

Тема 2. Построение организации

Типы организационных структур фирмы

Задача высших менеджеров заключается в том, чтобы использовать ту структуру управления, которая соответствует целям и задачам организации, наилучшим образом взаимодействует с внешней средой. Организационные структуры имеют свою давнюю историю. Первые структуры управления появились в армии до н.э., а управленческий термин “иерархия” пришёл к нам из армии.

В управлении используются централизованные и децентрализованные структуры управления:

К централизованным структурам управления относятся:

1. Линейная структура управления;
2. Функциональная структура управления;
3. Линейно-функциональная.

Децентрализованные структуры:

1. Дивизионная организационная структура;
2. Организации конгломератного типа;
3. Партиципативная структура управления;
4. Матричная структура организации;
5. Структура эдхократической организации.

Линейная структура управления

Данный тип характеризуется в целом простой одномерностью связей (только вертикальные). Директору обычно помогает бухгалтер-кассир, а все остальные функции берут на себя руководители подразделений (комплексных бригад, участков, магазинов) это требует от них разносторонних знаний и навыков (*Рис. 1*).

Область применения: чётко функционирует при решении однотипных стабильных задач и выполнении повторяющихся операций, но трудно приспособляется к новым целям и задачам. Широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях, семейного и мелкого бизнеса.

Преимущества:

- Личная ответственность руководителя за конечные результаты;
- Единство и чёткость распорядителей;
- Чёткая система взаимосвязей;
- Чётко выраженная ответственность.

Недостатки:

- Отсутствие профессиональных подразделений (планирование, кадры, зарплата) снижает качество работ и приводит к перегрузке руководителя;
- Менеджеры высшего звена перегружаются огромными потоками информации;
- Зависимость работы от наличия на месте менеджера;
- Волокита при принятии решений, касающихся нескольких подразделений.

Функциональная структура управления

Область применения: широко используется в компаниях среднего размера, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции или услуг, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения всего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач (*Рис. 2*).

В производстве этот тип структуры получил развитие в период промышленной революции при создании фабрик и заводов с развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов.

При функциональном делении организации на части, специализированные работы группируются преимущественно вокруг ресурсов:

- Отдел планирования управляет ресурсом времени;
- Отдел кадров – людьми;
- Отдел финансов – деньгами;
- Отдел информационных систем – данными.

Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области. Такая специализация аппарата управления значительно повышает эффективность организации.

Преимущества:

- Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- Создает основу для использования в работе опытных специалистов;
- Уменьшает потребность специалистов широкого профиля.

Недостатки:

- Затрудняется координация;
- Появляется тенденция к чрезмерной централизации;
- Служащие упускают из вида цели организации, потому что они концентрируют внимание лишь на своём отделе и своей специальности;
- Время для принятия общих решений увеличивается из-за необходимости принятия решений в каждой функциональной области;
- Возникают конфликты между узкими специалистами разных функциональных отделов.

Линейно-функциональная структура

Область применения: средние по размерам фирмы при ограниченной номенклатуре продукции или услуг, действуют в стабильных условиях (Рис. 3).

При линейном руководителе на каждом уровне управления создаются специализированные подразделения: производственно-технический отдел, плановый и т.д. руководитель реализует функции, используя коллективный разум.

Подразделения линейно подчиняются руководителю фирмы.

Дивизионная организационная структура

Ещё в начале XX века руководители крупных известных в мире корпораций “Дженерал моторс”, “Дюпон”, “Сирс” поняли, что при росте размера организации использование функциональной системы приводит в ряду проблем: огромную фирму нельзя втиснуть в деятельность нескольких основных отделов. Чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя, каждый такой отдел должен быть разбит на сотни подразделений. Цепь команд становится невероятно длинной и неуправляемой.

Кроме того, многие фирмы распространили свою деятельность на обширные географические районы и руководителям функциональных отделов исключительно трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Положение усложняется увеличивающейся диверсификацией деятельности ряда фирм. Современные фирмы ведут операции в совершенно различных сферах деятельности.

Чтобы справиться с проблемами, обусловленными размерами фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды, приспосабливаясь к условиям рынка, крупные фирмы разработали дивизионную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит:

- По видам товаров или услуг;
- По группам покупателей;
- По географическим регионам.

Дивизионно-продуктовая организационная структура

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической, сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этом продукту (Рис. 4).

Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма. По данным Гарвардского университета, такие фирмы достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы с другими видами организационных структур.

Преимущества:

- Вся деятельность по данному продукту находится под руководством одного человека, что позволяет чётко координировать работы;
- Продукция становится центральным элементом, относительно которого могут координироваться все задачи;
- Структура способна быстро реагировать на изменение условий конкуренции, технологии и потребительского спроса;
- Определяется оперативное управление по производству конкретного вида продукции от стратегического управления, отвечающего за рост и развитие организации в целом, что исключает текучку в высшем звене управления;
- Ответственность за прибыль на продуктовом уровне, высвобождает верхнее руководство для решения стратегических задач.

