



**Сегодня я на занятии
не просто физически присутствую,
я здесь ментально. Это почти чудо!**



Аффирмация дня

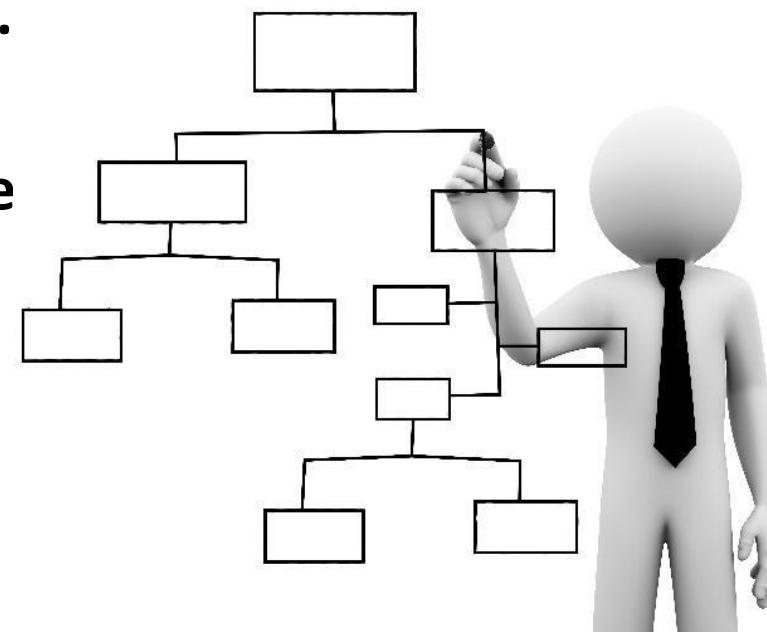
Тема лекции:

Организационные структуры управления

Организационная структура - это состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

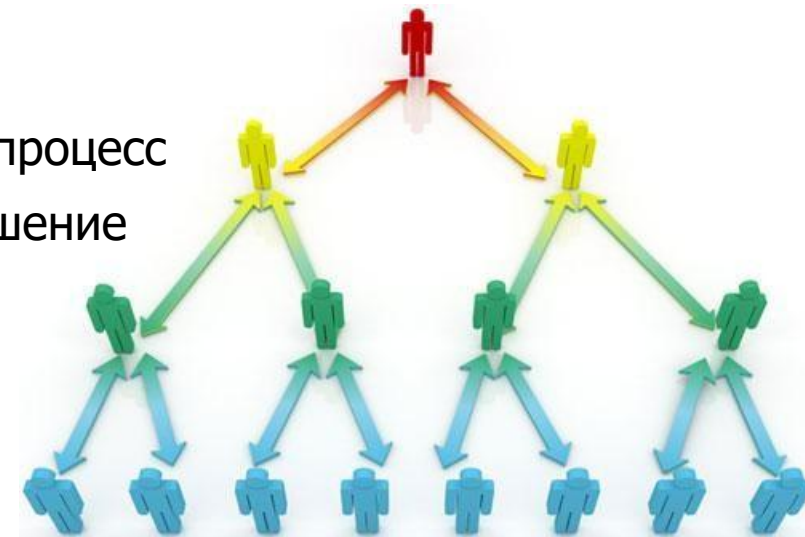
Организационная структура – понятие динамическое



Принципы построения управленческих структур

Организационная структура управления (ОСУ) - совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

ОСУ определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.



Принцип формирования – организация и закрепление функций за подразделениями аппарата управления

Придает организации форму, способствует упорядочиванию всех регулярных процедур в организации



Линейные связи - суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

Основные виды ОСУ:

- Линейная и линейно-штабная ОСУ
- Дивизионная ОСУ
- Бригадная (функциональная) ОСУ
- Проектная ОСУ
- Матричная (проектно-целевая) ОСУ



1. Линейная ОС

Аппарат управления представлен в виде иерархической матрицы



Применяется в условиях функционирования **малых предприятий**, с несложным производством при отсутствии у них разветвленных связей с контрагентами.

Используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими фирмами с несложной технологией.

Преимущества линейной структуры

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

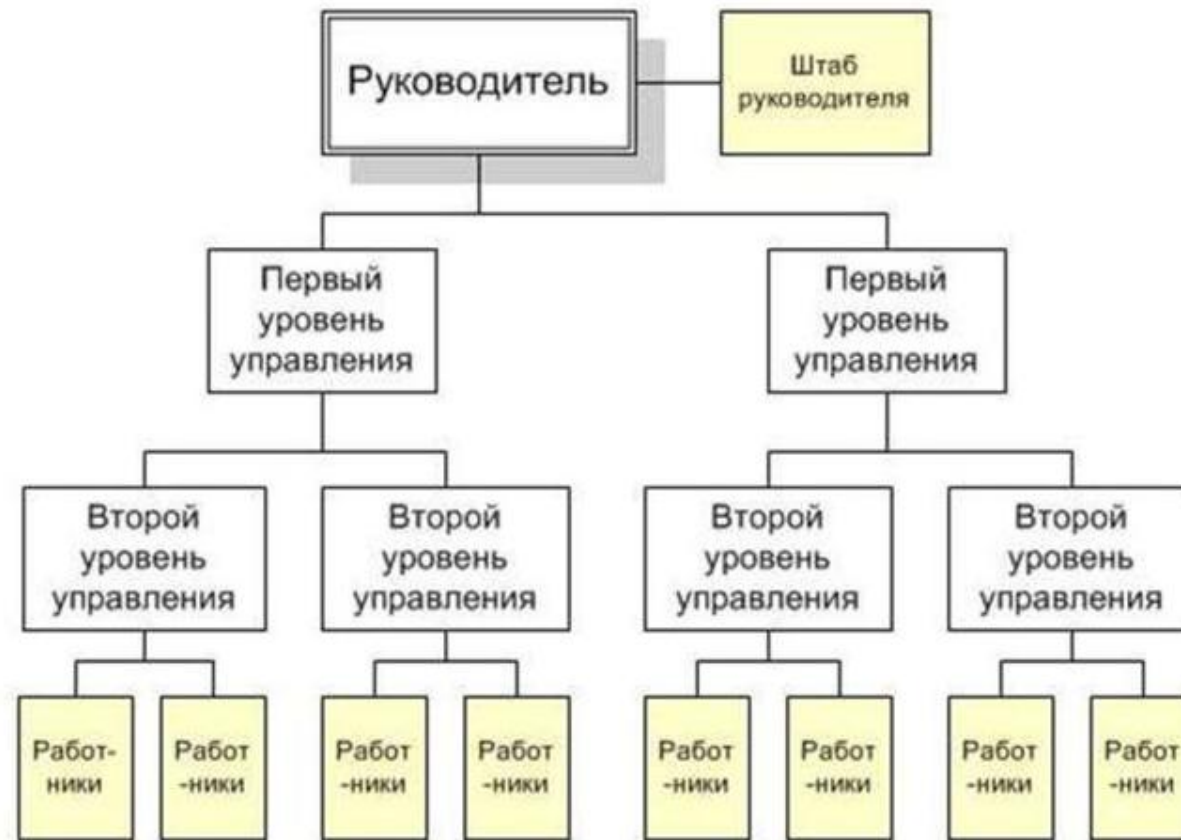
Преимущества линейной структуры

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

2. Линейно - штабная ОСУ включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.



Преимущества линейно-штабной структуры

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-штабной структуры

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.



Преимущества линейно-штабной структуры

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-штабной структуры

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.



3. Дивизиональная ОСУ

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы).

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация;
- по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация;
- по обслуживаемым территориям - региональная специализация.



В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.



Преимущества дивизиональной структуры

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая на повышении эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизиональной структуры

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;
- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.



