

# Организационные структуры управления




# План:

- 1. Понятие организационной структуры**
- 2 Факторы, влияющие на ОСУ и принципы их проектирования**
- 3 Этапы проектирования ОСУ**
- 4 Формы организационных структур**
- 5 Оценка эффективности ОСУ**

# 1. Понятие организационной структуры



- *Наилучшая структура — это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.*



В структуре управления организацией выделяются следующие **элементы**:

- **Звенья** (отделы) ;
- **Связи**;
- **Уровни** (ступени).

# Уровни управления





- **Организационная структура управления (ОСУ)** - это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

## **2 Факторы, влияющие на ОСУ**

- 1. Размер предприятия;**
- 2. Технология;**
- 3. Территориальные размеры рынка;**
- 4. Характер внешней среды;**
- 5. Личностные характеристики и опыт руководителей;**
- 6. Формализация.**



# **Основные принципы проектирования:**

- 1. Целеполагания**
- 2. Иерархичности уровней управления**
- 3. Разделение труда и специализация**
- 4. Разделение ответственности**
- 5. Сочетание полномочий и ответственности**
- 6. Функциональное ограничение деятельности**
- 7. Диапазон контроля**
- 8. Коммуникации**
- 9. Адаптация**
- 10. Доступность всех уровней организации.**
- 11. Оптимальность.**
- 12. Оперативность.**

# 3. Основные этапы проектирования ОСУ

В процессе проектирования оргструктуры различают три стадии:

- 1) **аналитическую** - изучение существующей практики и требований к построению ОСУ;
- 2) **проектную** - проектирование (моделирование) ОСУ;
- 3) **организационную** – внедрение ОСУ

# **Этапы организационного проектирования:**

- 1. Деление организации по горизонтали на широкие блоки;
- 2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними ;
- 3. Регламентация организационной структуры .

# **Методы проектирования ОСУ**

- 1. аналогий;*
- 2. экспертный;*
- 3. структуризации целей;*
- 4. организационного моделирования.*

## 3. Формы ОСУ

- «Иерархия» (с греч. - священная власть).
- В современной теории организации - отражение вертикального подчинения между различными уровнями управления.
- В рамках деловой организации иерархия предусматривает распределение полномочий властного или функционального характера не только по вертикали, но и по горизонтали.

# Бюрократия. М.Вебер



Четкое разделение труда

Иерархичность

Правила и стандарты

Формальная обезличенность

Найм на работу по "тех.  
требованиям"

# Бюрократия

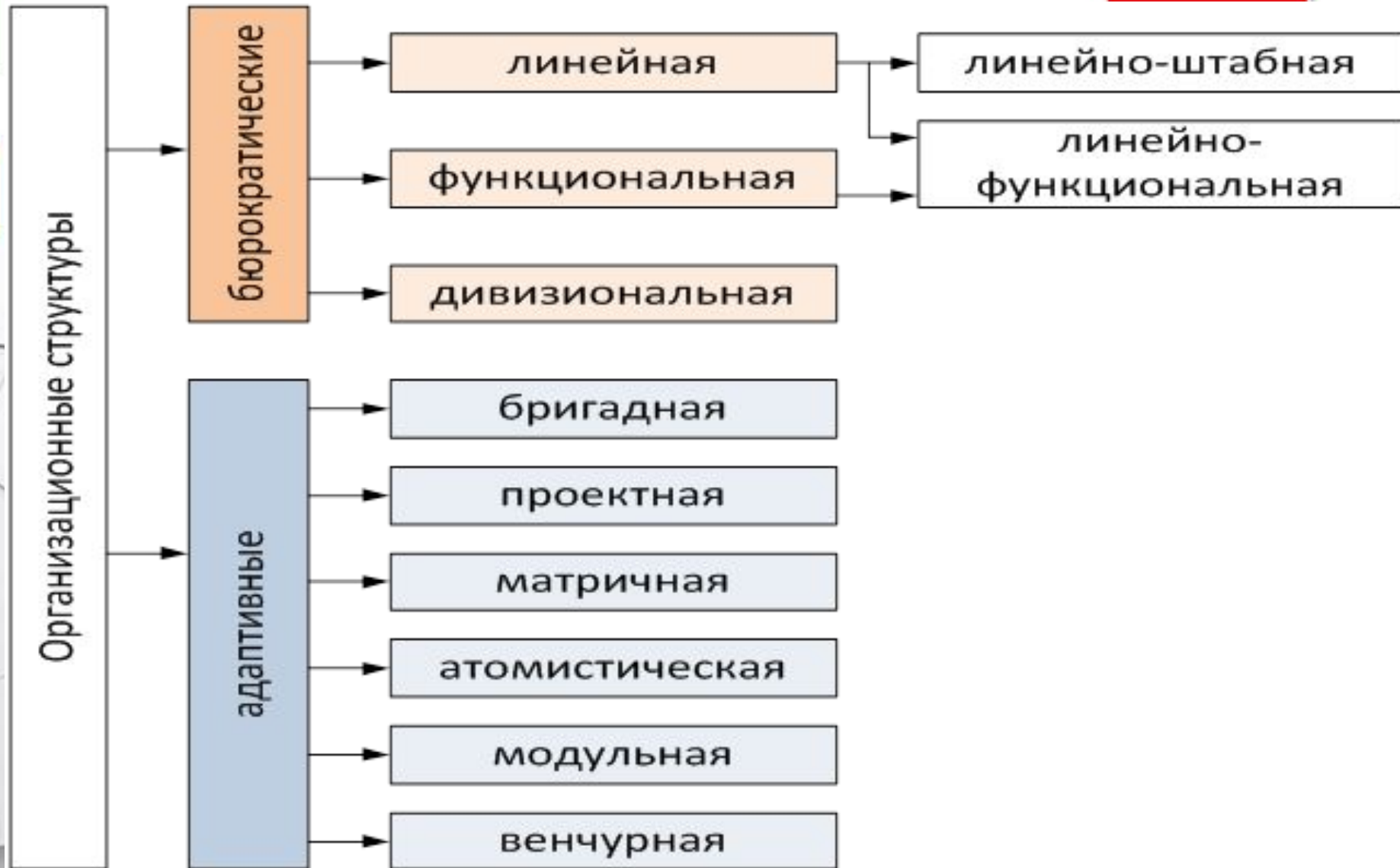
Из-за стандартизации утрачивается гибкость

