

Организационные структуры управления организацией

Организационные структуры управления

Организационная структура управления — это совокупность звеньев (структурных подразделений) организации и связей между ними.

Основные элементы структуры:

- уровни управления;
- звенья (структурные подразделения);
- управленческие связи.

Организационные структуры управления

Делегирование — это передача задач и полномочий лица, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Если руководитель не делегировал задачу, значит должен выполнить ее сам (М.П. Фоллет).

Организационные структуры управления

Ответственность — обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность нельзя делегировать.

Объем ответственности — причина высоких окладов у менеджеров.

Организационные структуры управления

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

Пределы полномочий — это ограничения.

Линейные и штабные полномочия

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Создается иерархия уровней управления, образуя ее ступенчатый характер, т.е. скалярную цепь.

Штабные полномочия — это консультативный, личный аппарат (штаб руководителя, секретариат). В штабах нет подчиненности по нисходящей линии. Большая власть и полномочия сосредоточены в штабах.

Построение организации

Руководитель передает свои права и полномочия.

Разработка структуры обычно осуществляется сверху вниз.

Этапы организационного проектирования:

- разделите организацию по горизонтали на блоки;
- установите соотношение полномочий для должностей;
- определите должностные обязанности.

Главное правило при создании структуры управления: создавать как можно меньше уровней управления и кратчайшую цепь команд.

Норма управляемости

Норма управляемости — это количество людей, которыми непосредственно управляет руководитель, которые находятся в его непосредственном подчинении.

Оптимальная норма управляемости – 7 человек. Это обусловлено особенностью оперативной памяти человека: хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах.

Норма управляемости

**На величину нормы управляемости
влияют:**

- **индивидуальные способности менеджера,**
- **навыки работников,**
- **род их деятельности и виды мотивации,**
- **число иерархических уровней компании.**

Норма управляемости

Показатель «норма управляемости» активно используется в управлении персоналом при определении организационной структуры аппарата управления организаций и сравнительного сопоставления численности руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления.

Норма управляемости

В реальной жизни норма управляемости может достигать 40 человек. Норма управляемости зависит от способностей, опыта руководителя, а также от однородности выполняемых задач.

Нормы управляемости

Для руководящих должностей в подразделениях могут применяться следующие значения показателей нормы управляемости:

- при значительном объёме нестандартных работ требующих высокой квалификации сотрудников — 5-7 человек;
- в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами — 10-12 человек;
- для стандартизованных типовых работ (управление рабочими в цехах и т. п.) — 15-17 человек.

Организационные структуры управления¹³

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции (услуг), ее номенклатура и ассортимент;
- масштабы организации (объем производства (услуг), численность персонала);
- рынки, на которые выходит организация в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне организации;
- степень обеспеченности ресурсами и др.

Организационные структуры организации

Бюрократический

тип:

- линейная;
- линейно-штабная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная.

Адаптивный тип:

- матричная;
- проектная;
- бригадная;
- конгломерат.

