

Организационные структуры

Основные принципы формирования и эволюция развития типов структур

Выполнили студенты ФТФ 21218 группы:
Николаев Дмитрий
Харчук Вадим



Основные понятия

Организационный процесс — это процесс создания организационной структуры предприятия. Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Организационный процесс состоит из следующих этапов:

- деление организации на подразделения соответственно стратегиям;
- взаимоотношения полномочий.

Основные понятия

Делегирование — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность — обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность нельзя делегировать. Объем ответственности — причина высоких окладов у менеджеров.

Основные понятия

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются на должности, а не на личности.

Власть — это реальная способность действовать. Если власть — это то, что реально можно делать, то полномочия — это право делать.

Связи между элементами структуры

Связи между элементами структуры управления бывают:

- 1) *вертикальными*, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);
- 2) *горизонтальными*, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)

Отношения внутри организации

Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на:

- 1) *линейные отношения* — это отношения между руководителем и его подчиненными;
- 2) *функциональные отношения* — это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;
- 3) *отношения управленческого аппарата*, данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.

Отношения внутри организации

- Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, так как связана с ключевыми понятиями менеджмента — целями, функциями, процессом, механизмом, функционирования, полномочиями людей.
- Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Принципы построения оптимальных структур

- 1) Структура должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и его потребностям;
- 2) Структура должна предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками
- 3) Формирование структуры должно быть неразрывно с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними

Принципы построения оптимальных структур

- 4) Структура должна поддерживать соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью, так как нарушение его приводит к дисбалансу системы управления в целом;
- 5) Структура управления должна быть адекватной в социально-культурной среде организации, оказывать существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации

Классификация типов структур

Обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления:

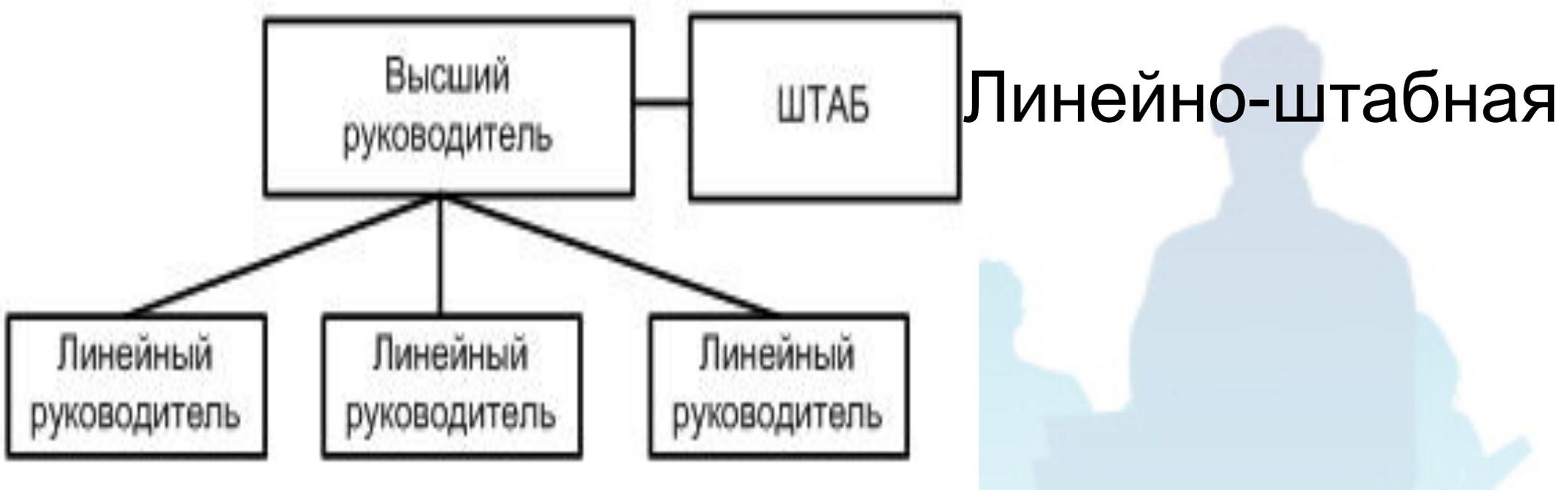
- Линейная
- Линейно-штабная
- Функциональная
- Линейно-функциональная
- Дивизиональная
- Матричная



Линейная

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.
Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая нагрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.



По мере роста предприятия, как правило, линейная структура **преобразуется в линейно-штабную**. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.

Функциональная



При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., **формируется функциональная структура управления.** Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Линейно-функциональная



При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.

