

Содержание:

Введение

Для того чтобы хорошо управлять, порядок и последовательность нужнее великих дарований.(1)

Оноре Габриель Мирабо

По сути, всякая продуктивная человеческая деятельность носит организационный характер. Это значит, что всякую человеческую деятельность – техническую, общественную, познавательную, художественную - можно рассматривать как некоторый материал организационного опыта и исследовать с организационной точки зрения.

Отсутствия порядка, организованности часто влечет за собой хаос и разлад. Неграмотное распределение, организация, как правило, так же негативно и проигрышно во всех аспектах. В не зависимости от профессиональной деятельности, численности и направленности самые продуктивные достижения как личные, так и общественные возможны только при грамотном распределении ресурсов. Моя курсовая работа посвящена именно этому, т. е. исследованию структуры организации и оценке использования того или иного типа организационной структуры для решения поставленной перед нами задачи.

Цель данной курсовой работы – анализ организационной структуры управления предприятием. В первой главе коротко изложены теоретические основы формирования организационных структур управления, далее во второй главе приведены типы организационных структур, в третьей главе даны предложения по совершенствованию структуры управления организации в зависимости от поставленных задач.

1. Построение организационной структуры

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организации отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения

деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения. Процесс распределения задач между исполнителями (подразделениями организации) иногда называют декомпозицией цели (целей) организации. Она подразумевает, что правильное и своевременное выполнение каждым сотрудником (подразделением) своей части работ приведет в итоге к достижению общей цели организации. Однако разделение сложной задачи на составные части в соответствии с компетенциями и обязанностями сотрудников еще не означает эффективную организационную деятельность. Для продуктивной работы необходимо обеспечить координацию работы сотрудников (подразделений) организации. Другими словами, работа группы людей может считаться организованной, если каждый исполнитель знает, что он должен делать, какими ресурсами (инструментами, деньгами, временем и т.п.) он для этого располагает. А так же четкую формулировку, что он уполномочен требовать (ожидать) от других людей и какую ответственность он будет нести за ненадлежащее выполнение порученных ему задач, и конечно понимать в каком порядке должны исполнители работать в группе и как взаимодействовать между собой.(2)

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия, и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Г. Минцберг выделяет пять координационных механизмов, посредством которых организации координируют свою деятельность:

- взаимное согласование;
- прямой контроль;
- стандартизация рабочих процессов;
- стандартизация выпуска;
- стандартизация навыков и знаний (квалификации) (3)

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить

цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации. Структура организации - это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию. Именно поведение персонала определяет эффективность функционирования организационной структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

В зависимости от стадии развития компании (становление, развитие, стабилизация, кризис) требуются разные подходы к построению организационной структуры. Особенно важно контролировать ситуацию на этапе перехода от одной стадии к другой и на этапе активного роста и развития компании.

Грамотно построенная организационная структура дает возможность оптимизировать численность персонала и количество подразделений, упростить взаимодействие подразделений, равномерно распределять нагрузку на персонал, избежать дублирования функций и их «провисание», устранить двойное и тройное подчинение, разграничить сферу деятельности руководителей, определить их полномочия и зону ответственности, повысить производительность труда. Организационная структура является основой построения эффективной системы управления. Организацию принято рассматривать как важнейшую характеристику всякой системы, отличающейся внутренней упорядоченностью частей. Важнейшим признаком организации является совместная деятельность людей, объединенных общими интересами, стремящихся к достижению как личных, так и общеорганизационных целей.(4)

Организация предстает как социальная группа, структура которой основана на разделении труда, специфического для каждой отдельной организации. Кооперация действий отдельных членов организации является сознательной и предсказуемой. Структура связей между ее членами и между отдельными частями может направленно создаваться и перестраиваться. Поэтому важнейшая проблема организации - выбор рациональной организационной структуры управления. Успешное развитие и функционирование всякой системы управления в

существенной мере зависит от научной аргументированности ее организационной структуры.

Вывод: Построение организационной структуры многогранно и зависит от ряда факторов как основных, так и вспомогательных, которые затрагивают все элементы организации и направлены на вовлечение всех ресурсов.