Организационные структуры управления

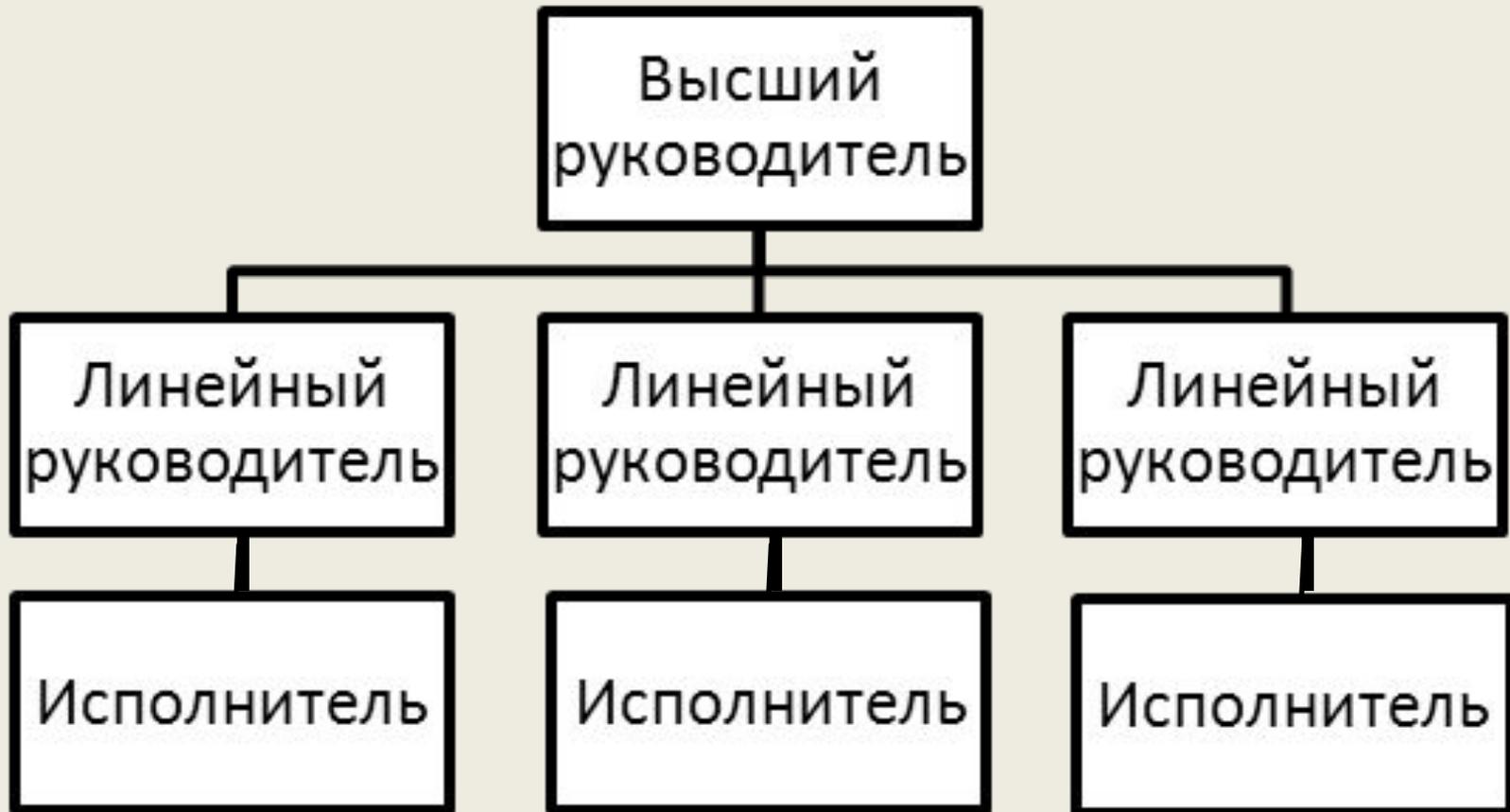
**Бюрократические структуры
характеризуются:**

- **высокой степенью разделения труда,**
- **развитой иерархией управления,**
- **многочисленными нормами и правилами поведения.**

Организационные структуры управления

Адаптивные (гибкие) структуры в отличие от бюрократических структур могут эффективно реагировать на происходящие изменения во внешней среде.

Линейная структура управления



Линейная структура управления

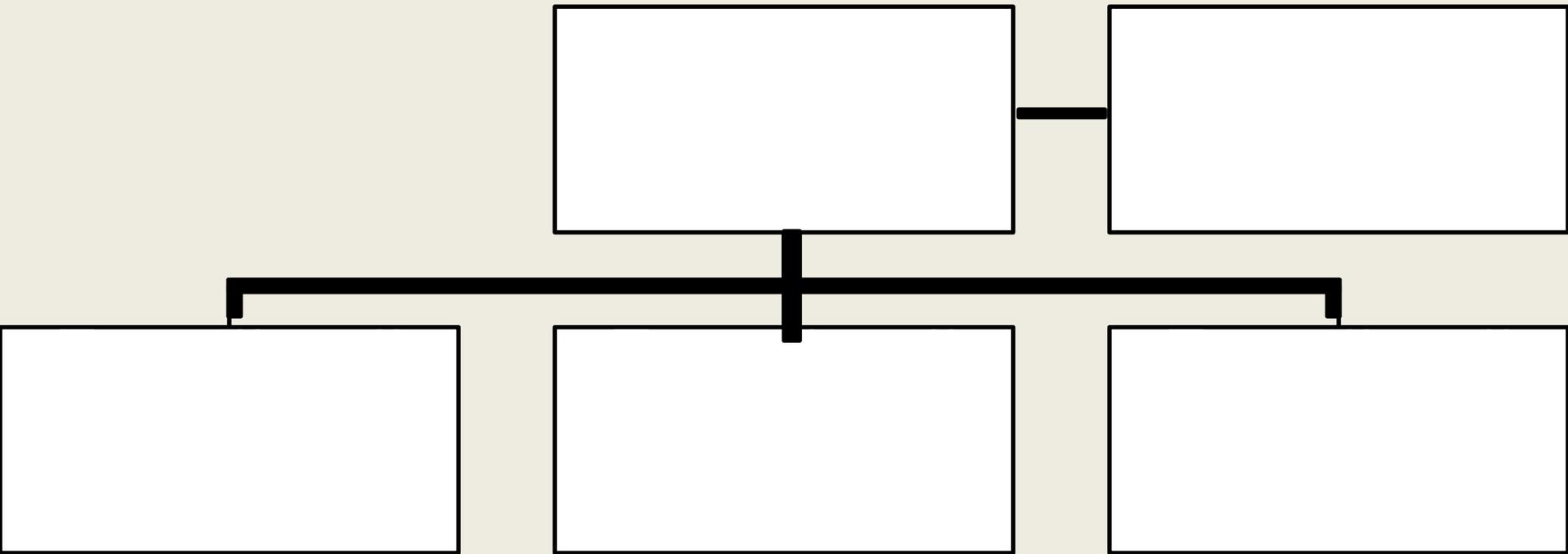
Преимущества:

простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки:

высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя.

Линейно-штабная структура управления



Функциональная структура управления



Функциональная структура управления

Преимущества:

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

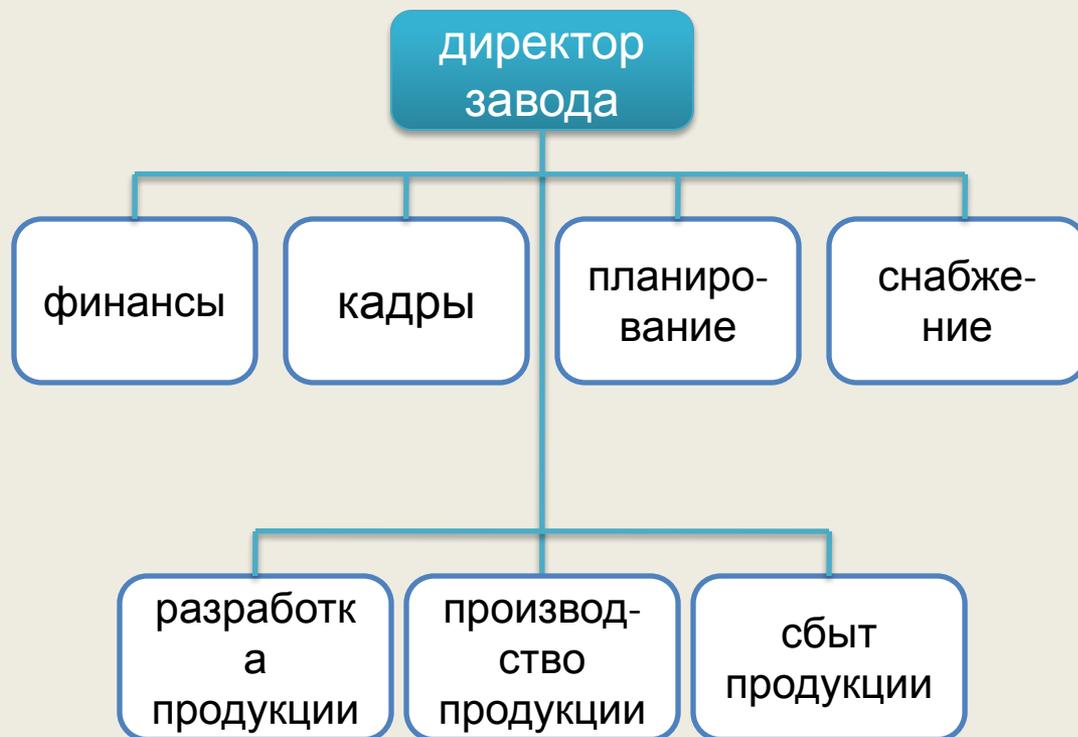
Недостатки:

недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат

Линейно-функциональная структура



ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



Линейно-функциональная структура

Преимущества:

- сохранение единоначалия;
- оперативное принятие решений.

Недостатки:

- недостаточное разграничение полномочий между функциональными и линейными подразделениями, обострение разногласий между ними;
- дублирование управленческих функций.