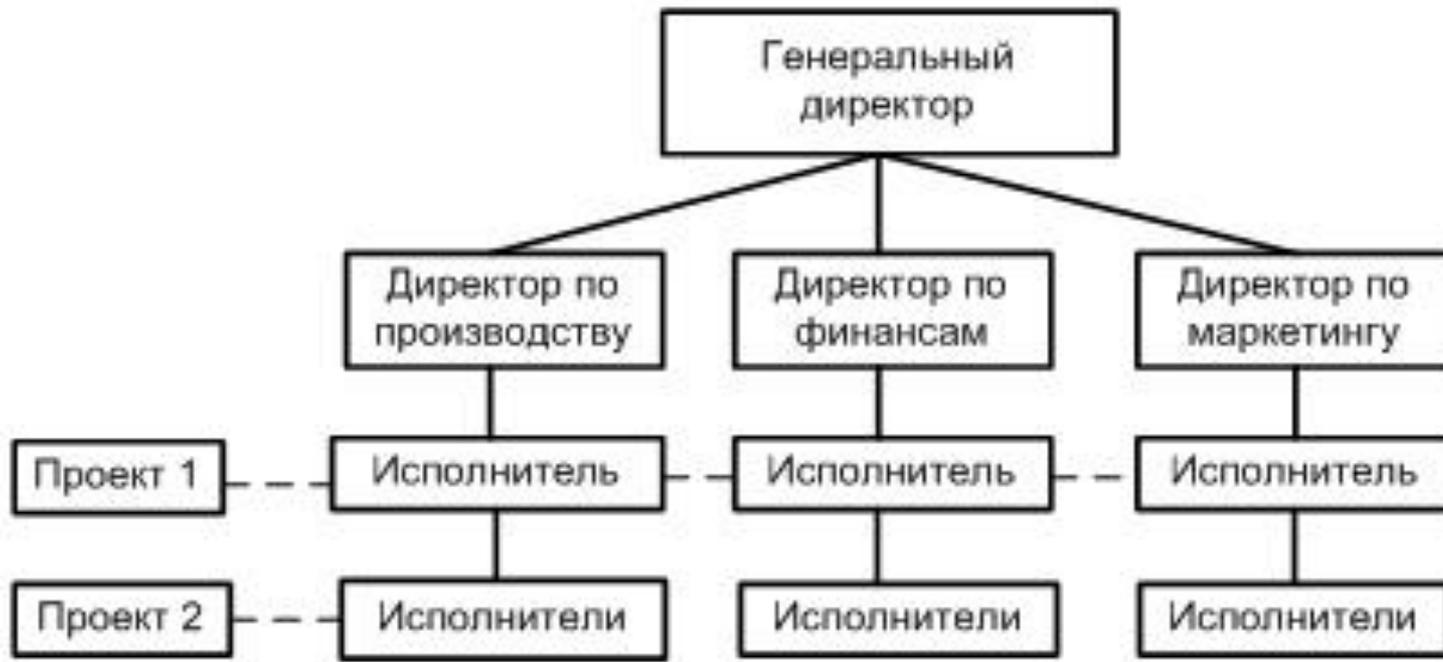
Дивизиональна я



В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. **Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам.**

В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.



Матричная

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.
Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Требования к организационным структурам

Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления являются следующие:

- ✓ Оптимальность.
- ✓ Оперативность.
- ✓ Надежность.
- ✓ Экономичность.
- ✓ Гибкость.
- ✓ Устойчивость структуры управления

Современные тенденции в развитии организационных структур

- *Современные тенденции развития рыночных отношений порождают необходимость формирования нового экономического мышления и новых подходов к управлению экономикой. Эти требования рынка, усложнение внутренней и внешней среды и их взаимосвязей привели к развитию новой концепции организационных структур управления.*

Направления развития. Больше внимание уделяется горизонтальным процессам, пересекающим рамки структурных подразделений, объединяющих отдельные задачи в целое. Примером такого подхода является *комплексное управление*, которое не требует разработки новой организационной структуры, а представляет собой новый набор управленческих процессов и управленческих структур, связанных с ним функций и задач менеджеров на различных уровнях управления.

Способы реформирования организационной структуры связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

- введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижение эффективности управления;
- переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;
- переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению перспектив.

Современные тенденции в развитии организационных структур

Ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции:

- *предпринимательский* — поощрение инициатив, обеспечение творчества и предпринимательство в первичном звене управления;
- *интеграционный* — сбалансированное развитие и объединение потенциала, компетенции в рамках организационной структуры;
- *инновационный* — стимулирование и управление изменением и нововведением.

Одно из основных отличий нового подхода — порядок выработки организационных целей и задач. Ранее стратегические задачи формулировало высшее руководство, но стратегии эффективны лишь тогда, когда вписываются в масштабные организационные задачи.

Это означает, что необходимо создание такой организации, в которой персонал способен стать приверженцем стратегических целей, быть ориентированным на изменение и на участие в развитии фирмы.

Реинжиниринг бизнес-процессов

Сегодня многие компании осознают, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на прибыль и успех, а построение эффективной конкурентоспособной стратегии и успешного внедрения управления бизнес-процессами.

- Реинжиниринг — это перепроектирование бизнес-процессов для резкого улучшения деятельности компании. Реинжиниринг означает отказ от выбранного пути развития. Он заставляет выбирать иную дорогу. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно выделить три основных задачи реинжиниринга:
1. Отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля.
 2. Пренебрежение к действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности.
 3. Значительные изменения показателей деятельности.

Реинжиниринг бизнес-процессов

- По мнению руководителей компании, сегодня легче создать новое производство, чем вносить изменения в предприятие с большими основными фондами и сформированной под их обслуживание системой управления.
- Для того чтобы достичь целей с помощью реинжиниринга, необходимо также обеспечить должную мотивацию высшего звена управления, поскольку без его уверенности в необходимости перестройки компании невозможно добиться конечного результата реинжиниринга.
- Все ответственные за реинжиниринг лица должны быть наделены соответствующими полномочиями, в противном случае они будут отторгнуты средним звеном управления, выполняющим текущие функции.

Реинжиниринг бизнес-процессов

- Работа по реинжинирингу должна широко освещаться в средствах внутренней информации предприятия, что обеспечивает понимание всеми того, что делается. Как показывает практика, для реализации намеченной программы важно четко определить и распределить роли, обязанности и ответственность каждого участника для обеспечения реализации целей программы. В ходе реализации работ по реинжинирингу следует четко выделять достигнутые результаты.
- А в программе реинжиниринга следует четко различать мероприятия, улучшающие бизнес, и мероприятия, составляющие элементы реинжиниринга, в корне меняющие эффективность бизнеса

Проблемы реинжиниринга бизнеса

• Практика показывает, что при реинжиниринге бизнес-процессов многие компании сталкиваются с проблемами непонимания сути и цели ведения данной программы. В результате многие проекты оказываются неудачными. Проблема кроется в следующих основных причинах:

1. Нереальные сроки для реализации проекта по проведению реинжиниринга;
2. Непонимание и препятствие персонала организации к изменениям бизнес-процессов;
3. Неэффективное использование инструментов моделирования бизнес-процессов;
4. Неучастие во внедрении бизнес-процесса управленцев высшего звена компании;
5. Отсутствие четких целей.

• Некорректная постановка руководителем целей проекта является важнейшей проблемой. Зачастую по причине искаженного понимания основ процессного подхода от рабочей группы требуют огромных результатов, но не хватает либо времени, либо ресурсов, либо интереса руководства

Процессно-ориентированные организации

- В условиях постоянно растущей конкуренции все большее количество российских предприятий предпочитают процессно-ориентированный подход к управлению привычному и хорошо изученному функционально-ориентированному.
- Это связано с необходимостью радикального повышения эффективности деятельности предприятий, снижения стоимости продукции при одновременном повышении ее качества и обеспечения гибкой и быстрой реакции компании на постоянно изменяющиеся внешние воздействия рынка.

Процессно-ориентированные организации

- Функциональный подход был вполне оправдан в условиях постоянно увеличивающегося спроса, ускоряющего рост компаний, при наличии гарантированных рынков сбыта. Его суть заключается в управлении наборами функций. Весь набор активностей организации разбивается на наборы функций (однородных и специализированных), которые сосредотачиваются в отдельных подразделениях.
- Подразделения выстраиваются в иерархические структуры. Управление такой структурой и сводится фактически к управлению функциями. Этот подход довольно прост, понятен сотрудникам организаций, легко усваивается и тиражируется по горизонтали и вертикали путем наращивания иерархий.
- Переход на процессное управление означает переход на управление деятельностью предприятия в отличие от управления структурами, характерного для функционального подхода.

Процессно-ориентированные организации

- Процесс - это связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и (или) информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами.
- Проект - уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ (функций) с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.
- Однако, структуры тоже предназначены для управления деятельностью! Функциональный подход в этом смысле должен просто выводиться из процессного: для того, чтобы правильно сформировать наборы функций для управления, надо знать как раз процессы.
- Но, нарезая процессы на функции и объединяя их в наборы, функциональный подход не имеет ввиду процессы, он опирается на опыт, на эмпирически устанавливаемые перечни функций.

Процессно-ориентированные организации

- Такой подход подразумевает, что для решения конкретной поставленной задачи отбираются те центры ответственности, функционирование которых обеспечит требуемый результат с наименьшими временными, трудовыми и стоимостными затратами.
- Например, для повышения эффективности капитальных вложений компании основными объектами управленческих воздействий будут ее центры инвестиций, до которых руководством доводятся поручения для исполнения — целевые ориентиры по увеличению доходности девелоперских проектов, снижению сроков окупаемости, сокращению текущих затрат и т.д.

Процессно-ориентированные организации

- Основными преимуществами процессного подхода перед функциональным являются:

1. Повышение скорости реакции компании на изменения за счет исключения из процесса излишних/не влияющих на результат контрольных точек и связанных с ними действий по передаче информации;
2. Обеспечение нацеленности всех сотрудников на результат (продукт, услугу). При функциональном подходе деятельность подразделений направлена на удовлетворение требований руководителя, а не клиента;
3. Сокращение затрат, связанных с дублированием функций и затрат, не необходимых для достижения результата

Процессно-ориентированные организации

- Таким образом, процессно-ориентированный подход к управлению позволяет организовать деятельность таким образом, чтобы она была гибкой, направленной на постоянное улучшение качества конечного продукта, снижение его стоимости и удовлетворение клиента.

Спасибо за внимание!