1.1 Принципы организационной деятельности

С позиций системного подхода каждая организация рассматривается как сложная социально-экономическая система, обладающая рядом специфических черт и находящаяся в иерархической связи с другими системами. Типологизация организаций может осуществляться по различным признакам и, в частности, на основе анализа характера ее взаимодействия с внешней средой. (5)

При взаимном согласовании контроль процессов и результатов труда осуществляют сами сотрудники, используя неформальные коммуникации. Применение прямого контроля предполагает, что ответственность за работу других людей, формулировка заданий и оценивание качества их работы возлагаются на одного человека – руководителя. Стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда. Стандартизация выпуска предполагает спецификацию результатов труда, например параметров изделия или нормы выработки. Стандартизация навыков и знаний предполагает точное определение требуемой квалификации работников, как условия их участия в процессе труда. В общем случае любая организационная деятельность характеризуется следующими признаками:

- наличие общей цели или совокупности целей деятельности;
- совместная деятельность людей;
- особая система организационных отношений между людьми;
- наличие управления совместной деятельностью людей;
- технологичность деятельности;
- наличие определенной организационной культуры.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Организационная структура управления опирается на основные принципы управления:

- принцип иерархичности уровней управления - каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип целеполагания-организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству товаров и услуг;
- принцип соответствия – в организационной структуре управления должен реализоваться принцип соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры – с другой (именно с помощью организационной структуры управления реализуется система ответственности и полномочий); (6)
- принцип разделения труда – организационная структура управления должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий.

Вывод: принципы организационной структуры должны не отходить от регламента организации, затрагивать интересы компании только в сторону развития и реконструкции (улучшения).

1.2 Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации заключается в совокупности ее внутренних переменных, к которым относятся:

1. цели организации;
2. организационная структура управления (ОСУ);
3. ресурсы;
4. персонал.

К структурам управления предъявляется ряд требований. К их числу следует отнести в первую очередь целевой характер – направленность структуры на достижение целей организации. К другим требованиям относятся: гибкость – способность организационной структуры подстраиваться и видоизменяться с

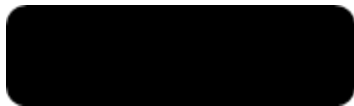
учетом изменений внутренней и внешней среды; простота – минимальное количество уровней управления; экономичность – структуры управления не должны требовать чрезмерных затрат ресурсов; эффективность – достижение максимальных результатов. Решение о выборе типа и особенностей организационной структуры принимается высшим руководством компании, а ее проектирование базируется на стратегических планах. Однако структура организации может динамически изменяться в зависимости от требований стратегических целей компании, а так же тактики, избранной для достижения этих целей. Процесс построения ОСУ называется организационным проектированием, он состоит из следующих этапов:

- департаментализация – деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности (бизнес-функциям);
- установление соотношения полномочий сотрудников и руководителей;
- дальнейшее выделение более мелких подразделений;
- определение должностных обязанностей каждого сотрудника

Важнейший параметр ОСУ является масштаб управления или иными словами количество лиц, подчиненных одному руководителю на каждом уровне управления.

Другой важнейший параметр ОСУ является количество уровней управления. Конфигурация сочетаний обоих из двух важнейших параметров дает различные типы ОСУ.

К примеру №1:



Топ-менеджер

Старшие менеджеры

Менеджеры отделов

Персонал отдела Узкая сфера контроля

Рис.1 Многоуровневая организационная структура

Рассматривая данное ОСУ можно отметить наличие здесь узкой сферы контроля (малого масштаба управления), которое облегчает работу руководителя на каждом уровне иерархии, однако при этом каждый руководитель должен являться разносторонне подготовленным специалистом, т.к. ему приходится отвечать сразу за несколько направлений деятельности.

К примеру №2:



Руководитель

Широкая сфера контроля Подчиненные

Рис.2 Плоская организационная структура

Рассматривая данное ОСУ очевидно, что проблемы и достоинства ОСУ в этом случае меняются местами. Широкая сфера контроля усложняет работу руководителя, при этом большое количество специалистов на каждом уровне позволяет сделать работу более специализированной. Малое количество уровней уменьшает время прохождения и процент потерь информации. Однако управление такими организациями требует привлечения иных принципов, отличающихся от принципов управления многоуровневыми структурами.

