



ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ



План темы:

1. Элементы проектирования организации.
2. Типы и виды организационных структур управления.
3. Факторы, влияющие на выбор структуры.
4. Перспективные формы организации компаний.



СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- определение рациональных форм разделения труда
- распределение работы среди работников, групп работников подразделений
- разработка структуры органов управления



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

- **процессы структуризации и развития организации** - определение состава подразделений, их внутренней структуры и задачи, стоящих перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями
- **процессы функционирования** - сохранение организации как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, как внутри себя, так и с внешней средой



ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

- деление организации на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности организации
- определение соотношения полномочий различных должностей
- определение должностных обязанностей



СТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- организационное проектирование -
разделение труда посредством
рассмотрения организации в идеальном
состоянии, только в общих чертах
- совершенствование или рационализация
структуры - изменение реальных
структур, в которых работают живые
индивиды, обладающие определенными
интересами и связями



ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРУКТУРИЗАЦИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

- характер деятельности предприятия и его особенности
- размеры производственной или коммерческой деятельности
- соответствие структуры аппарата управления иерархической структуре основной деятельности
- соотношение централизации и децентрализации
- уровень механизации (автоматизации) управленческих работ
- квалификация работников
- масштабы и формы заграничной деятельности



Элементы проектирования организации

- Разделение труда и специализация
- Департаментализация и кооперация
- Связи между частями и координация
- Масштаб управляемости и контроля
- Иерархия организации и ее звенность
- Распределение прав и ответственности
- Централизация и децентрализация
- Дифференциация и интеграция



Разделение труда и специализация

- степень, в которой выполнение задач организации требует их разделения на отдельные работы, в результате чего в каждом из подразделений работники выполняют только те задания, которые относятся к специализированной функции



ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА (ПО Ч. БЭББИДЖУ)

- сокращает время, требуемое для обучения
- уменьшает потери материалов в процессе обучения
- экономит время, которое теряется при перемене от одного вида работы к другому
- экономит время, которое теряется при замене инструментов
- мастерство доходит до высшей (наилучшей) степени
- ведет к созданию и приспособлению новых инструментов и машин к выполняемым процессам



Департаментализация

- группировка работ вокруг ресурсов

- группировка работ вокруг результата деятельности



ПРИНЦИПЫ ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИИ

- количественный
- временной
- технологический
- функциональный



Связи между частями организации и их координация

- Вертикальные и горизонтальные
- Линейные и функциональные
- Формальные и неформальные
- Прямые и косвенные



Масштаб управляемости и контроля

- Верхний уровень управления от 4 до 8
- Средний уровень управления от 8 до 16
- Низший уровень управления от 20 до 30 и более

Иерархия организации и ее звенность

- **Иерархия в организации** означает структуру власти или звенность
- К **звеньям управления** относятся структурные подразделения и специалист, полностью или частично выполняющие отдельные функции
- **Уровни управления**- совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией
- **Ступени управления** находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии



Дифференциация и интеграция

- **Дифференциация** представляет собой деление работ в организации между ее структурными звеньями так, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения
- **Интеграция** определяется как уровень сотрудничества между отдельными частями, направленный на достижение целей организации

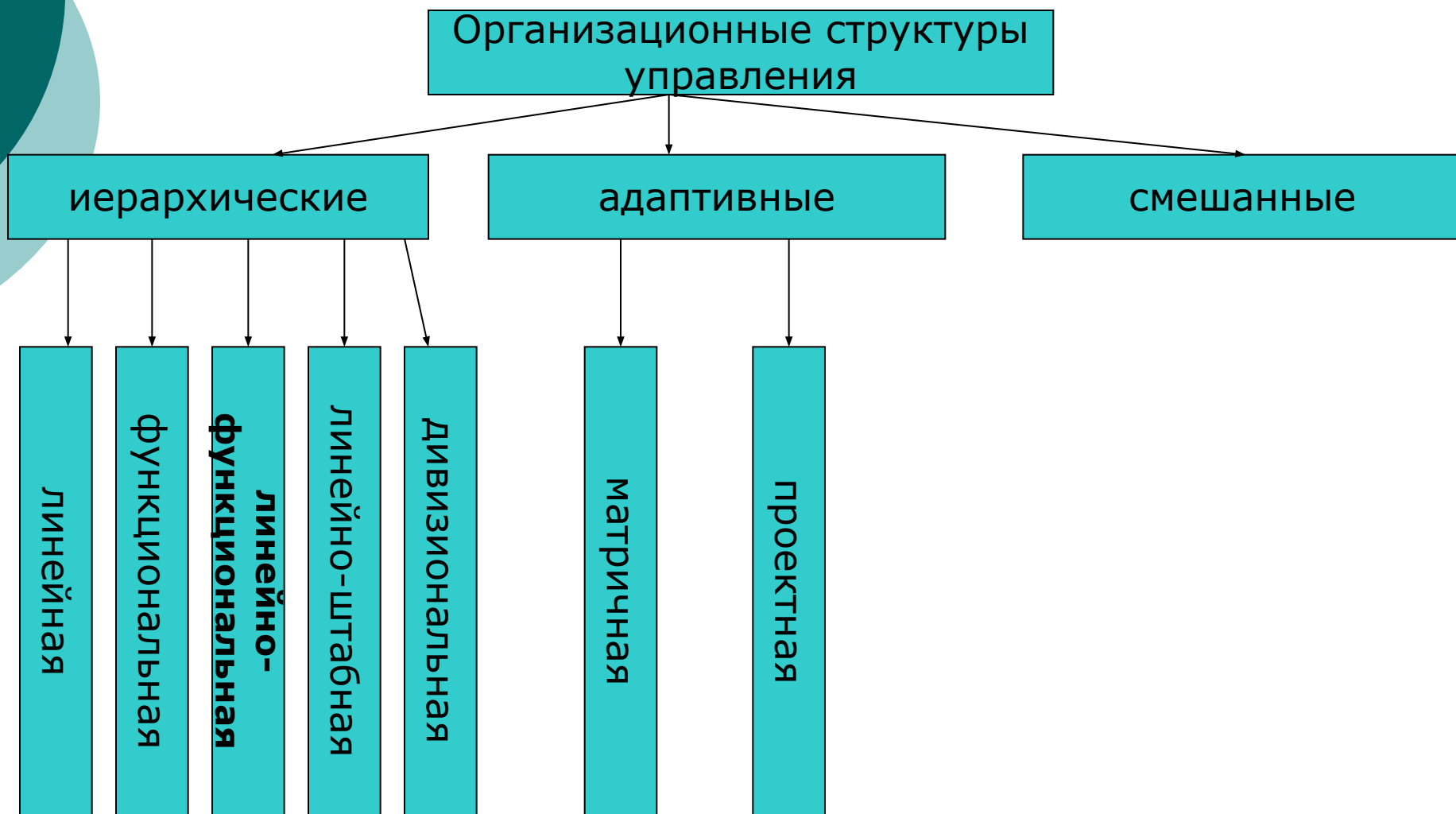


ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура организации - совокупность рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия

Структура организации - упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого

КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

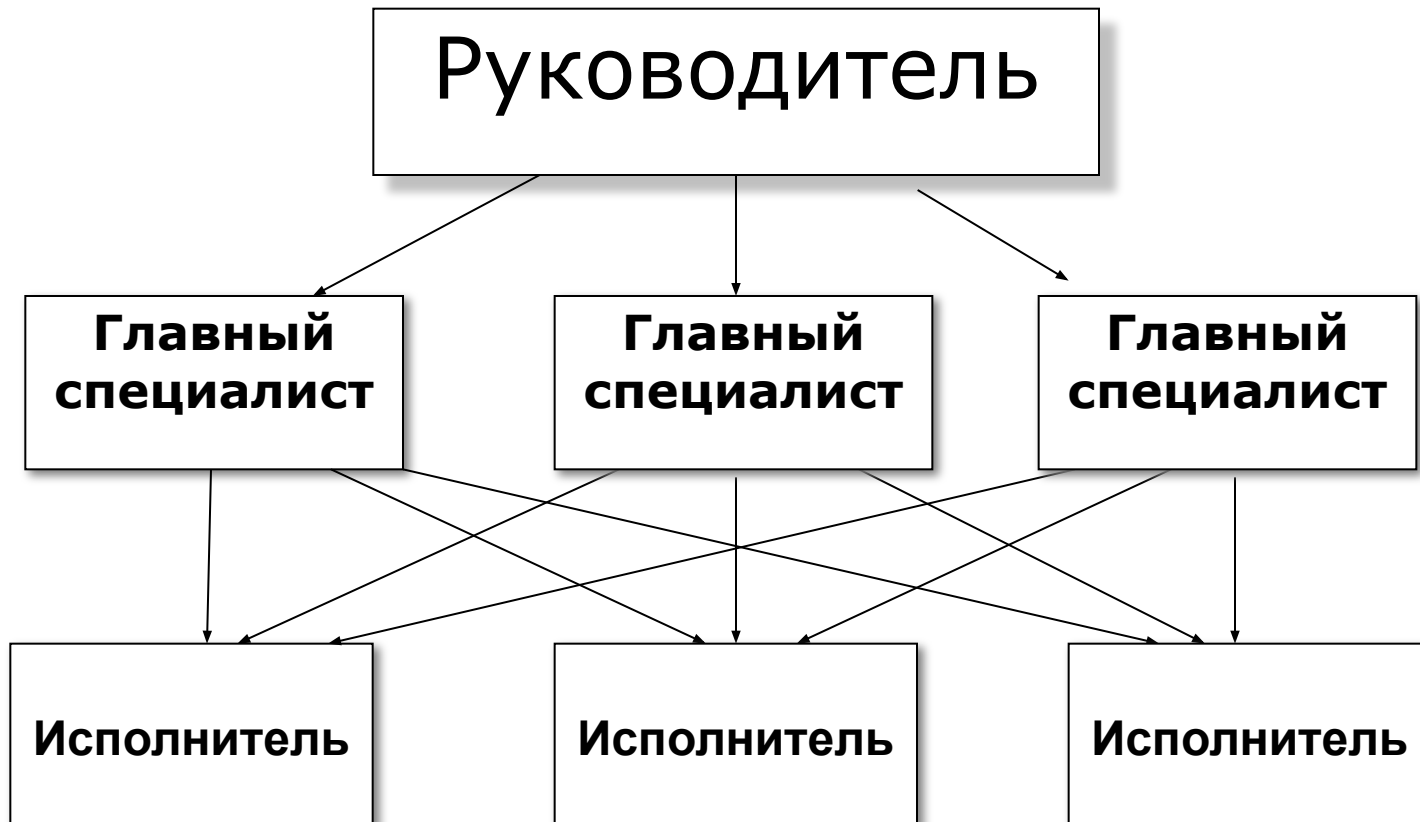


ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНЫХ СТРУКТУР

- *Основные преимущества:*
 - единоначалие, простота проявления властных полномочий
 - оперативность в принятии управленческих решений
 - чётко выраженная личная ответственность
 - экономичность и эффективность
 - согласованность действий исполнителей

- *Основные недостатки:*
 - высокие требования к главному менеджеру
 - отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
 - перегруженность менеджера информацией и контактами
 - приоритетность оперативного управления
 - инертность, сдержанное восприятие всего нового

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР

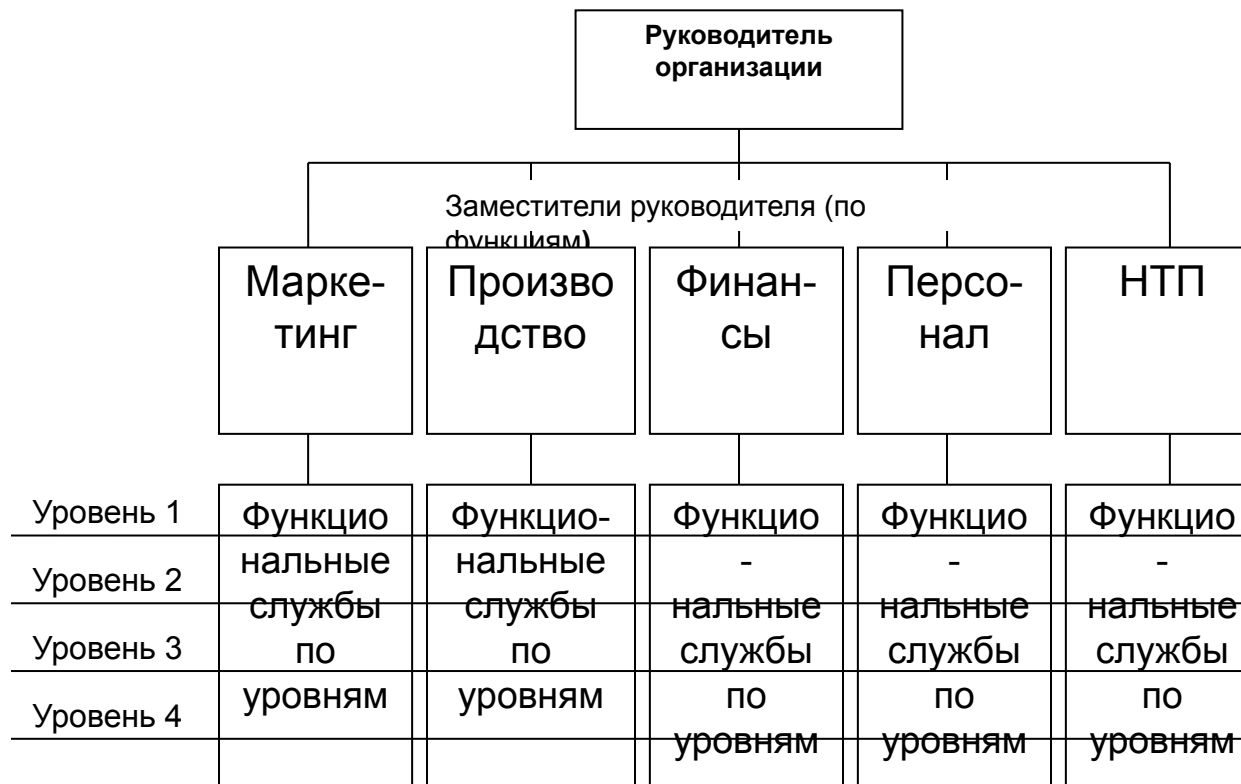
○ *Преимущества:*

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля
- стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов
- исключение дублирования управленческих функций

○ *Недостатки:*

- длительная процедура принятия решений
- трудности с адаптацией к внешним и внутренним изменениям
- появление тенденции чрезмерной централизации
- чрезмерная заинтересованность подразделений в достижении «своих» целей и решении «своих» задач