Недостатки:

- Продуктовая иерархия ведёт к увеличению численности персонала, так как каждый продукт должен иметь отделы и соответствующим штатом специалистов. В результате – растут расходы;
- Рост организации и автономизация её частей затрудняет проведение контроля сверху.

Дивизионная организационная структура, ориентированная на потребителя

Область применения: при выпуске большого ассортимента товаров и услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков (Рис. 5).

Например, торговые фирмы, торгующие оптом и в розницу, медицинские услуги, банки.

Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Региональная организационная структура

Область применения: где операции или рынки компаний широко распространены, банки, фирмы по торговле недвижимостью. Сбытовые организации крупных фирм,

подразделение которых охватывало весьма обширные географические зоны. Фармацевтические фирмы и фирмы по производству упаковки для потребительских товаров образует в разных странах специальные компании с функциональными структурами (Рис. 6).

Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь с организацией с клиентами, а также связь между членами организации.

Известная компьютерная фирма Ай-Би-Эм в 1985 году перешла от продуктовой к региональной структуре. В США различные дивизионные структуры организации эффективно работают на протяжении многих лет. В 60-е годы она стала широко использоваться в европейских коммерческих организациях, ранее применявших в основном традиционные функциональные структуры. К 1972 году 70% крупных европейских фирм перешли на дивизионную структуру, они эффективно реагировали на изменения к экономической и социальной обстановке.

В 70-90гг. большинство корпораций в развитых странах пошли по пути децентрализации административного управления. В США – 97%, а в Японии – 86% передали своим структурным единицам (отделениям, филиалам, научно-производственным комплексам) планирование производства, 91-95% - организацию сбыта продукции, 83-90% - маркетингу, 62-75% - управление прикладными исследованиями, 53-77% - организацию закупок сырья и материалов. В США более 80% передали своим подразделениям управление персоналом.

В ведении руководства фирмы при этом осталась стратегия:

- Научно-техническая (фундаментальные исследования, разработка новых поколений техники, базовых технологий);
- Финансовая (инвестиции, кредиты, выпуск акций, покупка и продажа акций, покупка и продажа имущества и ценных бумаг в значительных размерах).

Организации конгломератного типа

Область применения: при стратегическом управлении крупных транснациональных компаний своими дочерними фирмами в разных странах, а также в наукоёмких отраслях, где нужно быстро переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших (Рис. 7).

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также за координацию и контроль действий в рамках организации.

Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые являются фактически независимыми фирмами, они полностью автономны в отношении оперативных вопросов и подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов.

Крупные конгломераты развивались в основном за счёт поглощения, а не за счёт внутреннего расширения и роста. Поэтому руководство конгломерата дает возможность руководству каждой их входящей в его состав фирмы выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит.

Конгломерат может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за её неудовлетворённой деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическими перспективами, и это вряд ли будет замечено другими подразделениями.

Партисипативная структура управления

Партисипативная организация построена на участии работников в управлении организацией (Рис. 8).

Различают 3 степени участия:

1-я степень. Выдвижение предложений. Не требует введения структурных подразделений и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем.

2-я степень. Разработка альтернатив. Требуется введение в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером таким образований могут быть так называемые хозрасчётные или конфликтные комиссии, комитеты по набору кадров (США), кружки качества (Япония).

3-я степень. Выбор окончательного решения. Предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решение таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются.

Описанные условия придают структуре демократический характер: каждое лицо в организации, имеющее власть над другими, подотчётно их совместному контролю. Это предотвращает произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица. Участие в управлении повышает качество принимаемых решений, вносит больше опыта в обсуждении, полнее становится оценка внешней среды.

Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом.

У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создаётся атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшая трудовую мораль и производительность.

Область применения: используется в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности.

Матричная структура организации

Матричная структура всегда является комбинацией двух организационных альтернатив: функциональной и продуктовой (Рис. 9).

Область применения: при управлении крупномасштабными проектами ограниченной сложности. Наибольшее применение нашло в проектных организациях.

Родоначалник Ай-Би-Эм – крупная фирма по компьютерному производству.

Руководители проектов – устанавливают цели, формируют планы, бюджет проектов, проверяют и корректируют ход работ. Отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту.

Функциональные руководители уточняют и передают руководителю проекта все необходимые материальные и финансовые ресурсы, кроме ответственности за кадры; решают как и где должна быть сделана работа и также контролируют ход её выполнения.

Высшее руководство – основная задача – поддержание баланса между двумя структурами. Определяет права и ответственность обеих частей, разрабатывает планы и меры разрешения конфликтов. Важным является подготовка для работы персонала в группах. Роль арбитра в конфликтах между частями организации. Общеорганизационное планирование.