Для понимания принципов построения ОСУ и функционирования организации, важно знать типы полномочий (связей) в организации. Полномочия – это совокупность функций, прав, обязанностей и ответственности, которые возлагаются на сотрудника. Полномочия делегируются должности, и они всегда ограничены. Внутри организации пределы полномочий определяются политикой, процедурами и правилами, должностными инструкциями. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия.(7)

Различают следующие виды управленческих полномочий:

- распорядительные (общие, линейные, функциональные);
- рекомендательные;
- представительские (координационные, контрольно-отчетные);
- согласительные (предостерегающие, блокирующие)(8)

Распорядительные полномочия предполагают, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются.

Общие полномочия подразумевают право принимать решения, связанные с выработкой стратегии, с постановкой целей организации, действиями кризисной ситуации и как правило принадлежат высшему руководству организации.

Линейные полномочия подразумевают прямую связь между руководителем и исполнителем в рамках должностного регламента. При этом линейные руководители несут полную ответственность за действие подчиненного и координацию работ. Управленческое воздействие линейных руководителей на исполнителя выражается в виде набора конкретных функций, включающих право оказывать на подчиненного административное воздействие, которое выражается в позитивных аспектах (поощрения) и негативных (выговор, лишение премии, увольнения).

Линейные полномочия персонифицируют и упрощают взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Таким образом, линейные полномочия создают иерархию управления в организации, называемую *цепью команд* (цепочкой полномочий).(2)

Поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей, организация труда персонала – основные задачи оперативного управления деятельностью основных подразделений организации, которыми наделены линейные руководители по регламенту линейного полномочия.

Функциональные полномочия обеспечивают управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций, без права оказывать административное воздействие. Данные полномочия наделяют руководителей принимать решения, регулирующие деятельность работников, которые подчиняются линейным руководителям. Такие решения являются обязательными для исполнения.

Линейные руководители, наделенные линейными полномочиями, являются в организации линейными менеджерами, а соответственно функциональные руководители, наделенные функциональными полномочиями, являются функциональными менеджерами.(2)

Из личного примера, начальник лаборатории, который является линейным руководителем предприятия, имеет право требовать от своих подчиненных исполнения обязанностей в пределах их функций, а так же поощрять их за хорошую работу или налагать административные взыскания за плохую. Но он так же имеет право давать указания в пределах своих функций сотрудникам другого структурного подразделения предприятия (допустим сроки отбора, качество отбора, оформление сопровождающего документа образцов), т.е. является функциональным менеджером.

Очень важно, что бы для сохранения принципа единоначалия (подчинения исполнителей только одному линейному руководителю) содержание и объем функциональных полномочий в организации строго регламентировался (на предприятиях данным регламентирующим документом служит должностная инструкция, с четко оговаривающим прямым подчинением).

Рекомендательные полномочия подразумевают предоставление (при необходимости) советов, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Такими полномочиями обладают, например, консультанты.(8)

Представительские полномочия предусматривают выполнение по поручению руководства следующих функций:

- обеспечение согласованного взаимодействия субъектов на низовых уровнях управления (координационные полномочия). Обычно ими располагают различного рода комитеты и комиссии;
- проверка в установленных рамках деятельности субъектов, получение от них необходимой информации (контрольно-отчетные полномочия). Подобные полномочия могут быть возложены на специальные подразделения (например, контрольно-ревизионное), а также на функциональные службы (например, бухгалтерию).

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатели в соответствии с законом обязаны выразить свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий. К ним относятся:

- рекомендательные полномочия (они являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства);

- предостерегающие полномочия. Ими располагает, например, юридическая служба, сотрудники которой проверяют соответствие таких решений действующим правовым нормам, указывают на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагают их исправить. В противном случае они не ставят своей визы под документом. В то же время руководители могут игнорировать мнение юристов, беря на себя всю полноту ответственности за возможные последствия;

- блокирующие (параллельные) полномочия. Ими обладает главный бухгалтер, без чьего согласия, оформляемого подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не является законным и не может исполняться.

Часто в менеджменте используется понятие «штабные полномочия», под которыми подразумевается совокупность различных полномочий, реализуемых специальным административным аппаратом компании, называемым штабом. К штабным часто относят: функциональные, согласительные и представительские полномочия.(9)

Еще одним важным параметром ОСУ любой компании является соотношение уровней централизации и децентрализации управления.