Решение вопросов по прецедентам

Отсутствие клиенториентированности

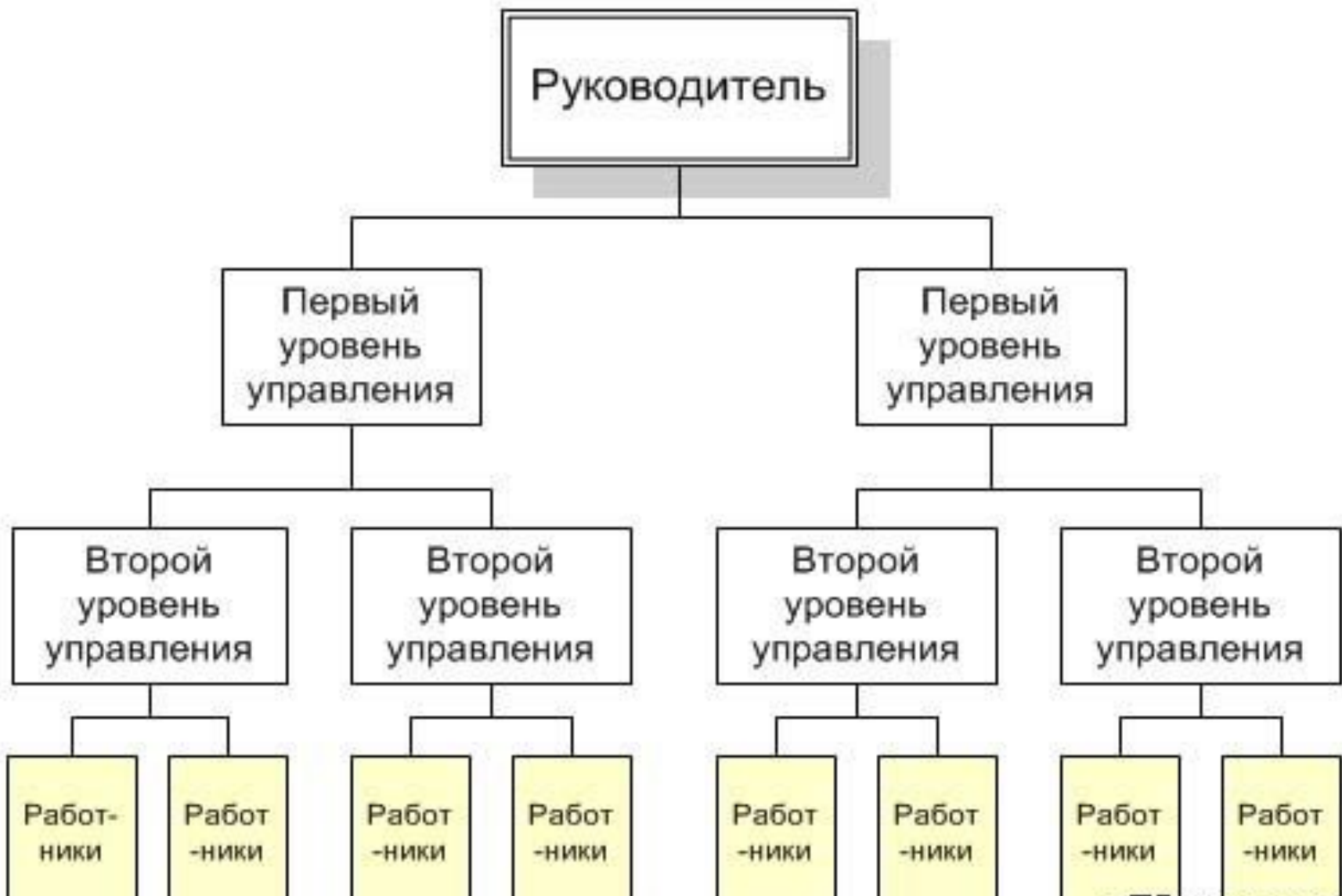
Отсутствие новаций

# 3 Формы ОСУ





# 3.1 Линейная структура





```
graph TD; A[Служба Д] --> B[НОДН-1]; A --> C[НОДН-2]; A --> D[...]; A --> E[НОДН-6]; B --> F[ДС-1]; B --> G[ДС-2]; B --> H[ДС-3]; B --> I[...]; B --> J[ДС-k];
```

Служба Д

НОДН-1

НОДН-2

...