Дивизиональная структура управления продуктовая



ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Дивизиональная структура управления региональная



Дивизиональная структура управления

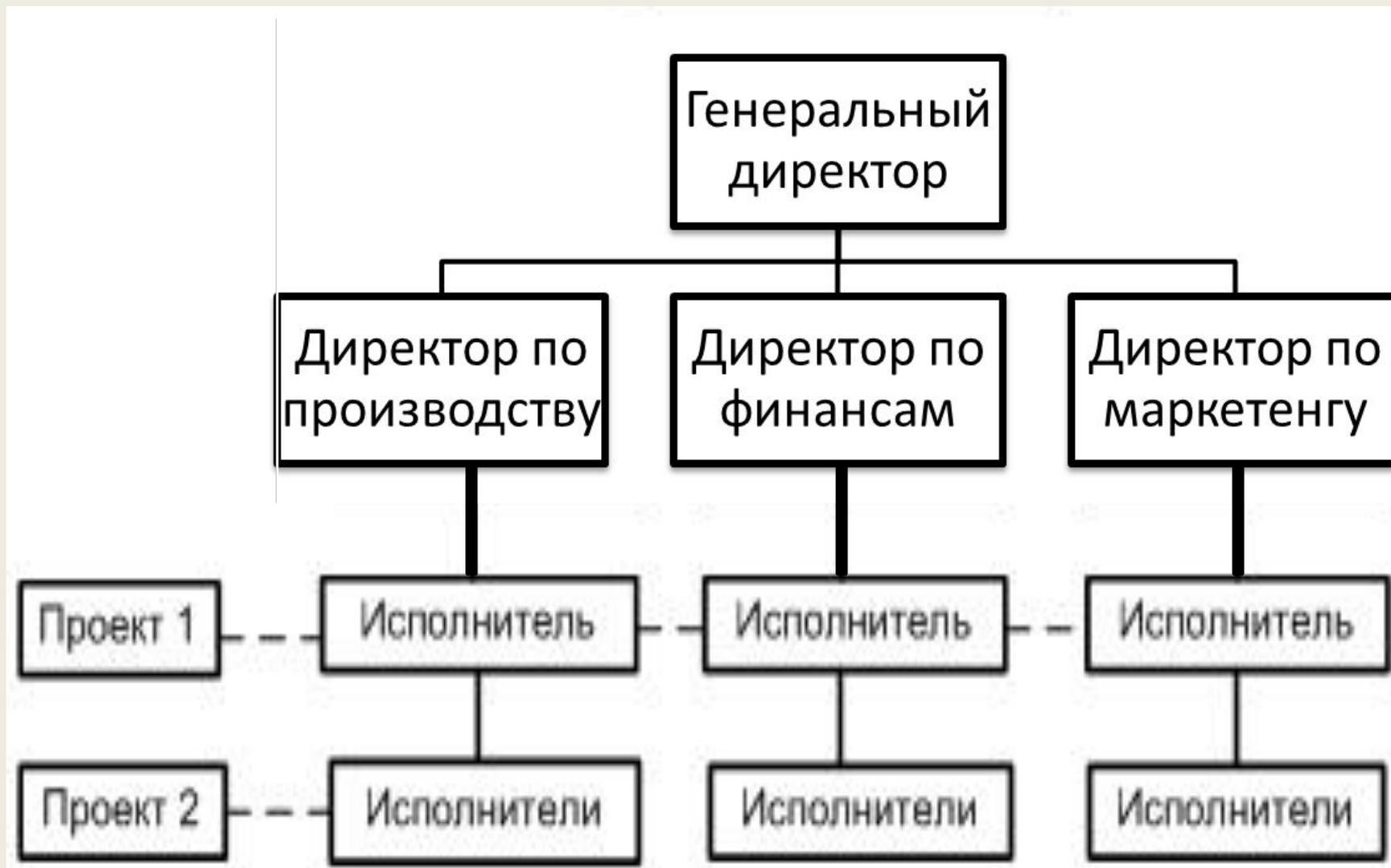
Достоинства:

- предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей от решения текущих задач;
- обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Недостатки:

- рост расходов на управленческий персонал;
- сложность информационных связей.

Матричная структура управления



МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Матричная структура



Матричная структура управления

Преимущества:

- **гибкость, ускорение внедрения инноваций;**
 - **персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.**

Недостатки:

- **наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения;**
 - **сложность информационных связей.**

Комбинированная структура



Требования к структурам

Оптимальность	Оперативность	Экономичность
Число ступеней управления следует свести до минимума Чем больше ступеней, тем менее эффективно управление	Управленческие решения необходимо принимать быстро С учетом этого требования следует распределять права и ответственность	Достигается путем оптимального разделения управленческого труда

Практическое задание

Построить организационную структуру Вашей образовательной организации, учитывая:

1. Количество уровней управления в организации;
2. Наличие структурных подразделений (перечислите);
3. Горизонтальные и вертикальные связи

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