Эффективность управления в организации зависит от оптимального соотношения обеих властных функций, так как излишняя централизация управления приводит к тому, что деятельность организации будет напрямую зависеть от решений топ - менеджмента, оставляя линейных менеджеров выполнять только роль проводников, что приводит к упадку новаторства, креативности и самостоятельности менеджеров и чревато перегрузками высшего руководства, а как итог снижения эффективности их работ.

Решение таких проблем кроится в иррациональном использовании и применении на практике децентрализации, в основе которой лежит понятие «делегирование полномочий».

Различают следующие виды делегирования полномочий:

- 1) полное делегирование (подчинённый выполняет работу и несёт за неё ответственность);
- 2) ограниченное делегирование (сотрудник выполняет работу и вместе с руководителем несут за неё ответственность);

3) нулевое делегирование (сотрудник выполняет работу, а всю ответственность несёт за неё руководитель);

4) делегирование наоборот (сотрудник перекладывает работу на руководителя).

На самом же деле делегирование полномочий имеет ряд положительных моментов:

а) руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и получает время для решения творческих вопросов;

б) делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации сотрудников и способствует максимальному использованию их знаний и опыта;

в) делегирование является большим стимулом в работе подчинённых, которые начинают себя чувствовать хозяевами на участках работы, поощряет инициативу, приучает к самостоятельности и готовит людей к перемещению на более высокие должности.

Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. Сделать возможной децентрализацию управления организацией - главная цель делегирования полномочий. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс, включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

Кроме того, высшие менеджеры, делегируя часть своих полномочий другим сотрудникам, не должны забывать об их материальном вознаграждении (например, повышении заработной платы, выплате премий и т.п.). Недостаточное внимание к правилам делегирования полномочий может свести на нет все усилия по улучшению работы организации или даже полностью парализовать ее работу.(2)

Не смотря на всё разнообразие типов ОСУ, их можно условно разделить на две группы:

а) бюрократические (механистические);

б) адаптивные (органические) структуры.

Давайте рассмотрим их подробнее:

Механические ОСУ подобны работам механизма, четко и отлаженно, отрицая сбои и изменения. Бюрократические (механические) ОСУ целесообразны в условиях простой, малоизменяющейся внешней среды, простых целей, возможности измерения результатов труда и подходит для предприятий с простыми технологиями, функционирующие в слабоконкурентных отраслях.

Органические ОСУ, напротив способны адаптироваться к изменениям, происходящим во внешнем окружении. Адаптивные (органические) ОСУ целесообразны в условиях сложной, высокоподвижной внешней среды, сложных целей, трудности измерения труда и подходит организации научно-исследовательского, творческого профиля, предприятия со сложными технологиями.

В исходном определении органического типа структуры управления подчеркиваются такие ее принципиальные отличия, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда по сравнению с иерархическими ОСУ.(10)

Но существует и другие отличительные черты, характеризующие органический тип структур:

- 1) решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах и традициях;
- 2) обстоятельства, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие и работа на единую цель, а не власть и работа ради выполнения должностной инструкции;
- 3) главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации;
- 4) творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельности каждого отдельно взятого работника и миссией организации;
- 5) правила работы формулируются в виде принципов, а не установок;
- 6) распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых ими проблем;
- 7) имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Вывод: адаптивные (органические) структуры относятся к типу организации наиболее эффективному в условиях современного рынка, изменения запросов потребителей и технологий.

2. Типы организационной структуры

Существует большое разнообразие типов организационных структур управления. Из их числа можно выделить несколько базовых (основных) типов. К ним относятся:

№1 ОСУ линейная (простая);

№2 ОСУ функциональная;

№3 ОСУ дивизиональная;

№4 ОСУ матричная.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);

- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.(11)

Вывод: Основные структуры являются примитивными и редко используются в классической интерпретации, но являются скелетами для строения более смешанных типов, используемых в современном менеджменте.

Давайте рассмотрим каждый из основных типов в отдельности.

2.1 Линейная организационная структура

Иерархическая система руководителей различных уровней, каждый из которых осуществляет единоличное управление всеми подчинёнными ему ниже стоящими руководителями, а любой ниже стоящий руководитель имеет только одного непосредственного начальника-это ОСУ №1, которая называется линейной (простой).