НОДН-6

ДС-1

ДС-2

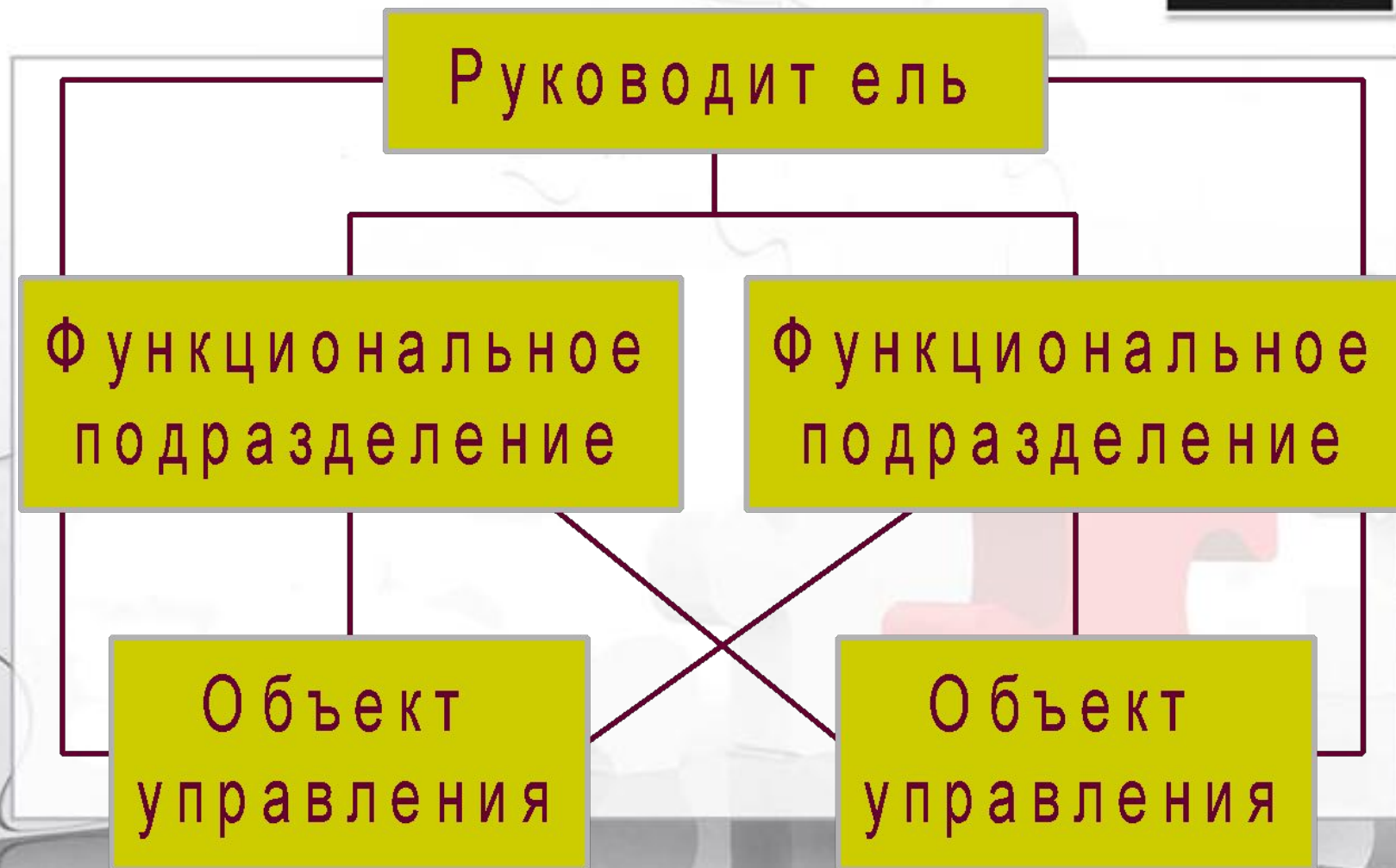
ДС-3

...