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР

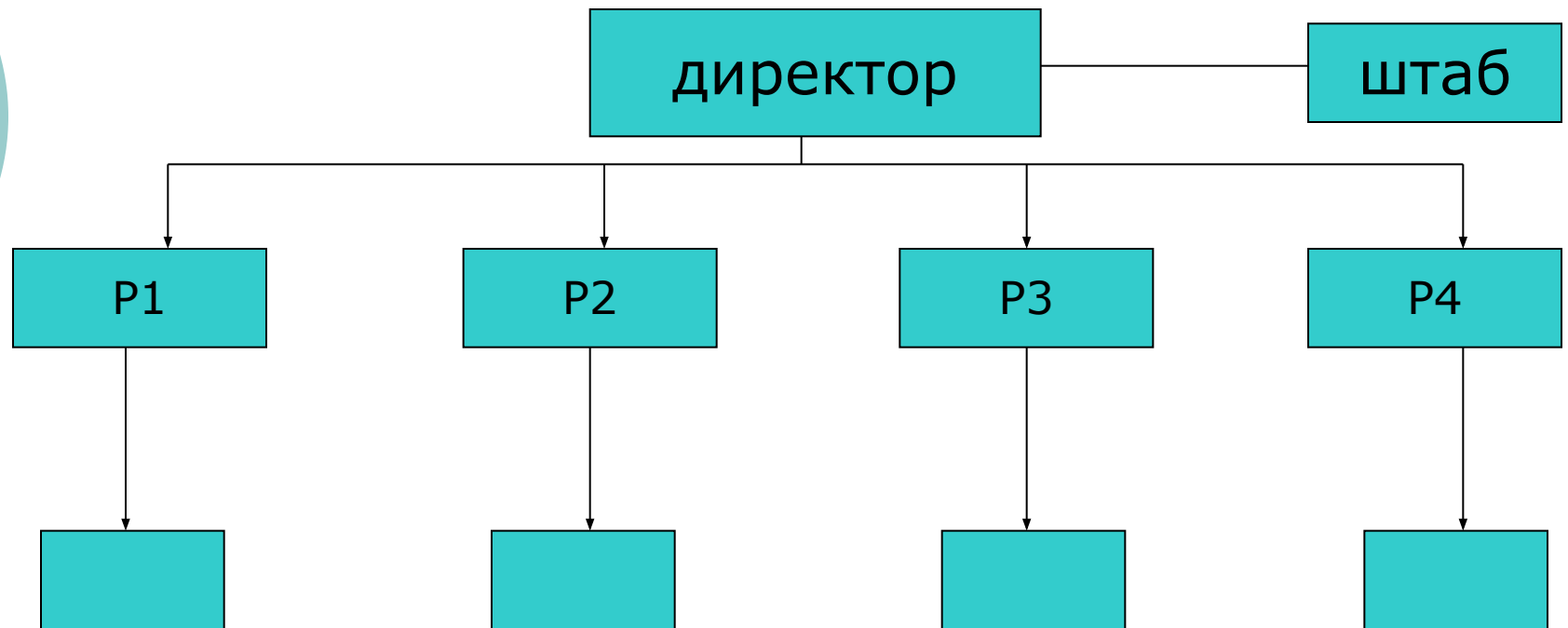
○ *Преимущества:*

- глубокая подготовка решений, связанная со специализацией
- освобождение главного менеджера от глубокого анализа проблем
- возможность привлечения квалифицированных экспертов

○ *Недостатки:*

- отсутствие тесных горизонтальных взаимосвязей
- нечёткая ответственность за принимаемые решения
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали
- несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений
- превышение нормы управляемости у топ-менеджеров

Линейно-штабная структура





ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЛИНЕЙНО-ШТАБНЫХ СТРУКТУР

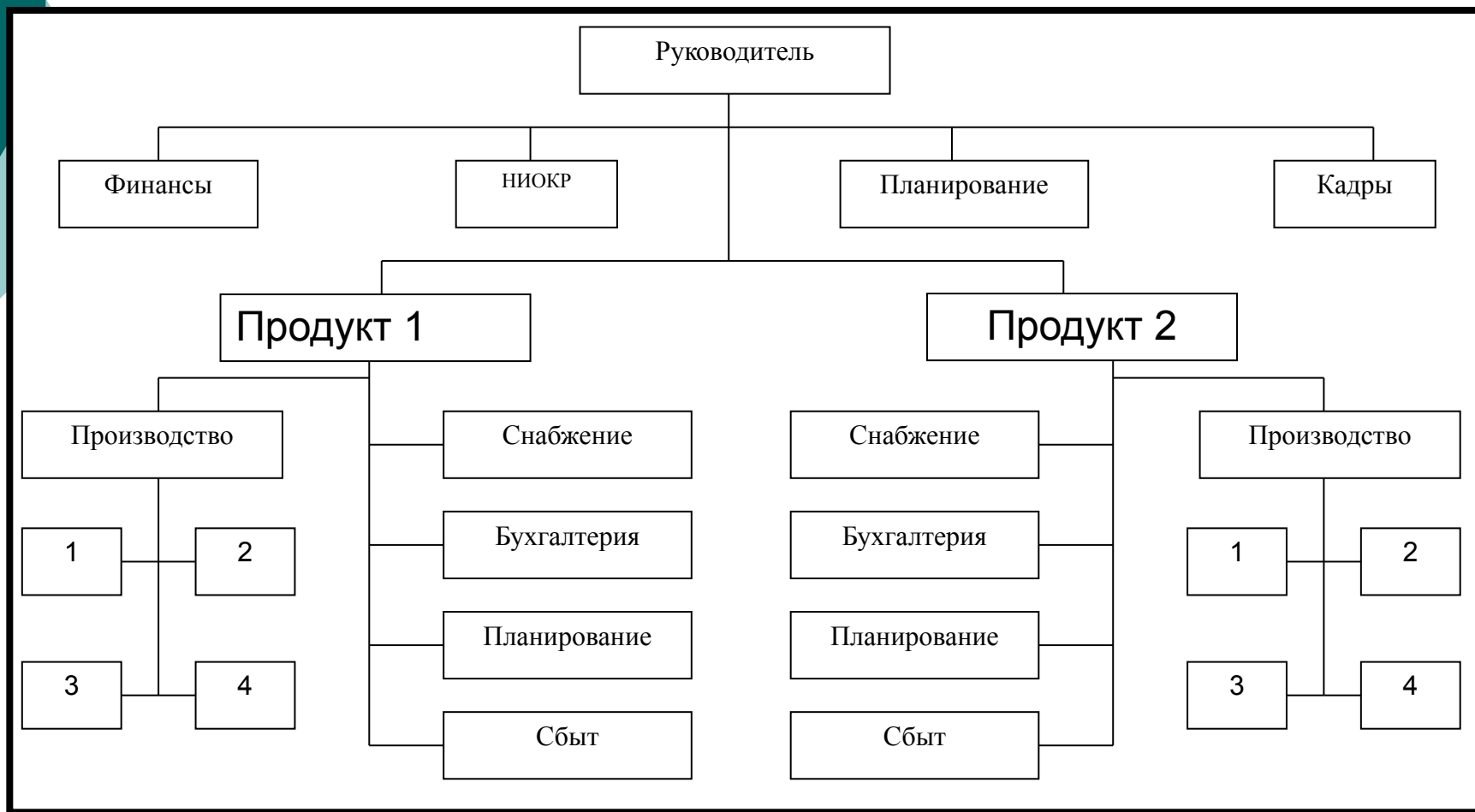
Преимущества

- эффективное использование производственного и управленческого потенциала для решения экстремальных задач
- оперативность решений