Преимущества дивизиональной структуры

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая на повышении эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

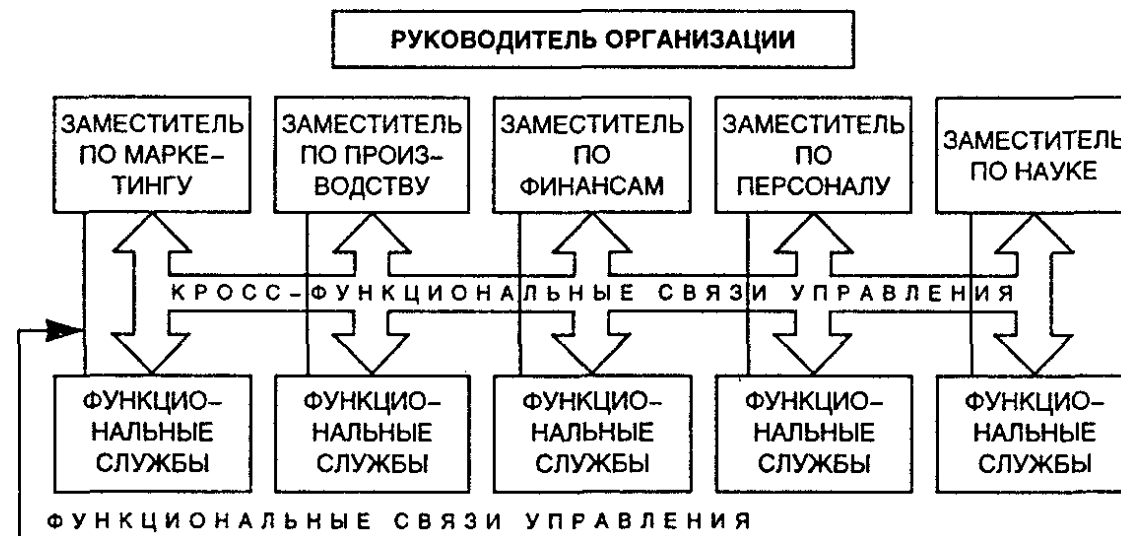
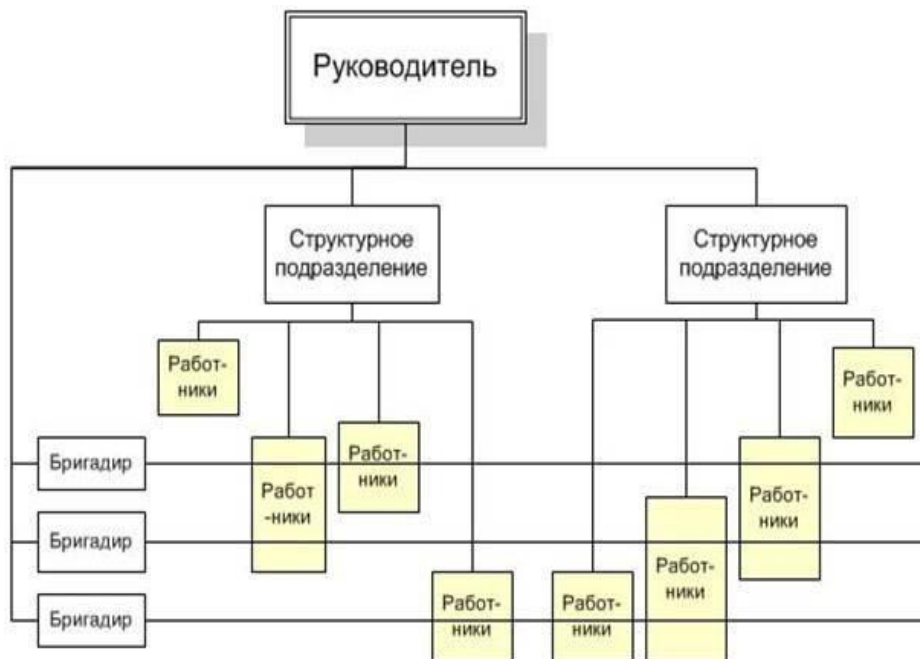
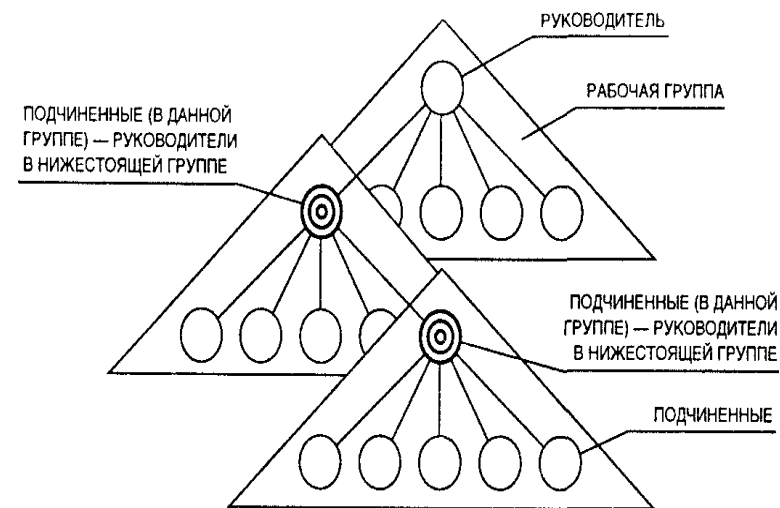
Недостатки дивизиональной структуры