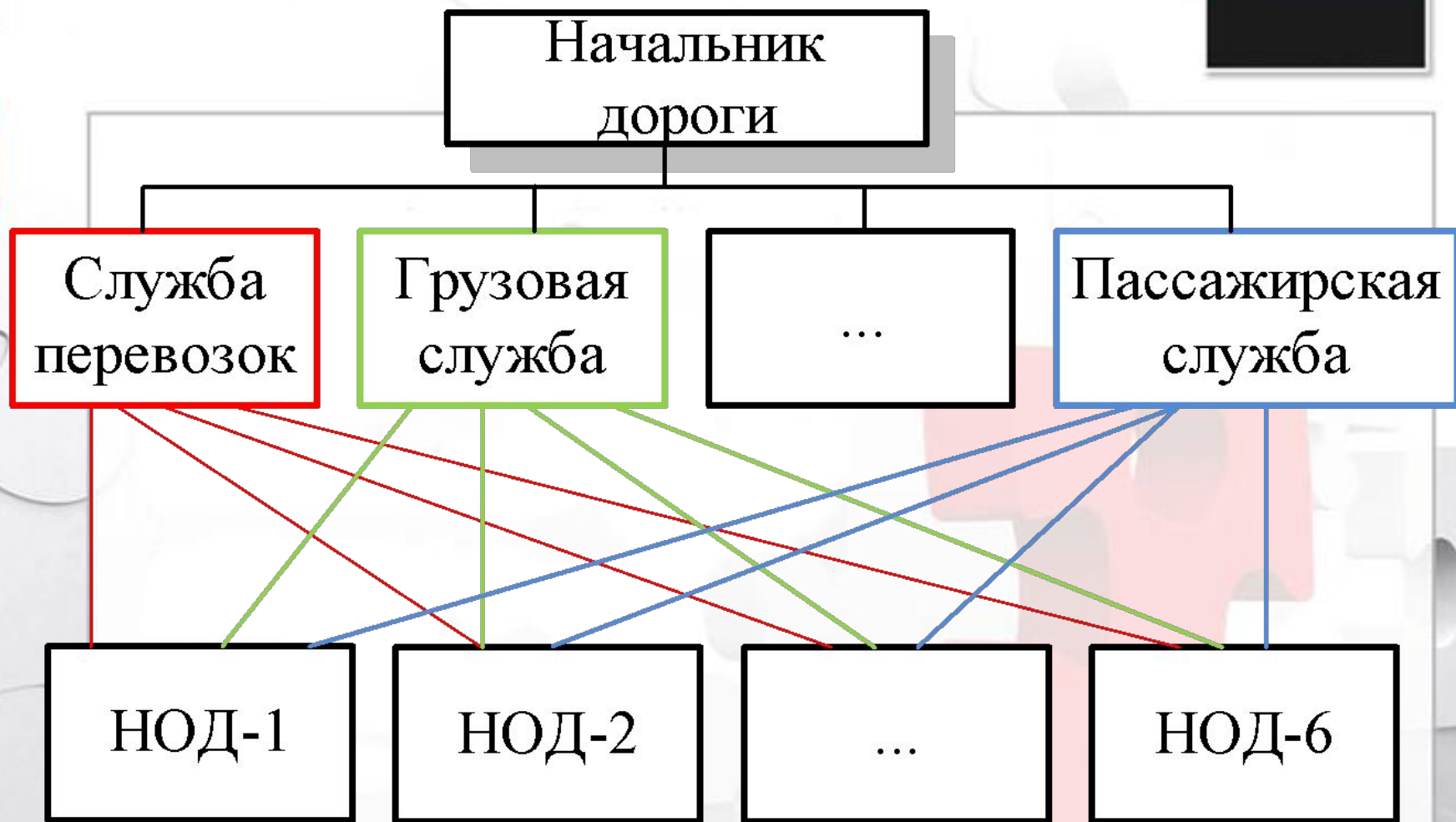
ДС-*k*

<p><b>Преимущества</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) единство и четкость распорядительства; простота управления (один канал связи);</li> <li>2) отсутствие противоречивых указаний;</li> <li>3) четкая система взаимосвязи руководителей подчиненный;</li> <li>4) согласованность действий исполнителей;</li> <li>5) высокая оперативность в принятии решений и исполнения указаний;</li> <li>6) четко выраженная ответственность.</li> </ol>
<p><b>Недостатки</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) высокие требования к квалификации и широте познаний руководителя;</li> <li>2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;</li> <li>3) необходимость контактов с подчиненными и руководством – неэффективное использование времени;</li> <li>4) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;</li> <li>5) затруднительные связи между инстанциями;</li> <li>6) концентрация власти в управляющей верхушке;</li> <li>7) возможное снижение мотивации персонала при авторитарном руководстве</li> </ol>