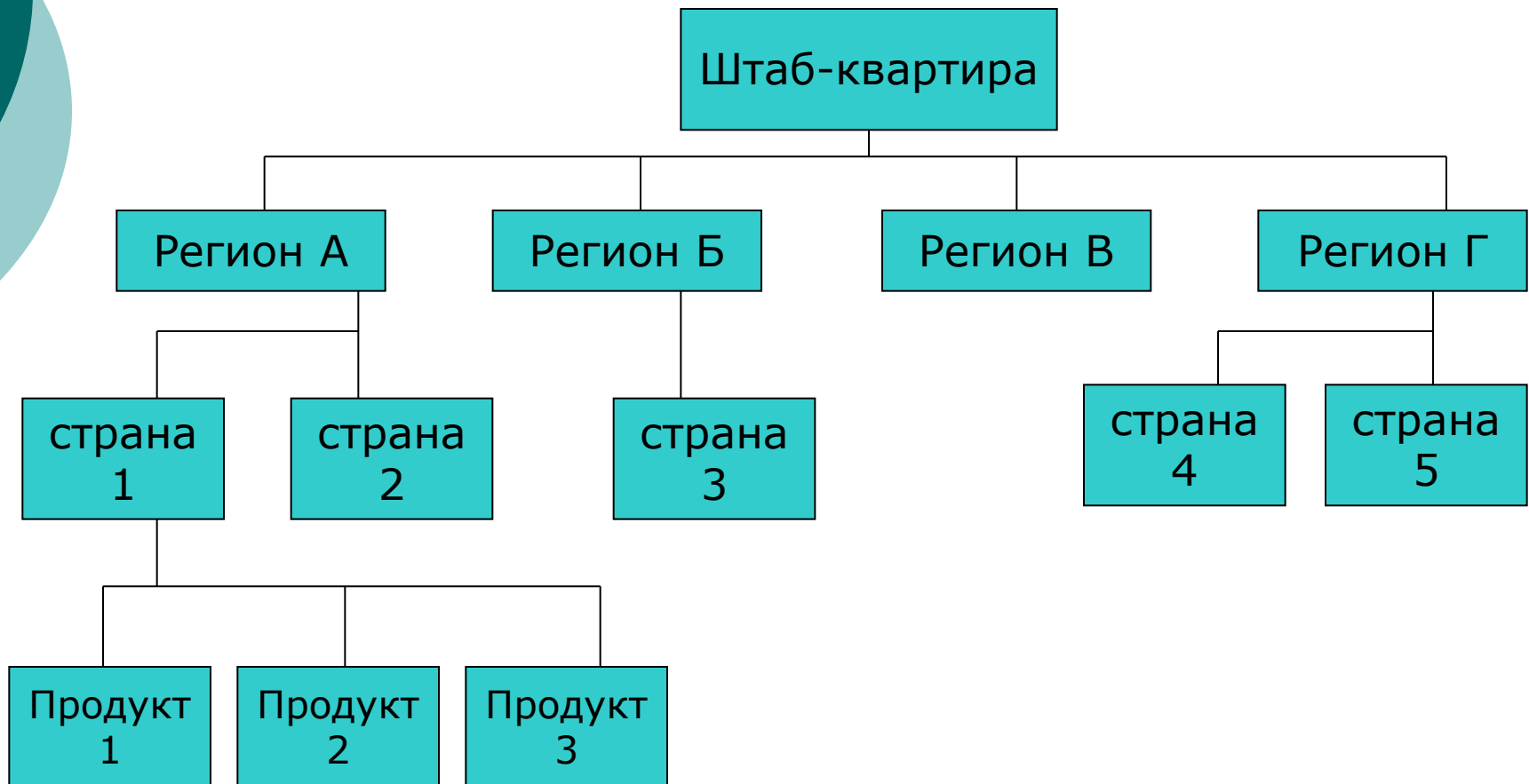
Недостатки

- нарушение принципа единоначалия
- сложность согласования производственных заданий и программ штаба
- возникновение в коллективе социально-психологических проблем
- преобладание административных методов управления над экономическими

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА (продуктовая)



ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА (глобально-региональная)



ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ДИВИЗИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР

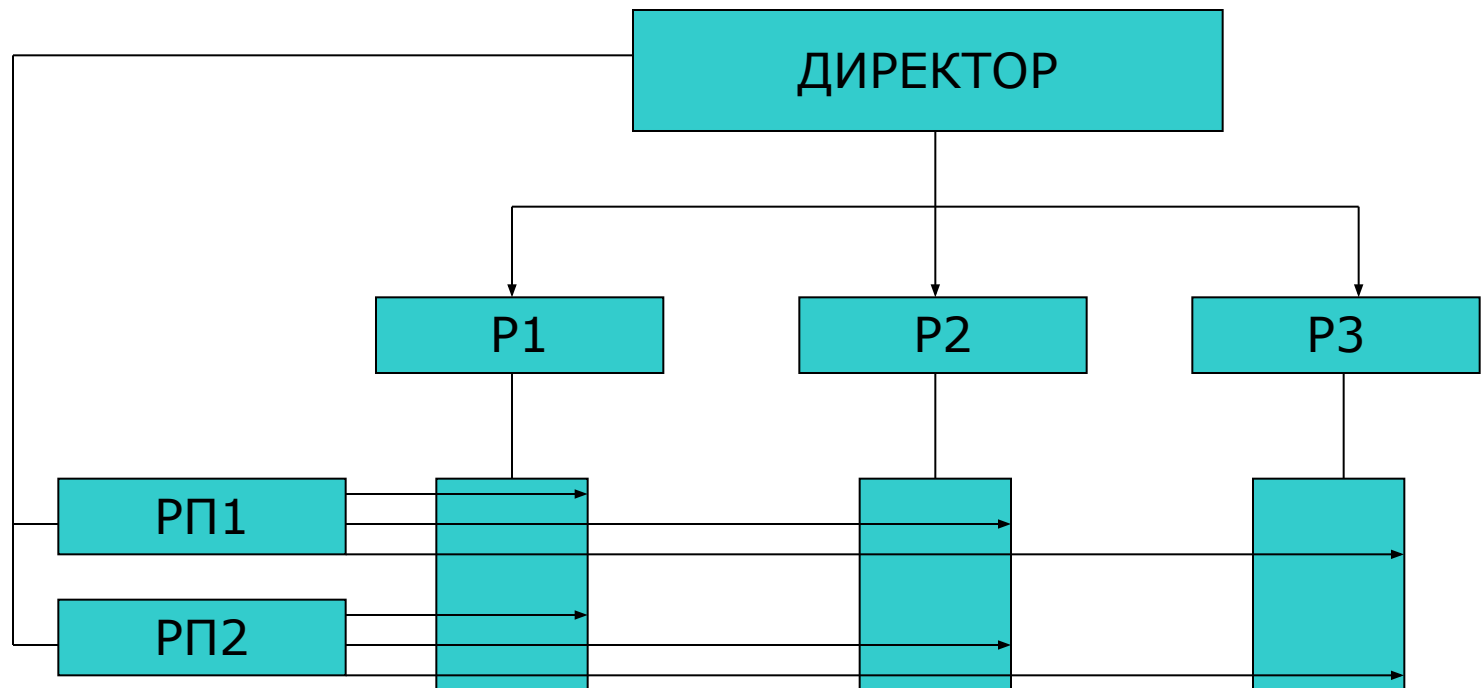
○ *Достоинства :*

- сдерживание увеличения информационных потоков
- ориентация на интересы клиентов, ускоренная реакция на изменения во внешней среде
- новый подход к распределению материальных стимулов по горизонтали
- улучшение координации работ в подразделениях

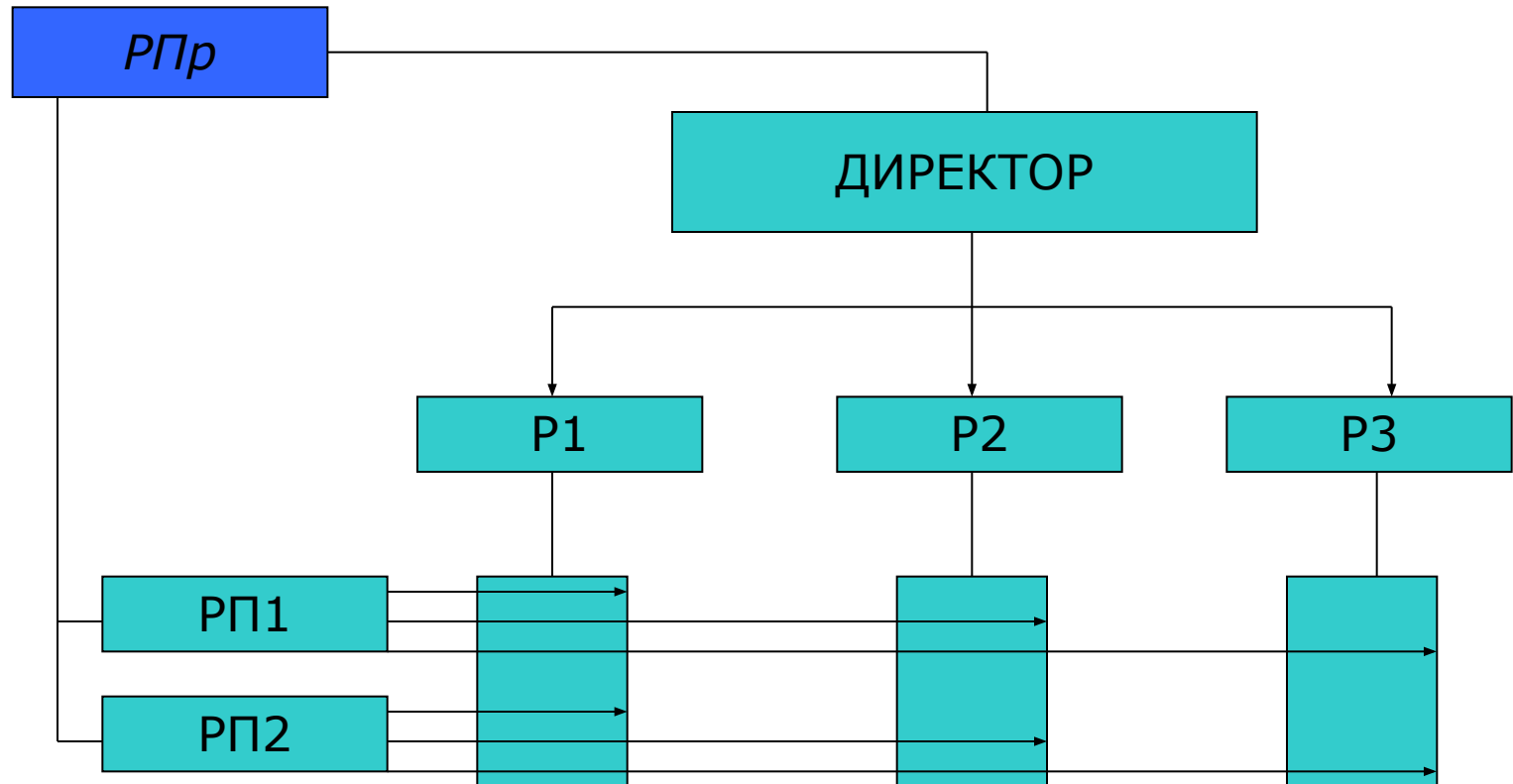
○ *Недостатки :*

- рост иерархичности
- дублирование функций управления
- рост расходов на содержание управленческого аппарата

ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА



ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА (программно-целевая)



ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРОЕКТНЫХ СТРУКТУР

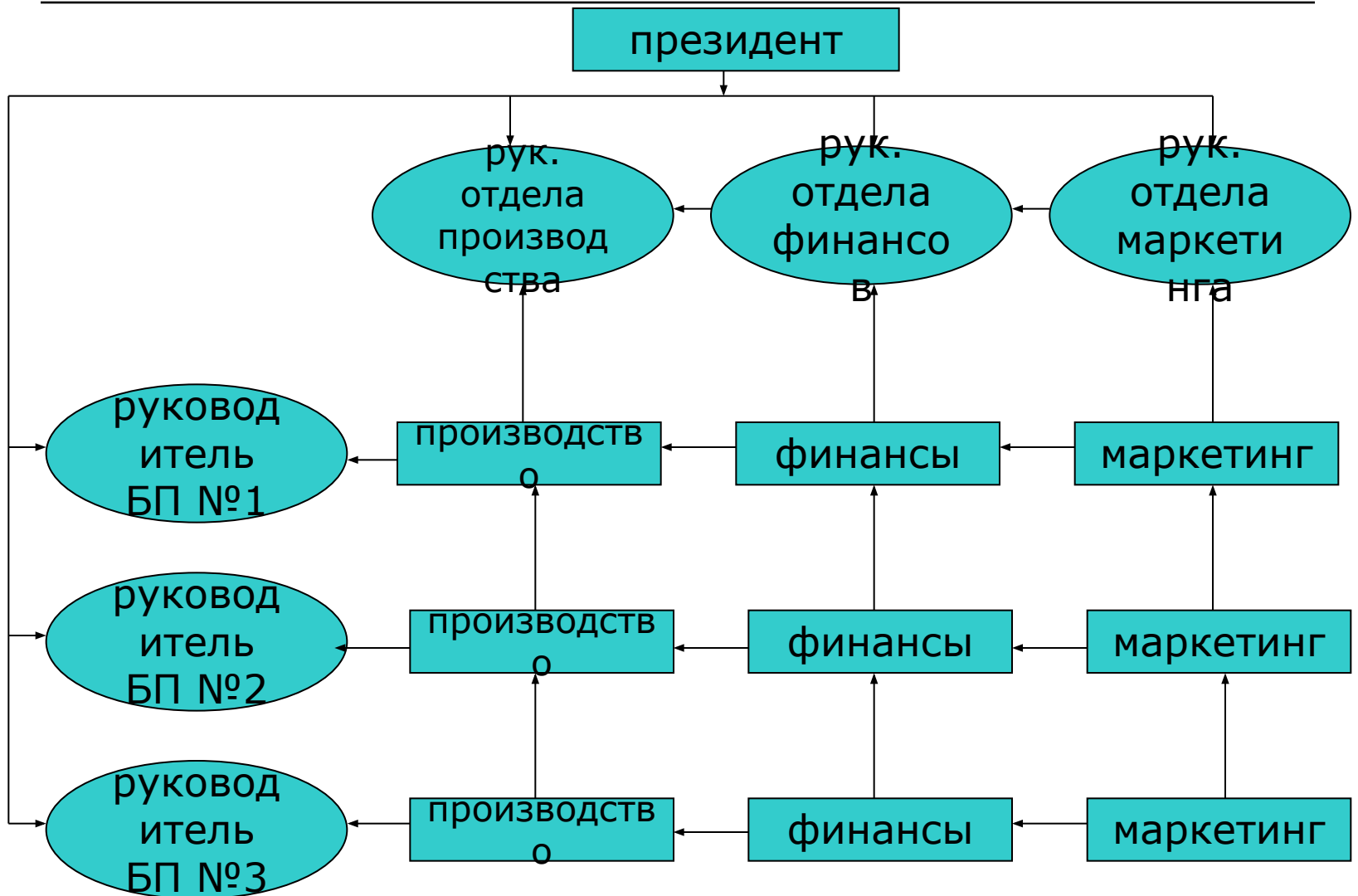
○ *Преимущества:*

- высокая гибкость и адаптивность системы
- разграничение сфер ответственности
- профессиональная специализация руководителей
- возможность сконцентрировать все необходимые усилия на решении одной конкретной задачи

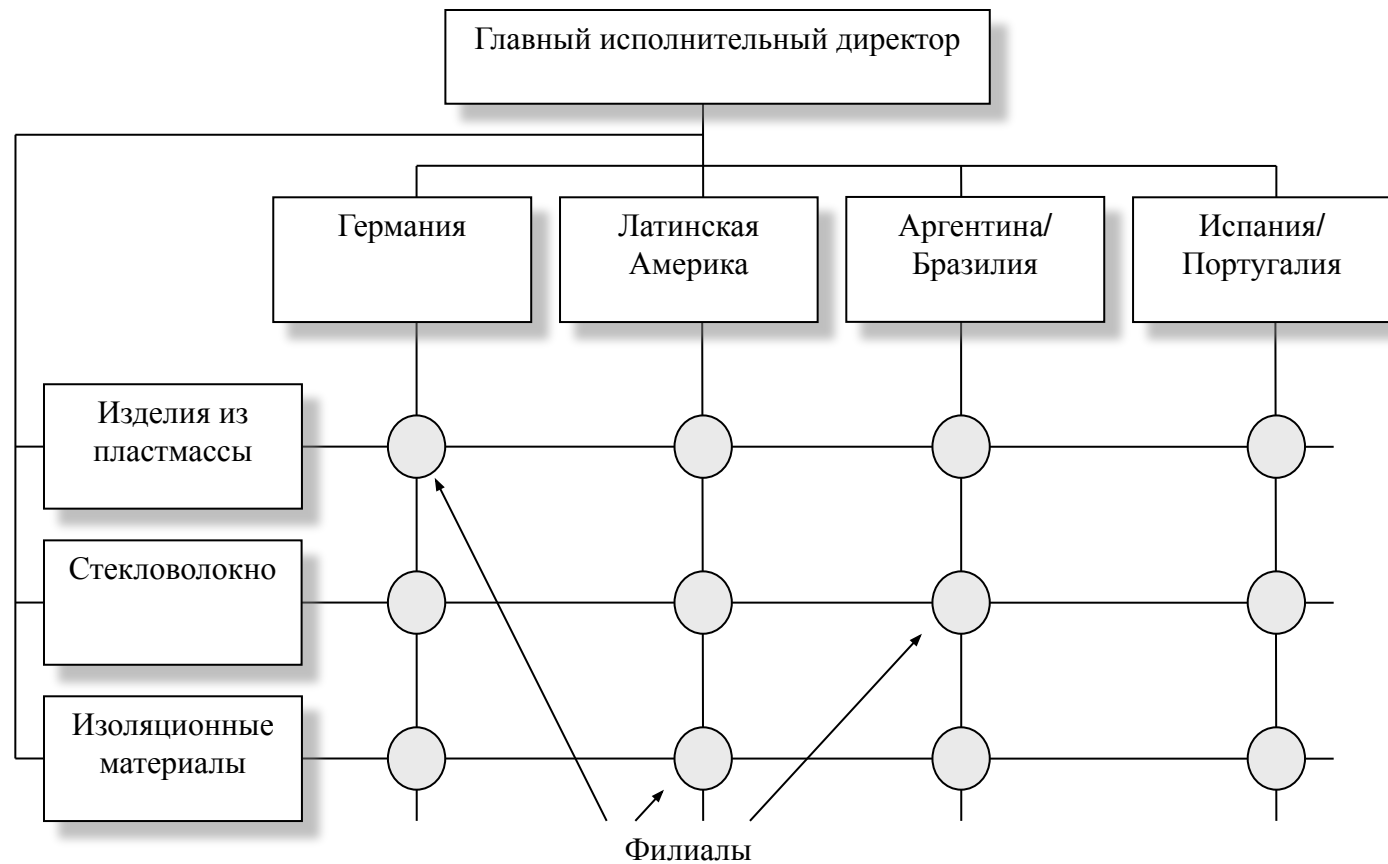
○ *Недостатки :*

- дробление ресурсов при наличии нескольких проектов
- сложные механизмы координации
- возможность конфликтов из-за двойного подчинения

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА



МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА



ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНЫХ СТРУКТУР

○ *Преимущества:*

- чёткое разграничение ответственности по проектам
- высокая гибкость и адаптивность основных подразделений
- самостоятельность подразделений
- простота разработки и реализации единой политики

○ *Недостатки:*

- высокие требования к руководителям и коммуникациям
- трудности и длительность принятия концептуальных решений
- снижение персональной ответственности и мотивации
- возможности конфликтов между линейными и функциональными руководителями по причине двойной подчинённости первых

Основные направления модификации компаний и структур управления

- Переход от узкой специализации к интеграции
- Дебюрократизация, отказ от формализации, от иерархии, от обособления функциональных звеньев
- Сокращение числа иерархических уровней
- Трансформация организационных структур компаний из пирамидальных в плоские
- Осуществление децентрализации ряда функций управления
- Формирование автономных команд как основы построения компании

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННОЙ И БУДУЩЕЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Объект изменения	Современная модель	Модель будущего
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип организации деятельности	Функциональная специализация	Интеграция, прежде всего, горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знание)
Организационные структуры управления	Структуры вертикального подчинения	Адаптивные (органические) структуры
Персонал компании	Функционеры	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей)
Основные действующие лица	Специалисты, профессионалы	Группы и, прежде всего, виртуальные
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала



ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

1. Горизонтальные корпорации

1.1. Эдхократические

1.2. Многомерные

2. Сетевые

2.1. Компании-сети

2.2. Сети из компаний

2.2.1. Сеть, формирующаяся вокруг крупной компании

2.2.2. Сеть компаний, близких по масштабу

2.3. Оболочечная компания

2.4. Виртуальная



ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ

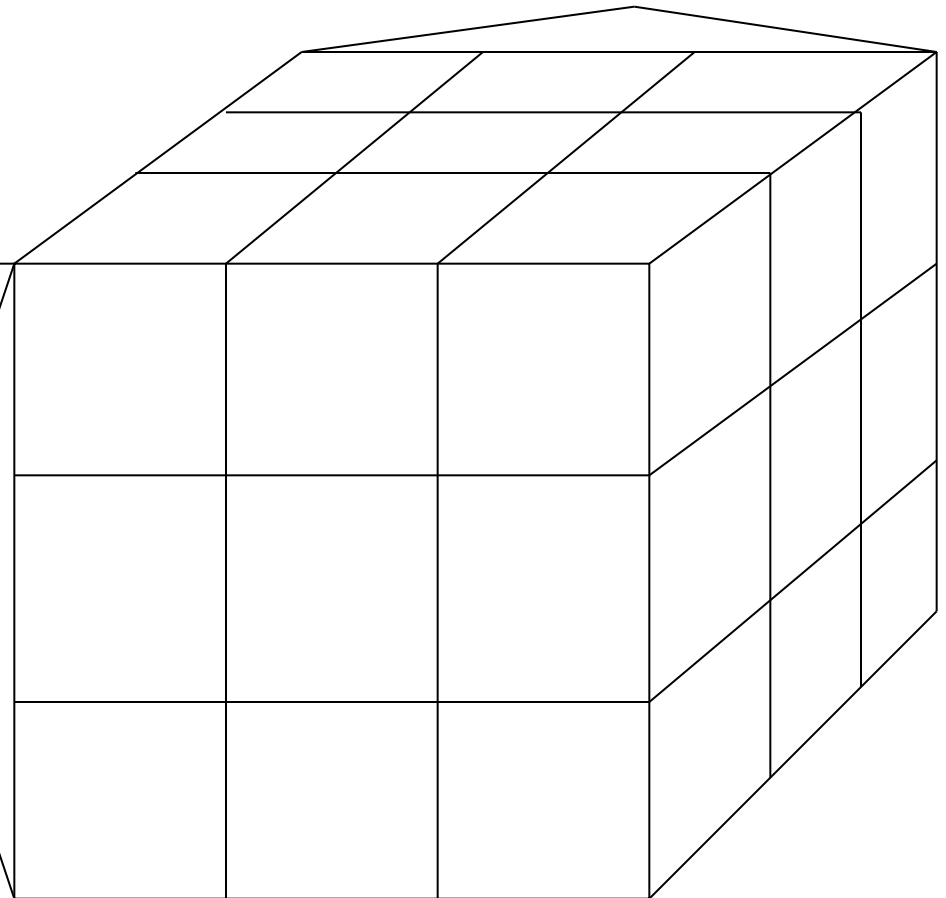
- Организационная структура горизонтальной корпорации формируется вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них
- Выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости
- Происходит минимизация деятельности внутри каждого базового процесса
- Основными «несущими опорами» горизонтальной корпорации становятся автономные межфункциональные рабочие группы(команды)
- Основной критерий эффективности – степень удовлетворения конечных потребителей

МНОГОМЕРНАЯ КОМПАНИЯ

Управление
организацией

Потребительские, рыночные , территориальные
подразделения

Ресурсные
подразделения

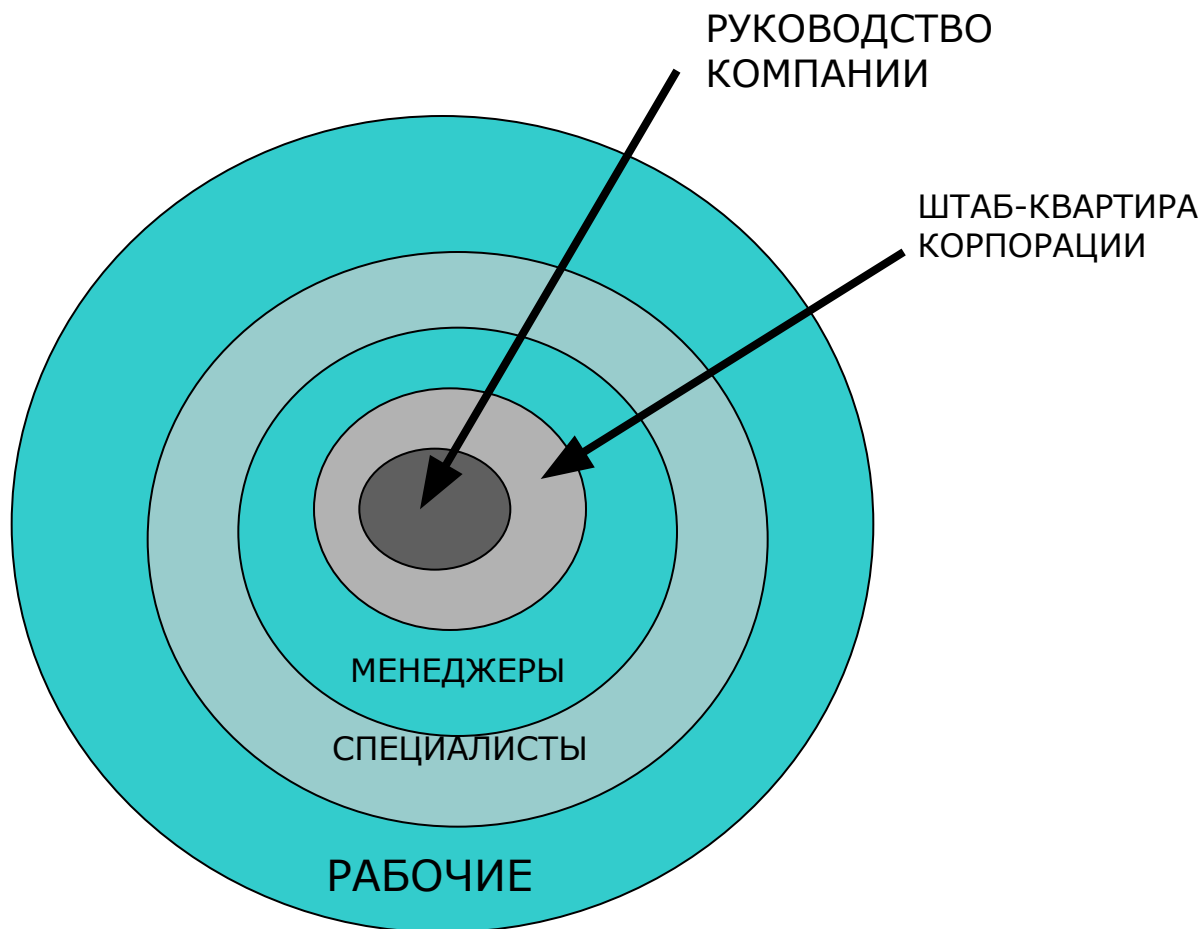




ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МНОГОМЕРНЫХ СТРУКТУР

- отсутствие необходимости в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ
- способность создавать, ликвидировать или модифицировать подразделения без серьезных изменений положения других подразделений
- наличие максимально благоприятной ситуации для делегирования полномочий
- максимальное сближение производителя и потребителя, что позволяет самым эффективным способом удовлетворять его запросы

ЭДХОКРАТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

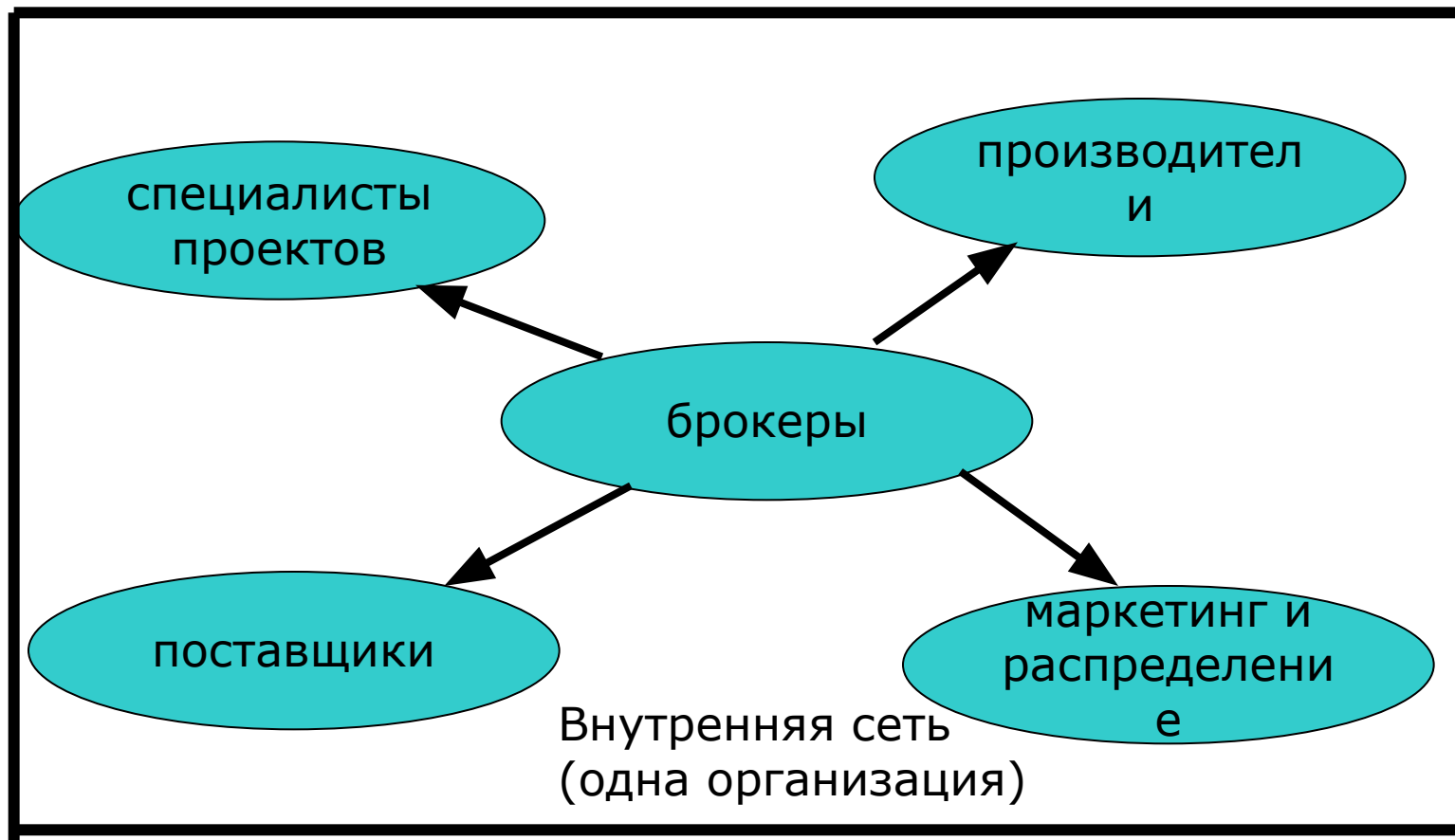




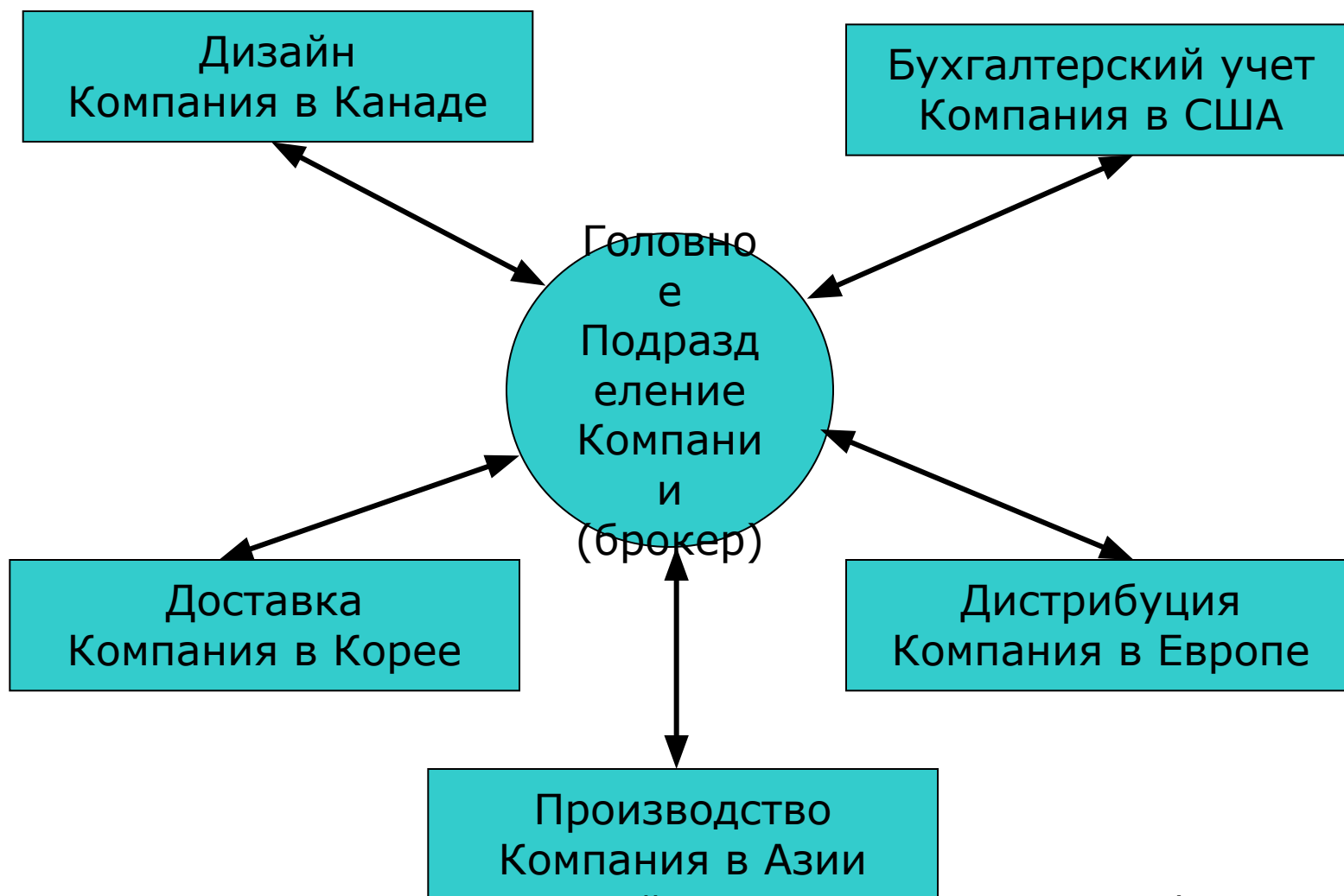
ЭДХОКРАТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

- применимы к нестандартным, сложным работам
- ключевой фактор – компетенция и групповая взаимосвязанность работ
- формальности сведены до минимума, преобладают неформальные и горизонтальные связи
- иерархическое построение организации постоянно меняется
- у менеджеров нет жесткой привязке какой-то работе

СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Укрупненная структура сетевой организации компании *Nike*

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР

Преимущества

- присутствие компании во многих странах и возможность завоевать в них рыночные позиции;
- консолидация ресурсов по всему миру;
- гибкость в выборе рабочей силы;
- практически неограниченная возможность замены компании – исполнителя каждой функции более предпочтительной;
- возможность постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией;
- более высокая производительность, а следовательно, и удовлетворенность головного руководства выполняемой работой благодаря намного более гибкой структуре компании

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР

Недостатки

- слабый непосредственный контроль над всеми процессами;
- сильная зависимость от работы смежников;
- недостаточная преданность общему делу удаленных работников;
- необходимость перетасовать сотрудников в случае смены линии продукции или рыночной ниши для достижения оптимального набора квалификаций (*skill mix*);