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;
- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

4. Бригадная (кросс-функциональная) ОСУ

Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.



Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры

усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
сложность в координации работ отдельных бригад;
высокая квалификация и ответственность персонала;
высокие требования к коммуникациям.

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры

усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
сложность в координации работ отдельных бригад;
высокая квалификация и ответственность персонала;
высокие требования к коммуникациям.



5. Проектная ОСУ:

Проект - любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.

Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.

Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

По форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной (кросс-функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.



Преимущества проектной структуры

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки проектной структуры

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

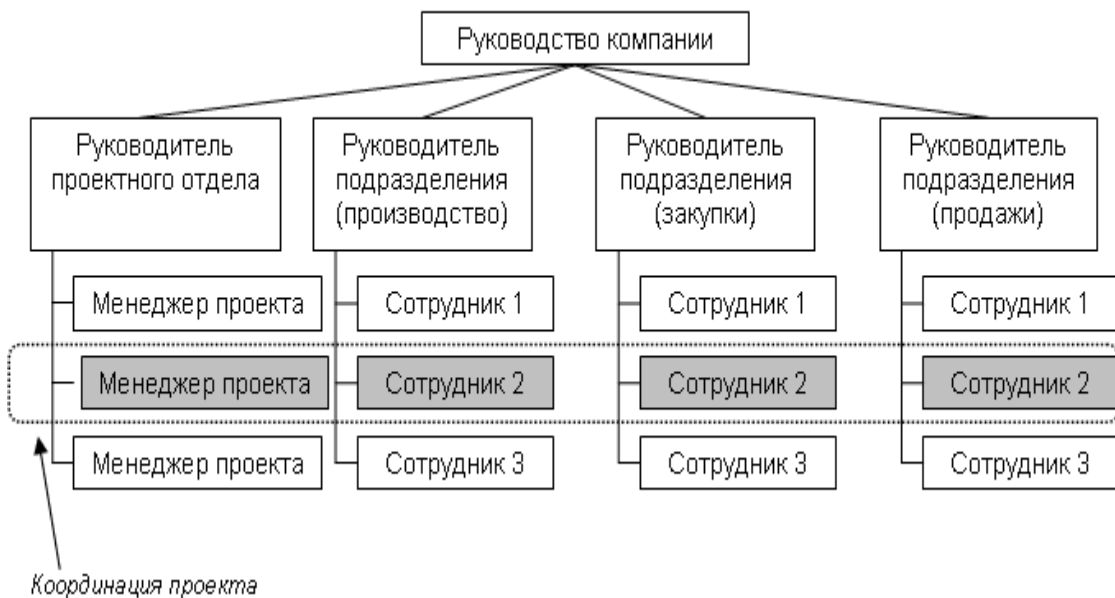
Подходит для предприятий с небольшим числом одновременно выполняемых проектов.

Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

6. Матричная (проектно-целевая) ОСУ

Представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

Жесткая матричная структура



Корпоративная деятельность	Планирование производства продукции	Проектирование изделия	Подготовка производства	Материально-техническое снабжение	Производство	Товарооборот
Функции	Техническое планирование Планирование производства продукции	Проектирование Испытания	Планирование производства Организация производства	Материально-техническое снабжение Контроль материально-технического снабжения	Фирма "Мотомати"	Товарооборот внутри страны Товарооборот за рубежом
Качество	○	▲	▲	▲	▲	▲
Затраты	○	←	○	○		
Технология		▲		□		
Производство	□	←	○	□	○	
Маркетинг	○	←	□	□		○
Персонал		←			○	
	Управление по подразделениям			Управление по целевым программам		

Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Преимущества матричной (проектно-целевой) структуры

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
 - более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
 - более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
 - относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
 - улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
 - любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
 - сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.
- возможность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
 - необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
 - высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
 - частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
 - возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Преимущества матричной (проектно-целевой) структуры

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричной (проектно-целевой) структуры

- Возможность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.



Формы ОСУ на уровне предприятий

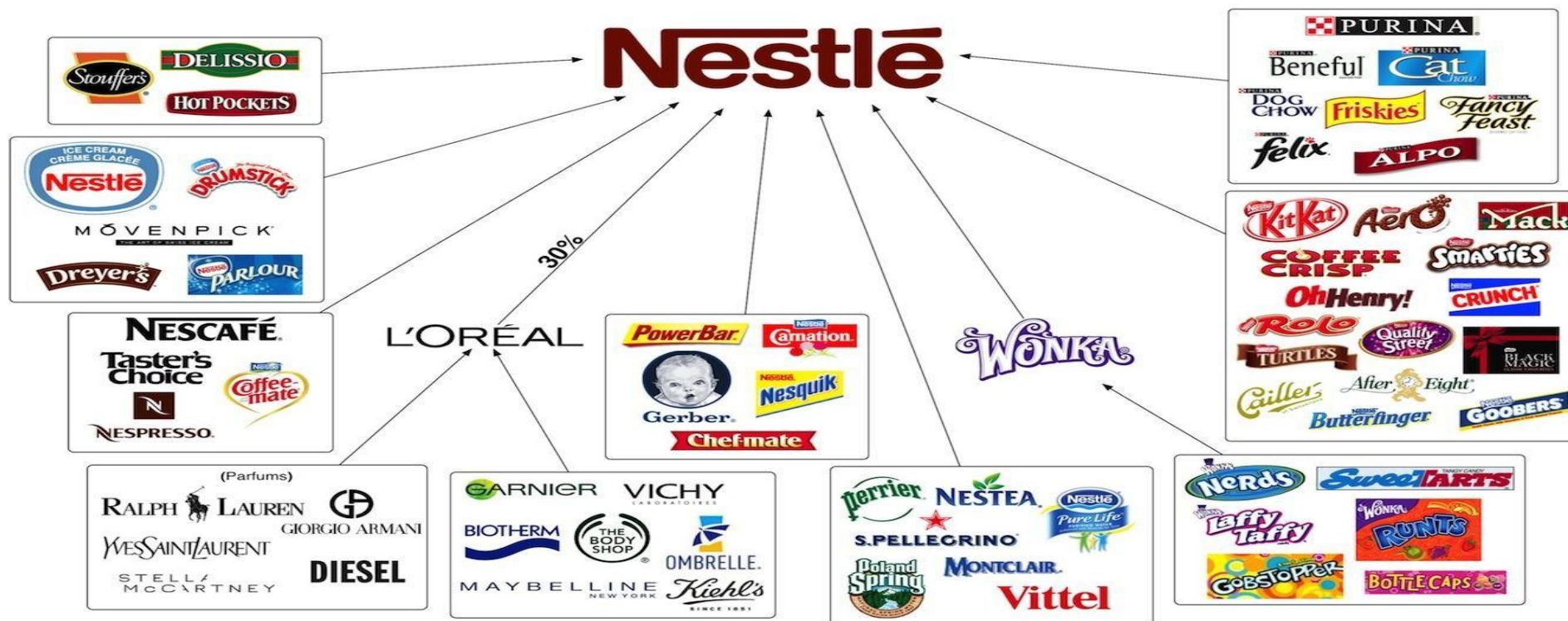
1. Концерн	Интеграция производства на межотраслевой основе со строгим соблюдением интересов участника. Четкая ориентация на потребителя. Форма – акционерная.
2. Межотраслевые научно-технические комплексы	Головная организация, институты, опытные и серийные заводы отраслевого подчинения, сохраняющие свою самостоятельность и права.
3. Ассоциации	Добровольные объединения предприятий при их полной экономической и административной самостоятельности. Решения принимаются по принципу единогласия.
4. Консорциумы	Временные добровольные объединения предприятий для решения целевых программ проектов.
5. Конгломерат	Концерн, возникший при поглощении большого числа компаний, не имеющих между собой функциональных связей, большие размеры диверсификации производства. Значительная часть прибыли не от производственной деятельности, а от выпуска акций.
6. Холдинг	Объединение капиталов.
7. Финансово-промышленные группы	Основные цели: концентрация финансовых ресурсов на приоритетных направлениях, ускорение НТП, повышение конкурентоспособности.
8. Предпринимательские союзы	Добровольные кооперационные соглашения. Преимущества – кластеры на определенных территориях.
9. Виртуальная корпорация	Временное объединение сети независимых компаний, объединенных новыми технологиями.

При формировании организационных структур управления важное значение имеет департаментализация - особая форма специализации и разделения управленческого труда, определяющая создание специализированных подразделений – департаментов.

ДЕПАРТАМЕНТЫ:
Функциональные
Территориальные
Продуктовые
Проекты



Продуктовая департаментализация получила большое распространение в организациях, производящих многономенклатурную продукцию. Управление всеми операциями, например, по производству или сбыту продукции передается одному руководителю. Термин "дивизиональная организация" означает именно этот вид организационных структур управления.



Проектная департаментализация зачастую формирует **матричную** организационную структуру управления, которая накладывает структуру, базирующуюся на продукте или работе по проектированию основ проекта, на существующую структуру на функциональной основе. Руководитель проекта отвечает за все виды деятельности, связанные с полным циклом выполнения проекта.



Сложность формирования современных ОСУ связана с расчетом нормы которая означает оптимальное число подчиненных на одного руководителя.

Норма управляемости имеет ряд зависимостей.

Функциональная сложность. Чем сложнее выполняемая функция, тем ниже норма управляемости (меньшее количество подчиненных на одного руководителя).

Потребность в руководстве. Чем большее число подчиненных нуждается в руководстве, тем ниже норма управляемости.

Потребность в координации. Чем больше потребность в координации, тем ниже норма управляемости.

Потребность в планировании. Чем больше потребность в планировании, тем ниже норма управляемости.

Помощь руководителю. Чем больше помощь оказывается руководителю, тем выше норма управляемости (больше подчиненных на одного руководителя).

Схожесть функций. Чем ближе по характеру выполняемые функции, тем выше норма управляемости.

Географическая близость. Чем меньше район ответственности, тем выше норма управляемости.