Линейная

структура управления

Преимущества линейной структуры:

- чёткая система взаимных связей, функций и подразделений;
- чёткая система единоначалия — один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

- ясно отражена ответственность;
- быстрая реакция исполнителя на прямые указания вышестоящих должностных лиц.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей доминирует «текущее»;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- большое число «этажей» между рабочими, выпускающими продукцию, и руководящим персоналом;
- перегрузка управленцев высшего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от компетентности руководителей.

В основном линейной структуре присущи недостатки из-за единоличного принятия решений. О чем мы проговаривали ранее в данной курсовой.

Линейная ОСУ применяется в организациях малого бизнеса или на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях и т.п.) в организациях среднего и большого размера. Линейная ОСУ относится к структурам бюрократического типа.

Во многих организациях для того, что бы снять часть нагрузки с высшего руководителя создаются штабные структуры, сотрудники которого выполняют вспомогательные административные функции, а точнее планирование, контроль, координацию, анализ. Линейный тип ОСУ в котором создан штаб называется линейно-штабной и является разновидностью основного типа №1 ОСУ.

Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), не обладающие правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего функций стратегического планирования и анализа.(11) К примеру рис.№4:



Линейно-штабная структура управления

Преимущества линейно-штабной структуры:

- более гибкая разработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- нечёткое распределение ответственности, так как лица, готовящие решение, не участвуют в его исполнении;
- другие недостатки линейной структуры в несколько ослабленном виде.

Линейно штабные структуры управления так же зачастую применяются на промышленных предприятиях, которые располагаются в условиях крайнего севера, для молниеносного решения чрезвычайных задач (погодные условия, производственные аварии, нестандартные случаи на предприятии), обстоятельств и координации персонала в данных условиях.

2.2 Функциональная структура управления

Наличие в организации выделенных функциональных областей, каждая из которых выполняет профессиональную задачу-функцию и совместное выполнении которых

обеспечивает производство продукции или оказание услуг предприятия – это ОСУ №2, которая называется функциональной:

К примеру рис.№5: (2)

Руководитель организации

Директор по финансам

Директор по кадровым вопросам

Директор по административным вопросам

Директор по производству

Функциональная организационная структура (шаблон - промышленное предприятие) (2)

При функциональной структуре возникает процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет чётко определенное, конкретное задание и обязанности. Организация делится на блоки, например: производство, маркетинг, финансы и т.п.

К примеру рис.№6



Функциональная система управления (шаблон-офис) (11)

Преимущества функциональной структуры:

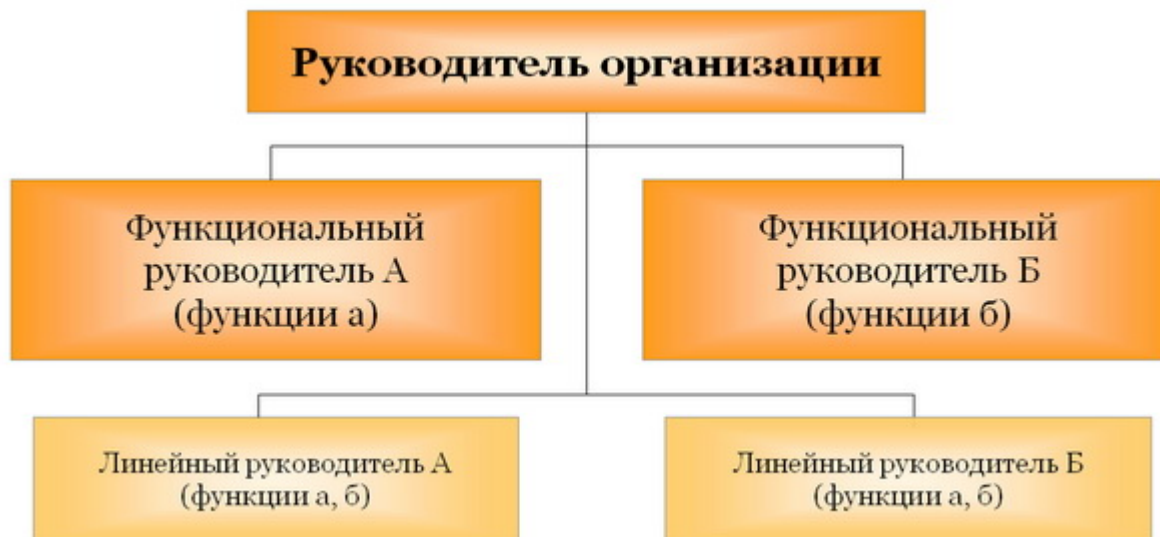
- углубление специализации, повышение качества управленческих решений;
- возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки функциональной структуры:

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

Функциональная система управления в основу которой заложены как основные связи-линейные, так и дополняющие – функциональные называется линейно-функциональной структурой управления и применяется на большинстве промышленных предприятий РФ.

К примеру рис.№7:



Линейно-функциональная структура

В линейно-функциональной структуре управления линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным.

Линейно-функциональные организационные структуры управления в России (особенно в первой половине XX столетия) сыграли положительную роль в период индустриализации страны, обеспечивая рост вертикально интегрированных организаций, развившихся в конечном счете в гигантские корпорации типа отраслевых министерств, территориально-производственных комплексов, научно-производственных объединений. С ростом размеров организации все больше давали себя знать соединенные недостатки типов №1 и №2 линейной и функциональной структур. Приходилось увеличивать масштаб управляемости и объемы производства. В результате стали создаваться гиганты индустрии, с трудом реагирующие на требования рынка и научно-технического прогресса.(12)

Линейно-функциональные организационные структуры по сути своей называются комбинированными организационными структурами, использующие одновременно два или даже больше признаков разделения труда: по функциям и товарам, по функциям и рынкам, функциям и регионам или по товарам и регионам. Подобные структуры позволяют организации лучше адаптироваться к многофакторным ситуациям. Правда, это означает переход от относительно «плоских» к более «высоким», а следовательно, и к более сложным структурам.

2.3 Дивизионная структура

Увеличение размеров предприятий, диверсификация их деятельности приводит к возникновению дивизионных структур управления, которые начали предоставлять определённую самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя руководству корпорации стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику.

К примеру рис.№7:



структура управления (11)

При дивизионной структуре возможна специализация:

1. продуктовая;
2. потребительская;
3. региональная.

Преимущества дивизионной структуры:

- управление многопрофильным предприятием с большой численностью и территориально удаленными подразделениями;
- большая гибкость, реакция на изменения по сравнению с линейной;
- более чёткая связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленцев между рабочими и руководством компании;
- основные связи — вертикальные, поэтому отсюда проходят общие для иерархических структур недостатки: волокита, перегрузки управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов;
- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие — очень высокие расходы на содержание управленческие структуры.

В отделениях сохраняется линейная или линейно-функциональная структура со всеми достоинствами и недостатками.

Такая структура применяется диверсифицированными фирмами с широким ассортиментом, разнообразием специфичных условий сбыта и использования товаров. Она целесообразна, если особые черты заложены в товарах, их специфике. Товарная (продуктовая) структура быстро реагирует на потребности рынка, но требует больших кадровых расходов в связи с дублированием функций.(12)

2.4 Матричная структура управления

Матричная структура — структура, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей:

1. непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта;
2. руководителю проекта, который наделен полномочиями для выполнения процесса управления в соответствии с заданными сроками, ресурсами



структура управления

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на цели проекта;
- более эффективное текущее управление, повышение эффективности использования ресурсов персонала, их знаний;

- уменьшено время реакции на нужды проекта, то есть существуют горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричной структуры:

- сложность установления чёткой ответственности за работу (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов для проектов;
- высокие требования к квалификации;
- конфликты между руководителями проектов.

Так же существуют и такие типы как Органический тип структуры управления и проектная структура управления.

К **органическому типу структуры управления** относится такая структура управления, которая характеризуется личной ответственностью каждого работника за общий результат. Здесь не существует необходимости в детальном разделении труда по видам работ и формируются такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Основное свойство этих структур — это способность относительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в границах крупных организаций, отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, то есть на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерно:

- отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений;
- сокращение количества уровней иерархии;
- высокий уровень горизонтальной интеграции;
- ориентация культуры отношений на кооперацию, взаимную информированность и самодисциплину.

Наиболее распространенными структурами органического типа являются проектная, матричная, программно-целевая, бригадная форма организации труда.

Проектная структура формируется при разработке проектов, то есть любых процессов целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых продуктов и технологий, строительство объектов и др.). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей. При проектной структуре управления деятельность организации рассматривается как совокупность исполняющихся проектов.



структура управления (12)

Преимущества проектной структуры:

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

Недостатки проектной структуры:

- очень высокие требования к квалификации руководителя проекта;
- распределение ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия проектов.

Вывод: Структура управления организации находится в прямой зависимости от возможностей и интересов внутренней организации (целей, планов, ресурсов и т.д.) и влияния внешних факторов(спрос на продукты или услуги производства, технологические инновации и т.д.)

3. Совершенствование структуры управления организации

Оптимизация организационных структур дает возможность повысить эффективность компании. Но сам процесс изменений далеко не прост.

Организационная структура компании - явление достаточно сложное. Чтобы отвечать задачам бизнеса, она должна сочетать в себе различные по своей природе факторы - цели и стратегии организации, особенности технологических процессов, квалификацию персонала и даже жизненные взгляды руководства и взаимоотношения в коллективе. В связи с этим не существует единой теории по оптимизации структуры компании, применимой на практике.

Организационная структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями, так сказать быть гибкой. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры - с другой.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Поэтому проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации.

Совершенствование оргструктуры - естественный, необходимый и постоянный процесс для всех предприятий (14). Необходимость совершенствования организационных структур возникает в связи с появлением ряда проблем в

функционировании предприятия. К таковым проблемам можно отнести следующие:

- Неудовлетворительное функционирование предприятия;
- Перегрузка высшего руководства;
- Отсутствие ориентации на перспективу;
- Разногласия по организационным вопросам;
- Рост масштаба деятельности;
- Увеличение разнообразия;
- Изменение технологии управления;
- Влияние технологии производственных процессов;
- Внешняя экономическая обстановка.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Современная тенденция в формировании структуры заключается в том, чтобы сделать организации по возможности простыми, плоскими и прозрачными. В то время как прежние организации отличались сложным вертикально интегрированным построением, современные теории отдают предпочтение небольшим, строго ориентированным операционным подразделениям, способным лучше реагировать на запросы своих клиентов. Компании по-прежнему становятся крупнее, а операционные подразделения - напротив, меньше.

В последнее время мода на структурные изменения предлагала передавать на сторону выполнение вспомогательных работ. Ранее отдельные операционные подразделения интегрированных компаний превратились в самостоятельные образования. В целом такая практика оказалась даже очень успешной, а это означает, что многие организации представляют собой довольно сложные сети или комплексы, причем одни части этой сети являются структурными элементами организации, другие - внешними поставщиками, партнерами или участниками альянсов. Некоторые связи в этих сетях имеют постоянный характер, другие - временный (переменчивый), характер связей определяется, возможно, характером конкретного проекта или требованиями клиентов.

В основе этого перехода - от вертикальной интеграции к организации "сетей" с горизонтальными связями - лежит следующее соображение: хотя с большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из единого центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды, внося свежесть и новаторство.

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска "золотой середины" между централизацией и децентрализацией двух властных функций.(15)

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.(16)

В таблице 1 приведено влияние трех типов изменений внешней среды на организационные структуры фирмы.

Типы организационных структур

Типы изменений внешней среды	Иерархические: линейно-функциональные, линейно-штабные	Неиерархические: матричные, дивизионные (нежесткая иерархия)
Стратегические	Необходима коренная перестройка деятельности фирмы, реорганизация структуры	Разработка новых стратегических программ, частичная реорганизация структуры
Тактические	Изменение количественных характеристик элементов структуры	Корректировка ресурсного обеспечения программ
Оперативные	Усиление контрольных механизмов	Корректировка сроков выполнения программ

Следовательно, в рамках используемых в настоящее время организационных структур изменение стратегических целей фирмы обуславливает необходимость полной или частичной реорганизации ее структуры управления. Однако, как

следует из таблицы, развитие горизонтальных связей смягчает эту проблему. Поэтому одним из условий успешной адаптации организационной структуры к изменениям во внешней среде является развитие горизонтальных связей и, соответственно, перенос акцентов в управленческой деятельности от планирования изменений организационной структуры фирмы к скоординированному планированию изменений внутрифирменных процессов, согласованному с изменениями внешней среды.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любую реконструкцию структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы предприятия (организации).

При этом главными показателями улучшения являются сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов (покупателей продукции или услуг), более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений, соответствие внутренней политики и многое другое. Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в измененных (новых) условиях. Идеальным вариантом является такая структура, которая позволяет менеджерам работать как единой команде.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. Практически это, означает лечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем предприятия.

Поэтому наряду с теми возможностями, которые новая структура управления создает для улучшения экономических и социальных параметров, ее оценка производится и по таким направлениям, как быстрота получения и обработки информации, необходимой для принятия решений; использование информационной технологии, упрощающей не только решение проблем, но и всю систему взаимодействий, необходимых в процессе разработки и реализации управленческих решений. Следовательно:

1. Структура управления создаёт механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации.
2. Структура управления – упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации.
3. Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.
4. Выделяют два основных подхода к построению структуры управления: иерархический (бюрократический) и органический.
5. Выбор структуры управления осуществляется с учётом стратегии развития организации, её размера, технологии, характеристики окружающей среды.
6. Существует несколько видов структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная, бригадная.
7. Однако ни одна из перечисленных структур управления в чистом виде не применяется, за исключением линейной, и то лишь на малом предприятии. На подавляющем большинстве предприятий используется смешанный тип управления.

В одних случаях – это простое сочетание перечисленных четырех форм, когда в нижнем звене – на уровне бригады – применяется линейная, в среднем – на уровне цеха – функциональная, а на уровне предприятия – линейно-функциональная и частично матричная форма. Чаще, однако, встречается синтез различных форм, когда они действуют солидарно на всех уровнях хозяйственной иерархии.

В заключение первой главы подведем итоги.

Организационная структура управления предприятием – упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Помимо организационной можно выделить также и другие виды структур: технологическая, производственная, финансовая, социальная и информационная, но организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создает собственно организованное целое.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации – децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления.

Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Меры обеспечения конкурентоспособности организации включают: постановку цели с помощью рационально сформированной организационной структуры и эффективного организационного механизма и обеспечивающие взаимодействия элементов системы для получения интегрального, общего эффекта, результата, цели.

Конкурентоспособность организации зависит от многих факторов, но в конечном итоге определяется способностью эффективно управлять всей совокупностью ее ресурсов, что невозможно без разработки стратегии организации.

БИБЛИОГРАФИЯ

Описание электронных источников

1. «Цитаты и афоризмы для взрослых и детей» Оноре Габриель Мирабо.

Описание учебников и учебных пособий

2. «Основы менеджмента» Михненко П.А., 2011.Тема 6 Построение организации

15. Управление организацией: Учебник/под ред. А.Г. Поршнева, З.П: Учебник. – М.: Гардарика, 2006. Стр 111-132

Описание книг одного-трех авторов

3. Структура в кулаке: создание эффективной организации Минцберг Г.: 2011.стр 10-15

5. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – Москва. «Филин», 2001.

6. Теория организаций. - М.:ИНФРМА-М, 2009 Мильнер Б. стр.143-144

14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, ИНФРА-М, 2001.стр 505

16. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика.стр.222-250

Описание библиотечных данных электронных источников

7. Источник: © Учебные материалв онлайн <https://studwood.ru/>

8. Источник: - Студопедия.Орг - 2014-2018 год. <https://studopedia.org/>

9. Источник: © Copyright 2018 Открытая библиотека учебной информации <http://oplib.ru/>

10. Источник: © Студенческая библиотека онлайн (info{at}studbooks.net) © 2013 - 2018 <http://studbooks.net/>

11.Источник: Информационная страница info@grandars.ru

12 Источник: Электронная библиотека Copyright © MirZnaniy.com 2015-2018. All rights reserved <https://www.copyright.ru/>

13. Источник: Электронная библиотека докладов <https://works.doklad.ru/>

4. Источник: © Библиофонд <https://www.bibliofond.ru/>