную, апелляционную, представительскую и законодательную. Каждая из этих подсистем выполняет функции, соответствующие своему назначению, и в то же время их функции частично перемежаются и взаимодействуют друг с другом.

Исполнительная подсистема – это совокупность органов, осуществляющих непосредственное линейное и функциональное управление. Эта подсистема образует иерархию или цепь команд, оптимальное количество уровней в которой определяется нагрузкой времени для выполнения каждой функции, закрепленной за структурным подразделением исполнительной подсистемы.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей предложения своих избирателей. Эти предложения могут относиться к любому аспекту работы и управления. Представители обсуждают и приходят к согласию или договариваются не достигать соглашения. Представительская подсистема функционирует на основе нормативно-законодательных актов.

Функции **законодательной подсистемы** – выработка политики и всей организации с участием избранных представителей. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», позволяющий руководителям действовать в определенных рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Апелляционная подсистема – это некоторая совокупность органов, реализующих функцию контроля правомерности отношений между исполнительной, законодательной и представительской подсистемами, с одной стороны, и непосредственными исполнителями – с другой.

Принципы построения организационных структур

С позиций современного дня, обобщая классические и современные исследования и учитывая общие законы и принципы организации, принципы управления, опыт построения и функционирования различных типов организаций, можно сформулировать следующие основные принципы построения организационных структур:

- 1) соответствие целям и стратегии организации;
- 2) учет относительного значения управленческих функций;
- 3) специализация;
- 4) координация;
- 5) организационный контроль;
- 6) снижение управленческих расходов.

Методы построения организационных структур

Выделяют следующие методы построения организационных структур:

- 1) разделение по функциям;
- 2) разделение по производимой продукции;
- 3) разделение по группам потребителей;
- 4) разделение по этапам производства;
- 5) разделение по рабочим сменам (вахтовый метод);
- 6) разделение по географическому положению;
- 7) комбинированное разделение.

Факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры

- Соотношение **доходов и расходов** от использования полномочий
- **Оперативность** применения полномочий
- Необходимая **степень координации** в работе
- **Уровень квалификации** работников доверие к ним
- **Места** выполнения работ
- Стремление руководства к **формированию второго ряда руководителей**
- **Организационно-правовая форма** предприятия
- **Возможности контроля** над подчиненными
- **Характер** руководителя
- Наличие эффективной **системы координации**, коммуникаций, обмена информацией и принятия решений с использованием компьютерных технологий
- Уровень развития **коллективных форм организации** и стимулирования труда
- Уровень развития **хозяйственной самостоятельности** производственных и административных подразделений

Норма управляемости (диапазон контроля)

Французский математик и консультант по управлению литовского происхождения В. Грейкунас 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:

$$C = N \cdot ((2^N / 2) + N - 1),$$

где C — количество связей, N — количество подчиненных.

В соответствии с этим уравнением при двух подчиненных количество связей составит 6 ед., при трех — 18, при четырех — 44, при пяти — 110, при 10 — 5210, при 18 — 2 359 602. Этот анализ использовался многими учеными для аргументации того, что количество подчиненных у одного руководителя не должно превышать шести человек. В этом случае количество связей составит 222 ед.

Норма управляемости (диапазон контроля)

Американский Совет Национальной промышленной конференции предлагает перечень факторов, которые должны быть приняты к сведению при определении оптимального количества подчиненных. Назовем их.

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

Норма управляемости (диапазон контроля)

Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие значения норм управляемости:

- для руководителей организаций и их первых заместителей — не более 10–12 чел. (подразделений);
- для функциональных отделов — не менее 7–10 чел.;
- для функциональных бюро — не менее 4–6 чел.;
- для конструкторских и технологических отделов — 15–20 чел.;
- для конструкторских и технологических бюро — 7–10 чел.

Нормы управляемости линейных руководителей, чел.

Тип производства	Сложность продукции	Уровень руководства	
		Высший	Низший
Массовое и крупносерийное	Сложная и простая	6	15
	Особо сложная	5	11
Серийное	Сложная и простая	5	13
	Особо сложная	4	9
Индивидуальное и мелкосерийное	Сложная и простая	4	11
	Особо сложная	3	7

Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.