# Функциональная структура



## 3.2 Функциональная структура



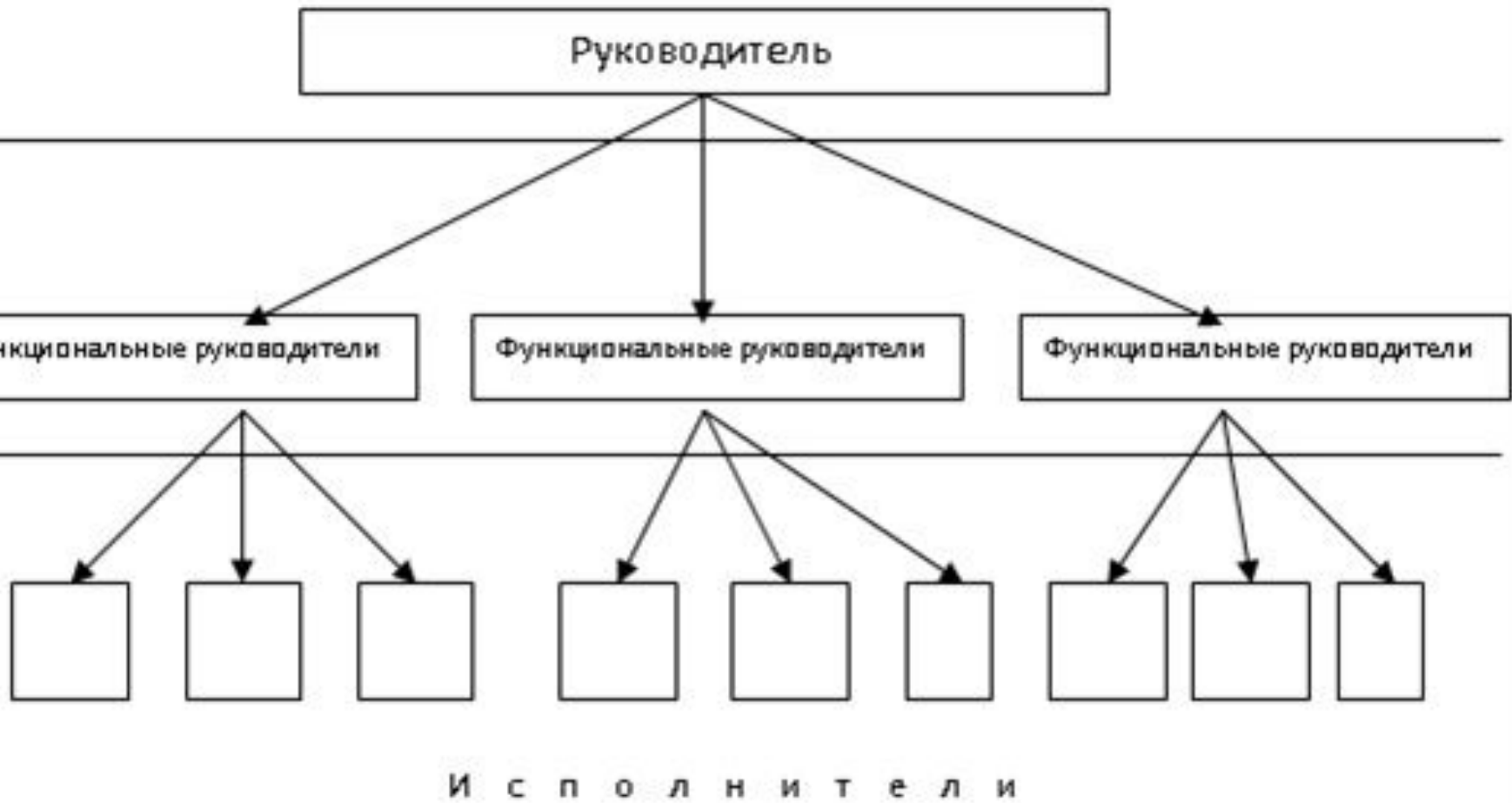
**Преимущества**

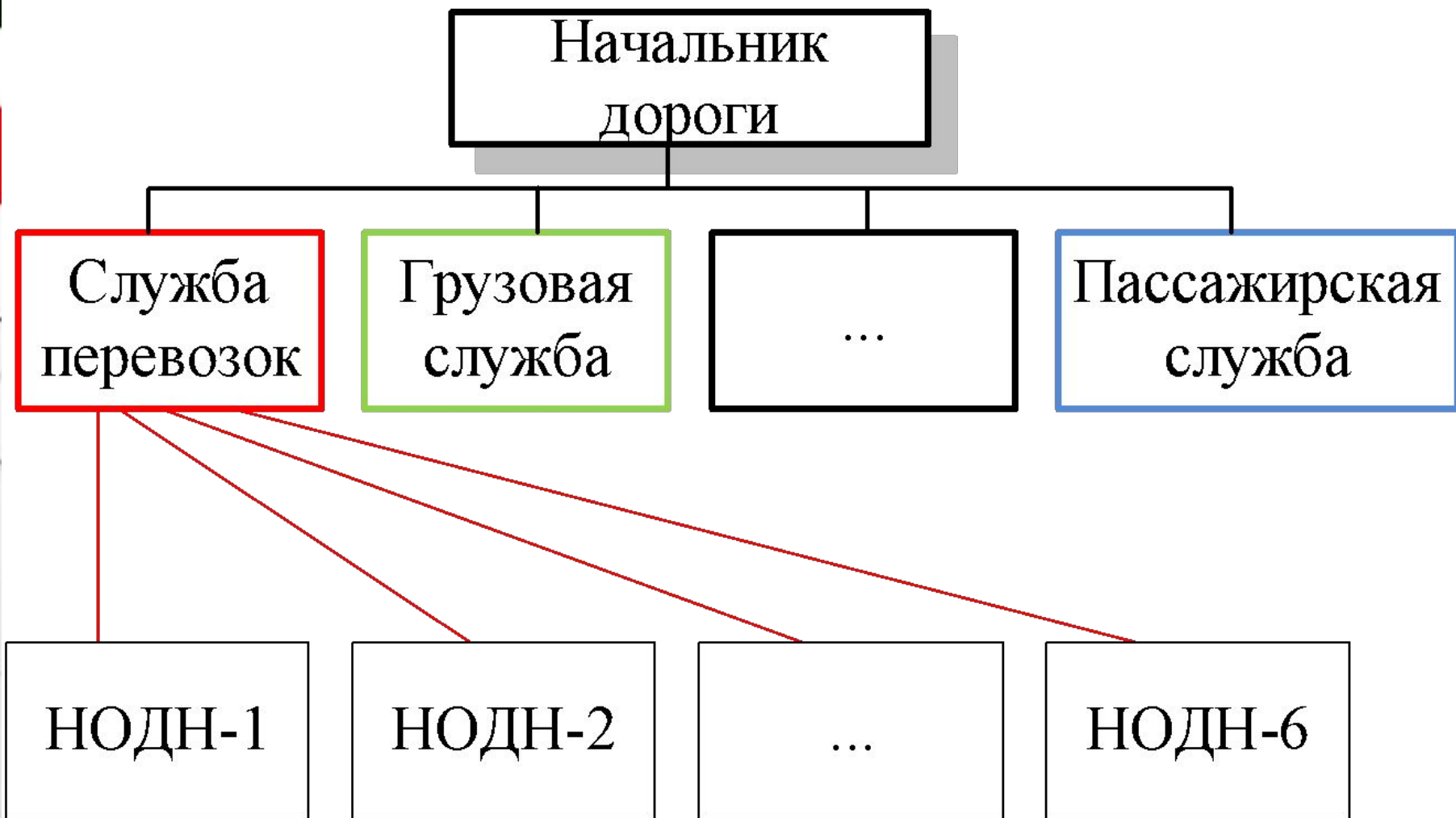
- 1) высокая компетентность специалистов
- 2) освобождение линейных менеджеров
- 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов
- 4) исключение дублирования
- 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля

**Недостатки**

- 1) заинтересованность в реализации задач "своих" подразделений
- 2) возможность противоречивых указаний
- 3) сложность разделения функций
- 4) сложность контроля
- 4) длительная процедура принятия решения
- 5) слабая реакция на изменения

# 3.3 Линейно-функциональная ОСУ







<b>Преимущества</b>	<p>1) освобождение линейных руководителей от решения специфических вопросов;</p> <p>2) построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен функционально одному из руководителей, который имеет более высокий уровень квалификации, что в целом благоприятно воздействует на достижение конечного положительного результата</p>
<b>Недостатки</b>	<p>1) каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;</p> <p>2) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;</p> <p>3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали проблемы межфункциональной координации.</p> <p>4) узкая специализация работников;</p> <p>5) ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей;</p> <p>6) как правило, недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей</p>