Недостатки:

- Сложность. Это слишком сложная, трудная, а порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней;
- Наложение вертикальных и горизонтальных полномочий. Подрывает принцип единоначалия, приводит к анархии и борьбе за власть;
- Разрыв между верхними и нижними уровнями в организации – работают нижние звенья, а верхи ею не пользуются. Необходимо поддерживать маленький размер матриц;
- Высокие накладные расходы для содержания большого количества руководителей;
- Крах в период общеэкономических кризисов – не очень решительны. Требуется помощь высшего руководства в определении стратегии и планировании;
- Затрудняется и удорожается контроль по уровням управления;
- Периодически может обнаруживаться дефицит функциональных специалистов, что приводит к увеличению штатов подразделений.

Несмотря на все сложности недостатки, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности, банковском деле и страховании, больницах, правительственных учреждениях.

Матричные организации создаются тогда, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий, а сама работа представляется очень сложной и недостатки, порождаемые использованием групп, перевешивают преимущества.

Так в США в 60-е годы правительство активно субсидировало аэрокосмическую промышленность. Правительство предъявляло высокие требования к качеству проекта, срокам его выполнения и к расходованию компанией средств. Компания “Юниверсал Продактс” вынуждена была перейти к матричной схеме организационной структуры.

Структура эдхократической организации

Область применения: в областях высоких технологий, в быстрорастущих отраслях. При выполнении нестандартных и сложных работ. В организациях, где власть основана на знании и компетентности, а не на позиции в иерархической структуре (Рис. 10).

Эдхократия – это управленческий стиль и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность и она оценивается наивысшим образом.

Контроль в управлении поддерживается установлением напряжённых целей. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха.

Формальности не типичны для данной организации (это относится к иерархии, рабочим условиям, льгота, одежде и т.п.). В организации трудно отличить менеджера от рабочего.

Идея эдхократической среды в организации приписывается американской компьютерной фирме “Хьюлет-Паккард” начавшей проводить её в жизнь ещё в 40-е годы. В течение долгого времени, даже в период спада, компания не увольняла работников.

Основные характеристики:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновационности и эффективной совместной работы;
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своём деле, выполняют сложные производственные операции и эффективно осуществляют коммуникации друг с другом;

- структура имеет ограниченную основу и чётко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;
- система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер.

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы. Это не организация, которая видится с началом в одной точке и при движении вверх или вниз достигается конечная точка. В эдхократической организации есть точка отсчёта, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия её работников ведут к одному – к успеху компании. В ней ценности в первую очередь качества её работников, не ранжируются по уровням.

Наиболее пригодна структура для организации в таких областях: консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская, опытно-конструкторская, производство фильмов.