# 3.4 Линейно-штабная структура

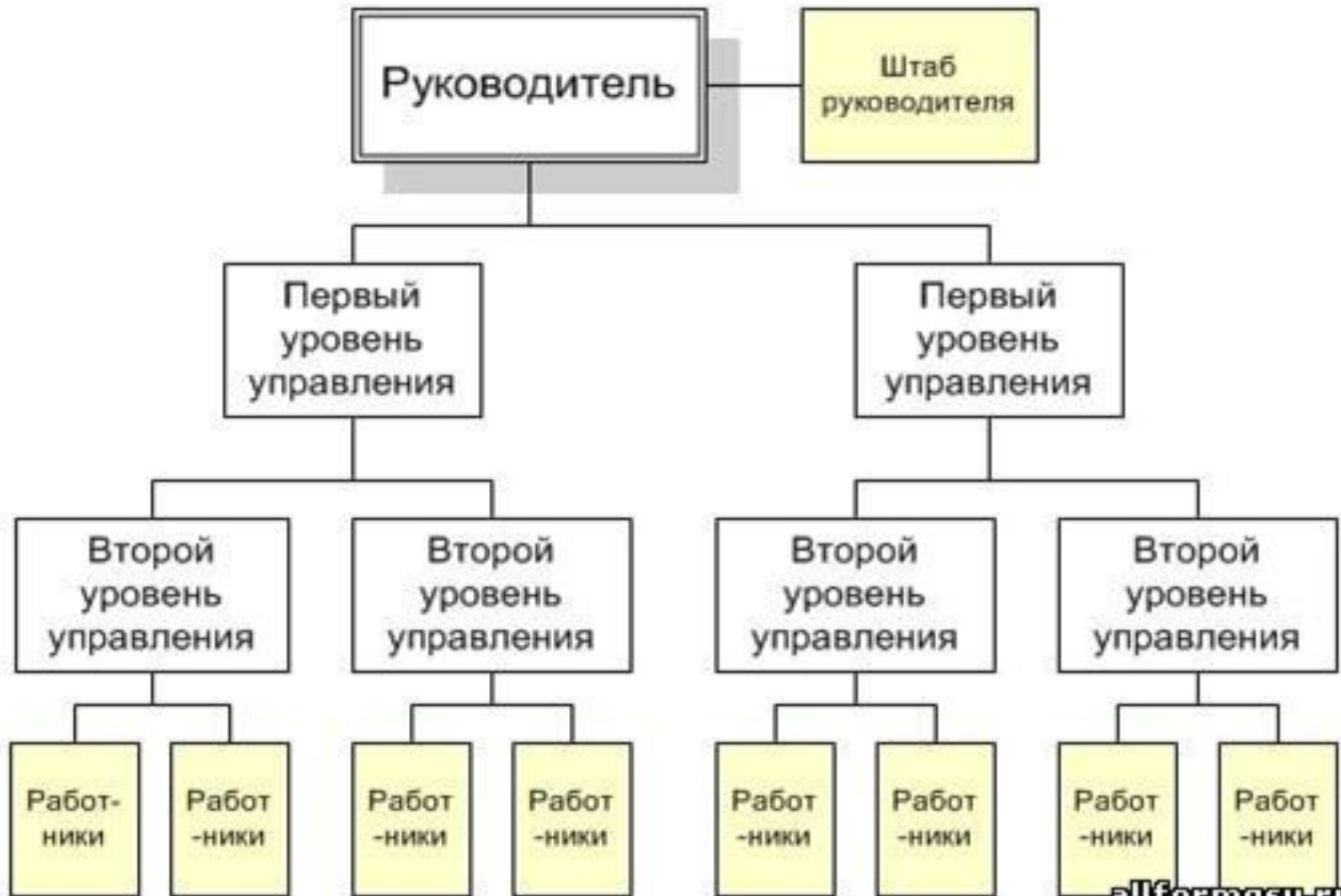


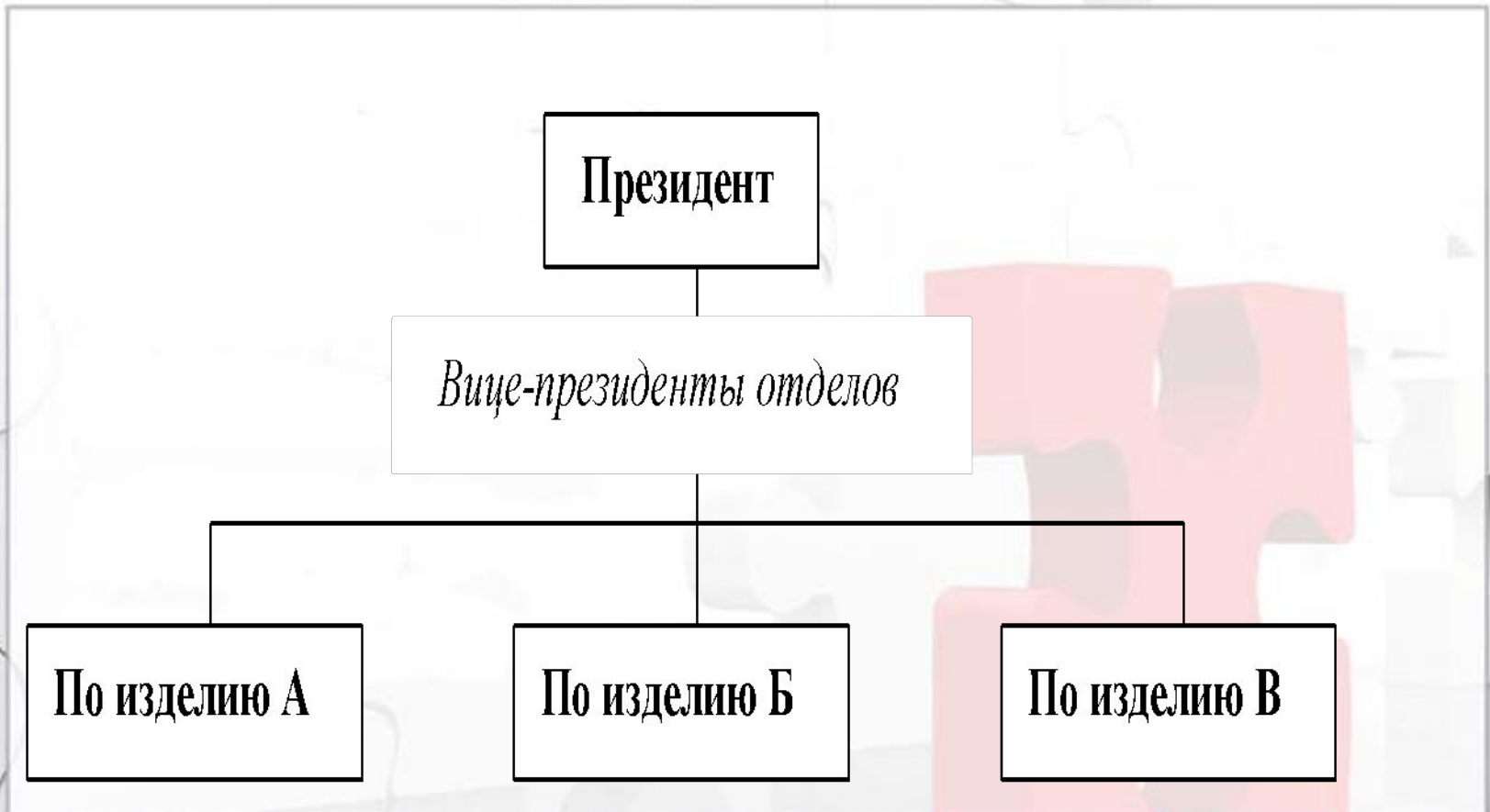


Рис. 3.3. Структура Министерства транспорта Российской Федерации

<b>Преимущества</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников</li><li>2) освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем</li><li>3) возможность привлечения консультантов и экспертов.</li></ol>
<b>Недостатки</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне</li><li>2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации</li><li>3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали</li></ol>

# Дивизиональная структура

- ПРОДУКТОВАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



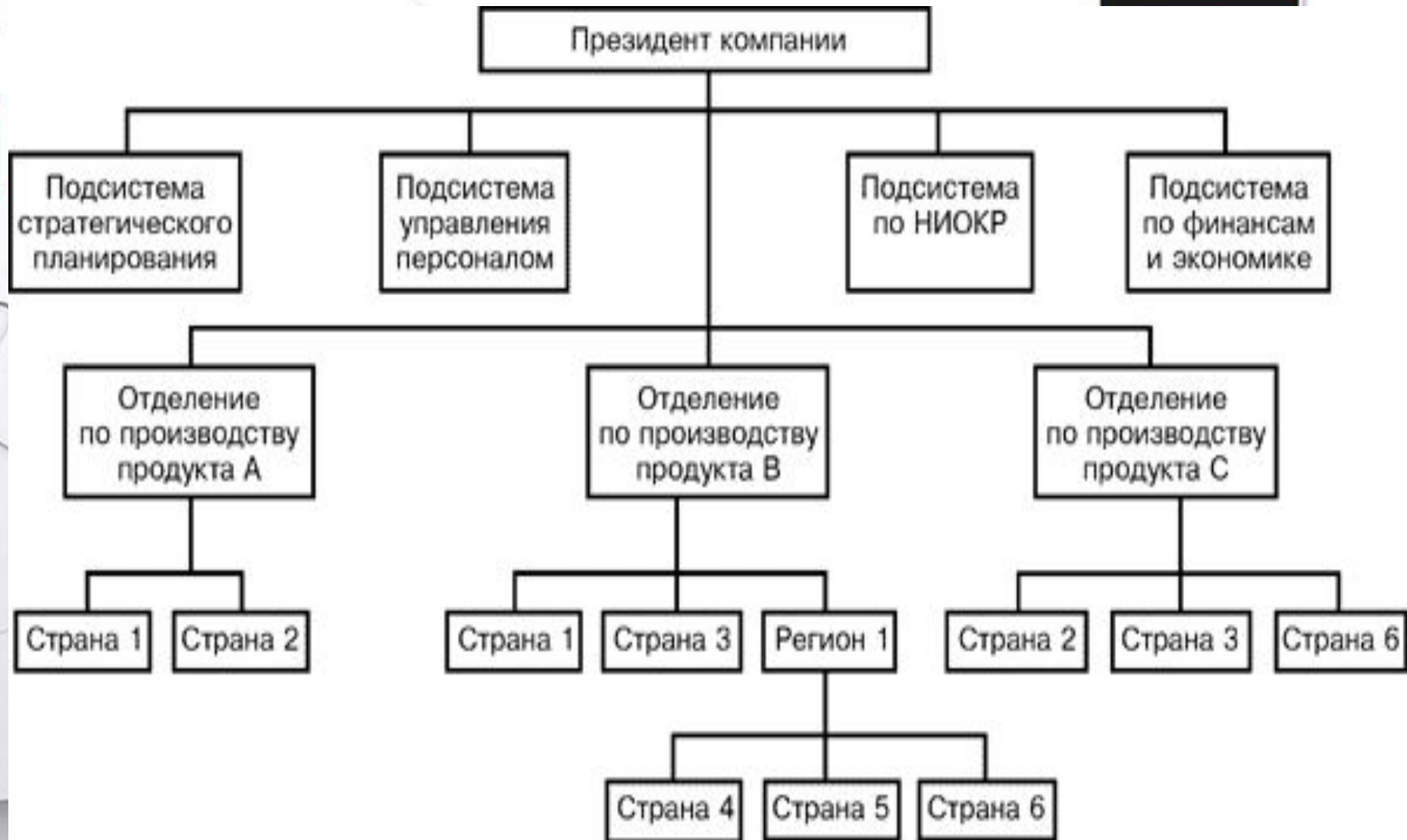
- ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



- РЕГИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

# Дивизиональная структура.

## Дженерал моторс





**Преимущества**

- 1) более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- 2) улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- 3) возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм;
- 4) высокая степень самостоятельности менеджеров повышает их ответственность за состояние дел в подразделении;
- 5) наличие самостоятельных отделов способствует росту и успешной деятельности корпорации;
- 6) благоприятные условия для подготовки руководителей высшего уровня из менеджеров отделов.