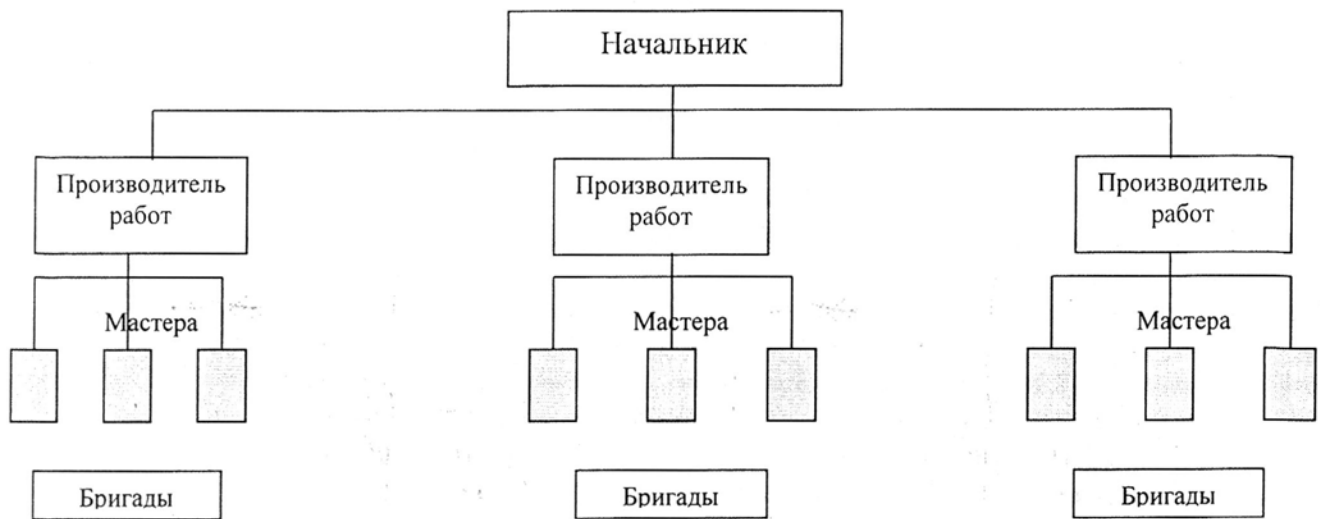


Рис. 1. Линейная структура управления

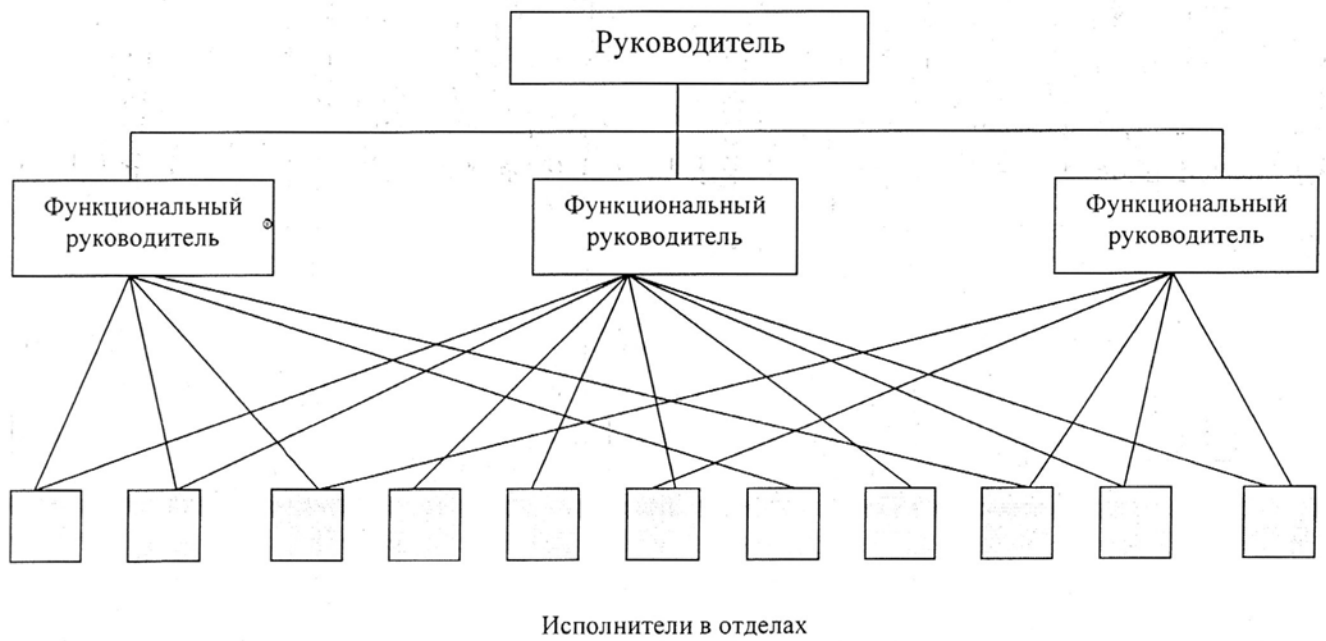


Рис. 2. Функциональная структура управления

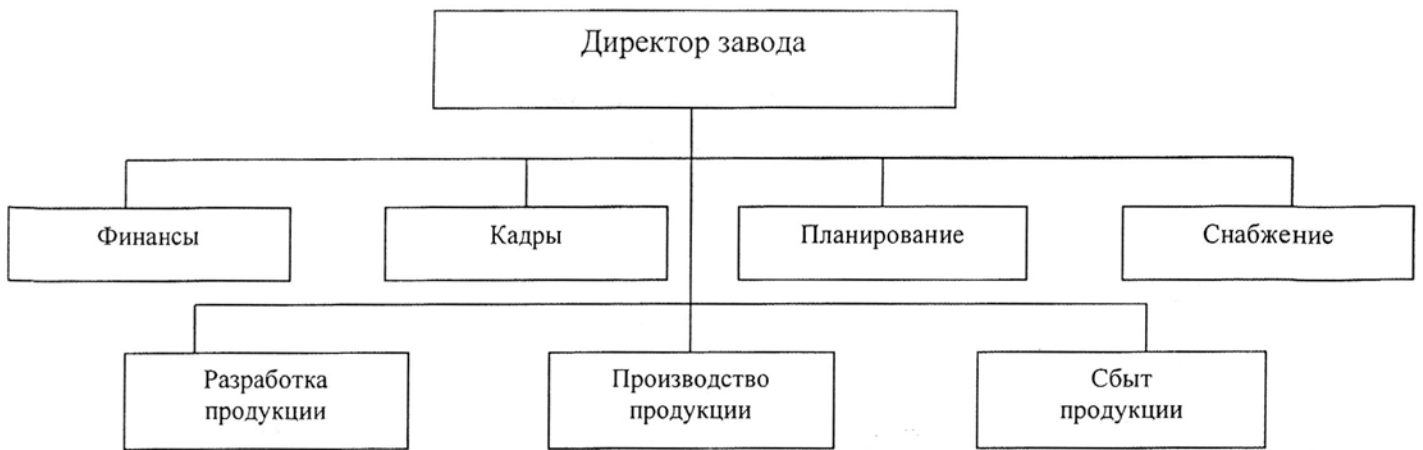


Рис. 3. Линейно-функциональная организационная структура

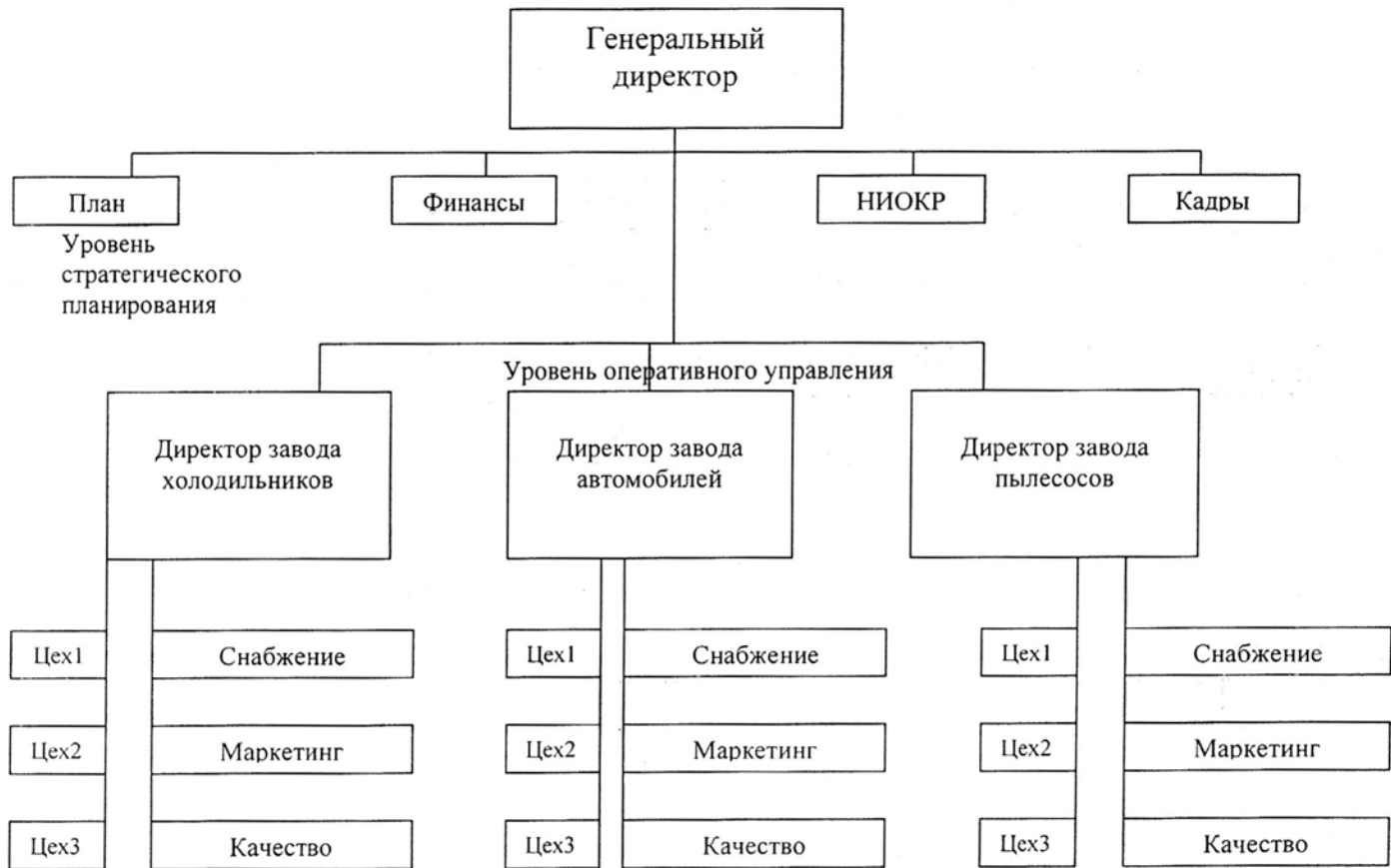


Рис. 4. Продуктовая департаментализация



Рис. 5. Организационная структура основанная на потребителя

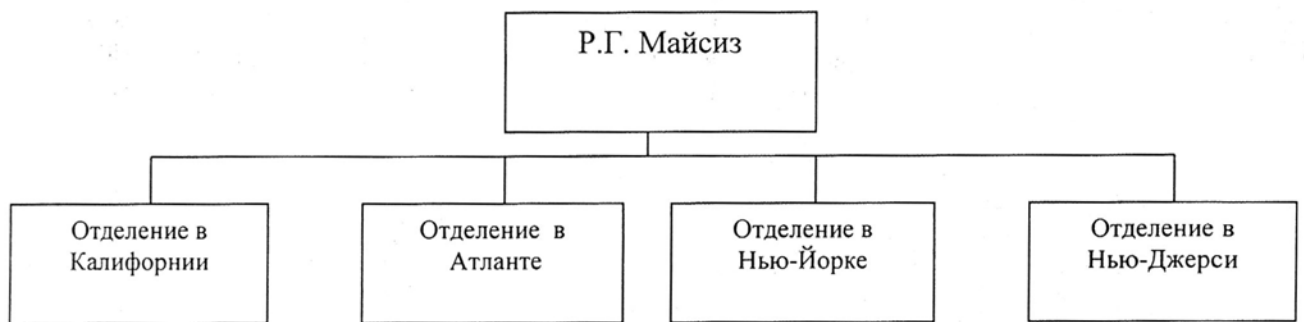


Рис. 6. Региональная организационная структура

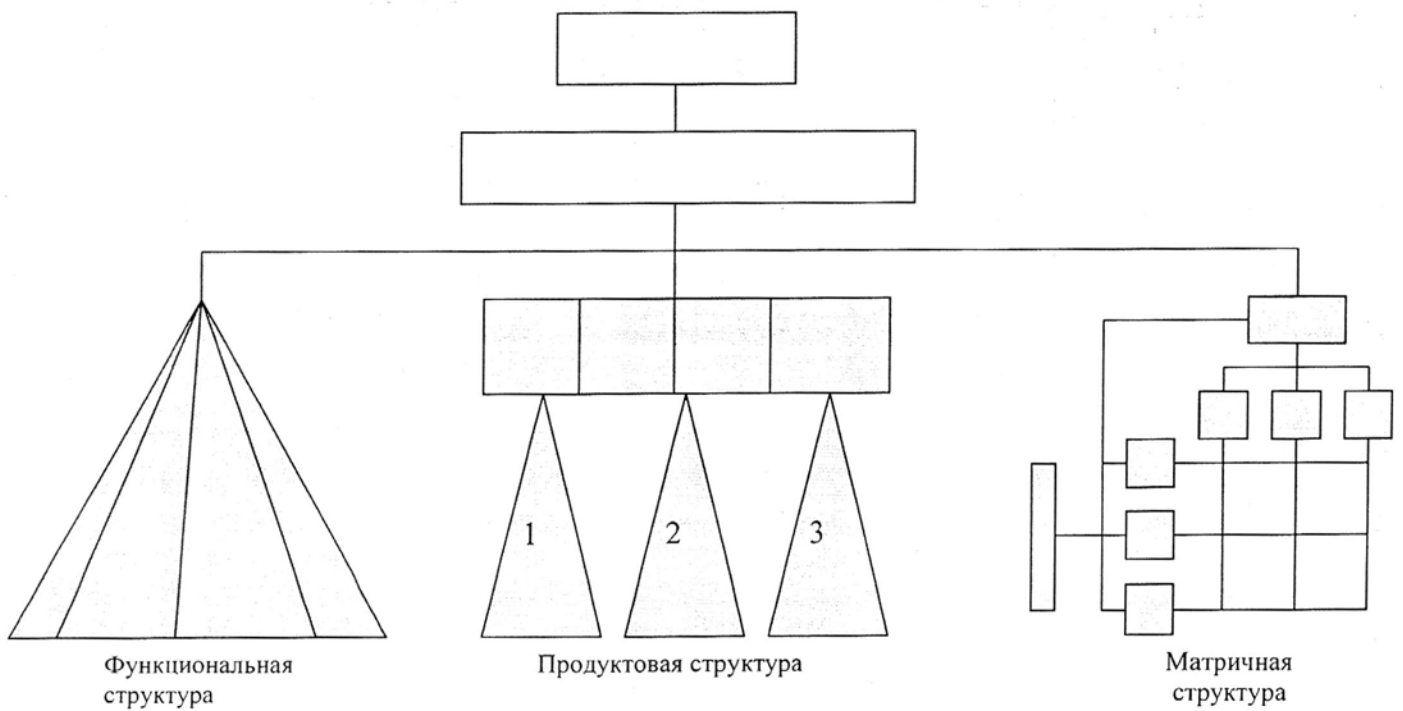


Рис. 7. Организация конгломератного типа

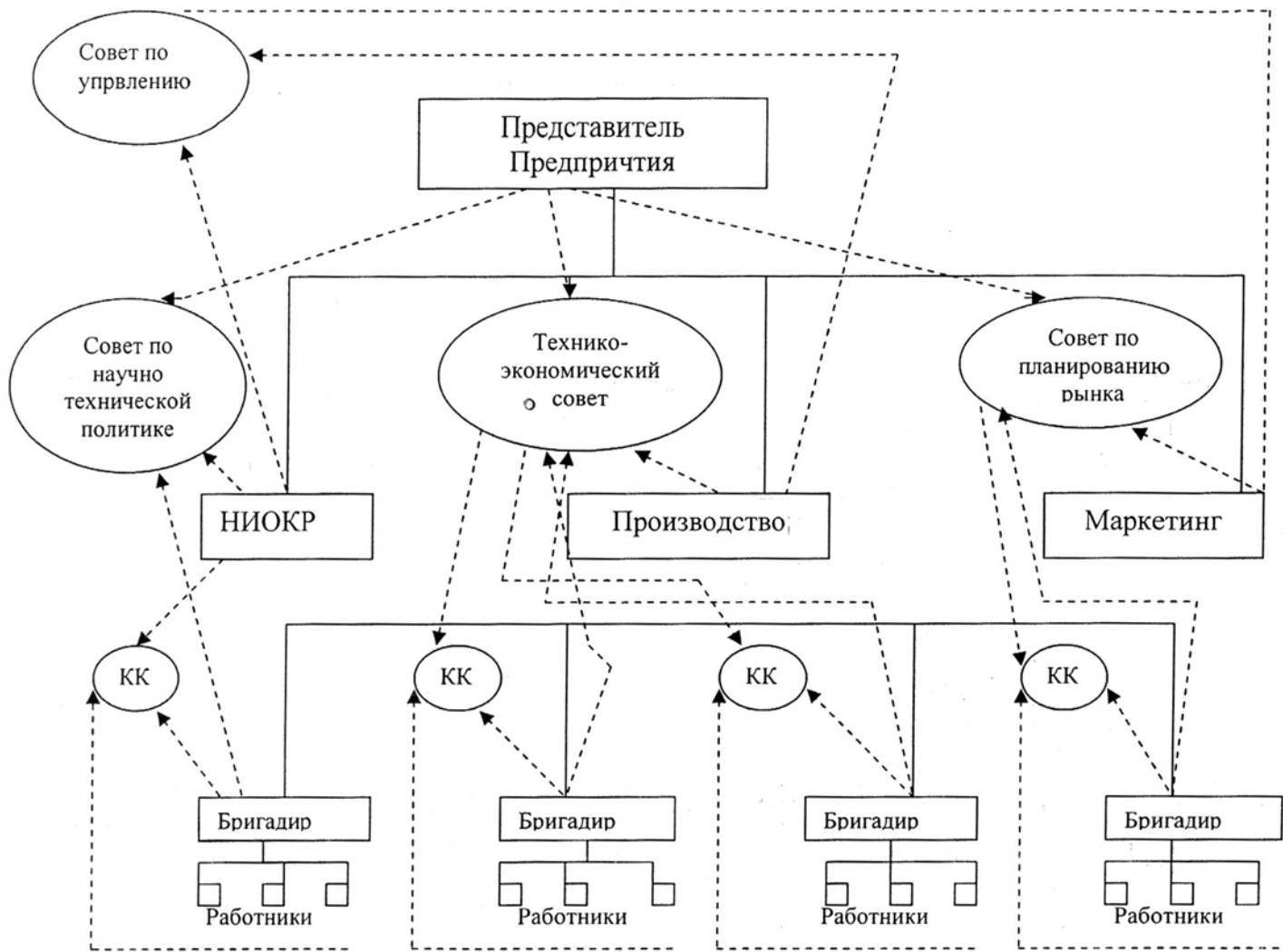


Рис. 8. Партиципативная структура управления

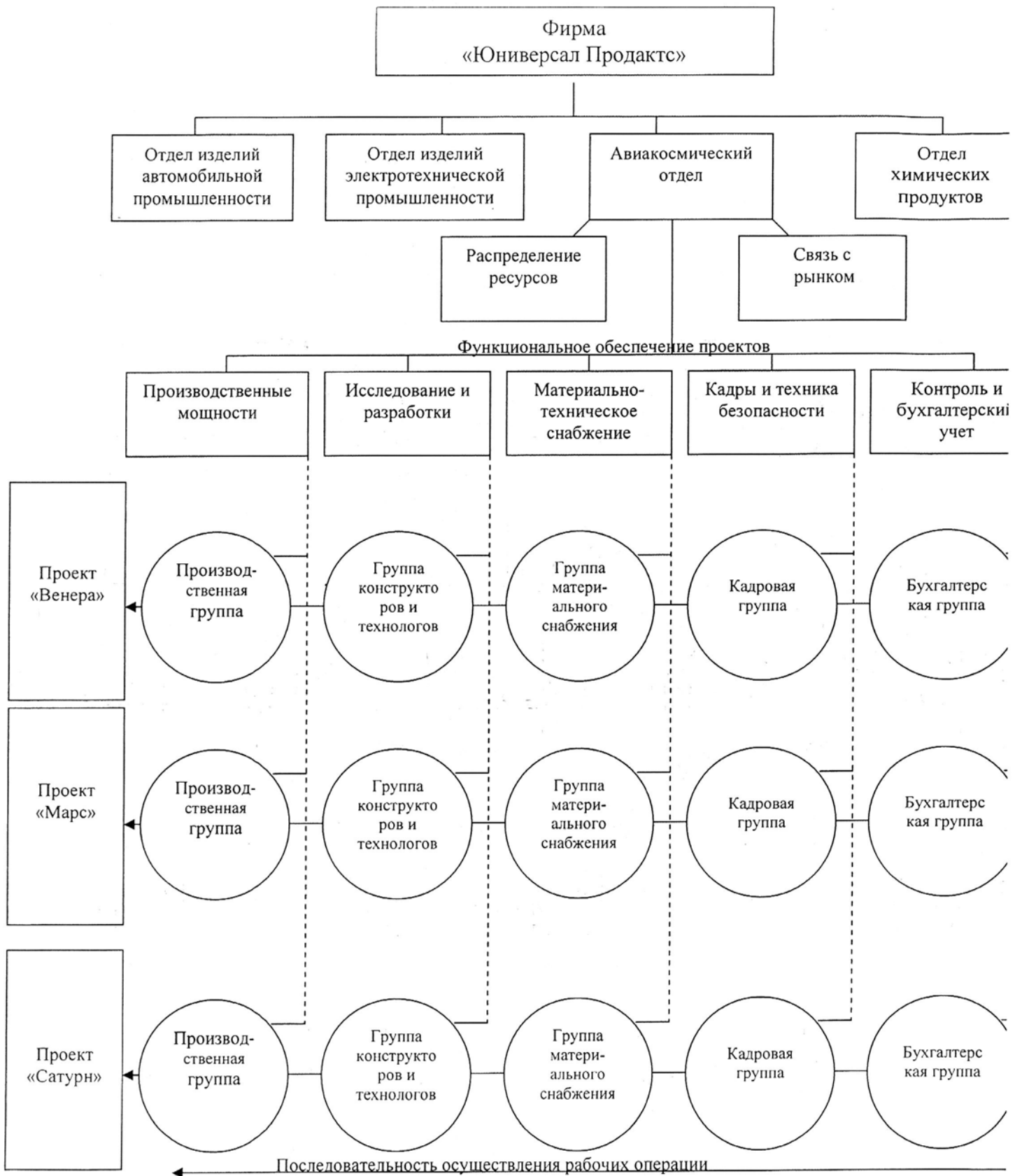


Рис.9. Матричная структура управления

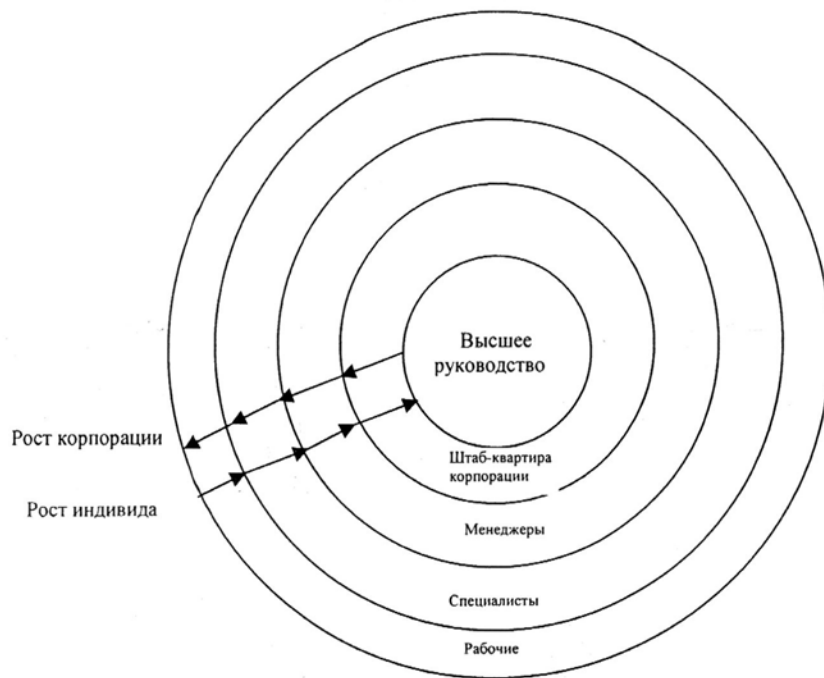


Рис.10.Эдхократическая структура управления