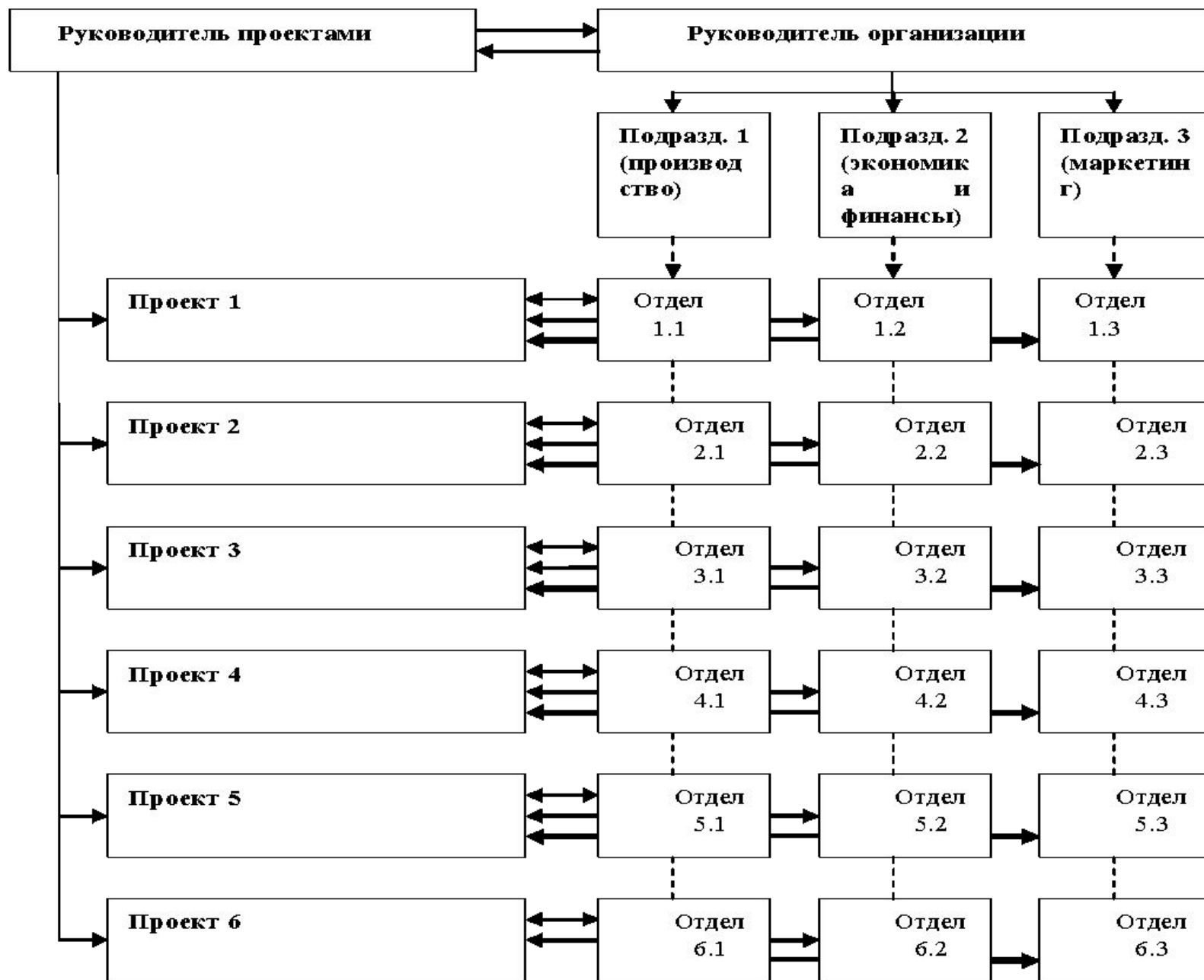
**Недостатки**

- 1) рост иерархичности, вертикали управления;
- 2) дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- 3) дублирование работ для разных подразделений;
- 4) слабые связи с головной организацией;
- 5) недостаточные информационные связи между дивизиональными подразделениями;
- 6) слабое общение между специалистами различных отделов.



# АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

- Бригадная
- Проектная организация
- Матричная организации
- Организации типа конгломерата



**Преимущества**

- 1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации
- 2) повышение творческой активности
- 3) рациональное использование кадров
- 4) увеличение мотивации деятельности
- 5) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня
- 6) повышение личной ответственности

**Недостатки**

- 1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение
- 2) присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ
- 3) необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям
- 4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе

# 5 ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Степень централизации определяется факторами:**
  - 1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.
  - 2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.
  - 3. Последствия решения, принимаемых на нижестоящих уровнях.
  - 4. Количество контроля за работой подчиненных.

## **Преимущества централизации**

- 1. Улучшение контроля и координация , снижение числа ошибочных решений.
- 2. Пропорциональный рост всех подразделений организации.
- 3. Оптимальное использование опыта персонала.

## **Преимущества децентрализации**

- 1. Дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме.
- 2. Стимулирует инициативу.
- 3. Помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям