

6. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

- 6.1 Преимущества и недостатки бюрократических структур управления
- 6.2 Адаптивные организационные структуры
- 6.3 Смешанные структуры
- 6.4 Прочие виды структур
- 6.5 Способы интеграции подразделений
- 6.6 Выбор структуры

6 ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Организационная структура предприятия – совокупность рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия.

В рамках организационной структуры предприятия выделяются 2 составляющие: структура управления и производственная структура.

3 основные разновидности управленческих структур:

1. Линейная.
2. Функциональная.
3. Линейно-функциональная (штабная).

Производственная структура предприятия определяется составом его производственных звеньев и формой их взаимосвязи при осуществлении производственных процессов.

Виды производственных структур:

1. Дивизиональная структура
2. Функциональная структура
3. Матричная структура
4. Проектная структура

Классификация управленческих структур

типы	виды	разновидность
I. Бюрократическая (механистическая)	1. линейная	
	2. функциональная	
	3. линейно-функциональная	a. продуктовая b. региональная
II. Адаптивная (органическая)	4. линейно-штабная	c. ориентированная на потребителя
III. Конгломерат (смешанная)	5. дивизиональная	
	1. проектная	
	2. матричная	

Деление организации на определенные блоки: отделы, отделения, секторы называется департаментализацией.

Функциональная департаментализация - это процесс деления организации на традиционные функциональные блоки: отделы производства, маркетинга, финансов. Причем, эти отделы не могут быть разбиты на вторичные подразделения.

Функциональную структуру целесообразно использовать на предприятиях, выпускающих продукцию ограниченной номенклатуры, действующих в стабильных внешних условиях, где решения сводятся к разрешению стандартных управленческих задач (добыча сырья, металлургия, радиотехническая промышленность).

6.1 Преимущества и недостатки бюрократических структур управления

Концепция бюрократии была сформулирована в начале 1900 г. немецким социологом Максом Вебером. Это одна из наиболее полезных идей в истории человечества. Характеристика системы, названная Вебером рациональной бюрократией.

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.

2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

3. Наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

1. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Бюрократию часто называют также классической и традиционной организационной структурой. Большинство организаций в той или иной степени используют этот вид структуры. Это связано с тем, что ее характеристики хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений.

Преимущества. Возможность адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволяет обеспечивать приход высококвалифицированных и талантливых технических специалистов и административных работников.

Недостатки. Трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм. Это приводит к утрате гибкости управления, т.к. возникающие здесь вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов. Ссылка работника на инструкции легко может испортить взаимоотношения с клиентами и общественностью. По мнению Катца и Кана негативность проявляется в отсутствии способности постоянно и по-новому реагировать на окружающие условия, что крайне необходимо для эффективной работы организации.

Линейная структура управления. Линейная структура характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому она широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях семейного или мелкого бизнеса.

Такой простой подход к группированию работ и людей осуществляется, обычно, когда выполняемые работы однотипны, а люди - не дифференцируются. В среднего и большого размера организациях линейное деление на части дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях и т.п.). Как только работы в организации начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам департаментизации.

Функциональная структура управления. Исторически первой (в начале XX) века сложилась функциональная структура управления крупными предприятиями, основу которой составляли выполняемые ими функции производство, сбыт, научные исследования и т.п., и органы управления создавались для обеспечения реализации этих функций.

В настоящее время данная структура часто используется в пределах первых двух верхних уровней управления.

Преимущества функционального построения управленческой структуры состоят в следующем:

- обеспечивается стратегическая направленность управленческого процесса за счет централизации на высшем уровне принятия важнейших решений по реализации

соответствующих функций, что создает наиболее благоприятные условия для разработки и осуществления единой технической, производственной и сбытовой политики;

- создаются необходимые условия для централизации текущего управления и контроля за реализацией стратегических установок и интеграции таким образом текущих и перспективных задач;

- на основе предельной рационализации структуры управления обеспечивается его высокая экономичность, надежность коммуникаций, исключается дублирование отдельных функций;

- создается возможность поддерживать высокие стандарты деятельности за счет концентрации в консультативных подразделениях специалистов, занятых подготовкой управленческих решений в соответствующей сфере деятельности.

Недостатком структуры является нарушение принципа единоначалия, что отрицательно сказывается на эффективности работ подразделений.

Линейно-функциональная структура управления. Ее разновидности широко используются на средних и крупных предприятиях (компаниях, фирмах). Эта структура имеет преимущества линейной (четкое подчинение и разграничение обязанностей) и функциональной (квалифицированное выполнение управленческих функций) структур.

Дивизиональные структуры управления. Чтобы справиться с проблемами, возникающими из-за больших размеров фирм, диверсификацией, технологией и изменением внешней среды, была разработана дивизиональная организационная структура, при этом деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Продуктовая структура: управление по производству продукта находится в руках одного человека. При использовании структуры, ориентированной на потребителя, подразделения ориентируются на своего покупателя.

Региональная структура управления: Региональная организационная структура строится, исходя из места расположения подразделений организации.

Исследования показали, что из 93 многонациональных компаний США 83, т.е. 88%, используют дивизиональные организационные структуры.

Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках, как правило, проходят определенный путь развития, состоящий из нескольких этапов:

1. Если организация собирается выйти на международный рынок, то вводится должность управляющего по экспорту, который подчиняется руководителю отдела маркетинга.

2. При увеличении объема продаж изучается возможность создания производственных мощностей в других странах, затем создаются зарубежные филиалы, которые подчиняются президенту компании.

3. По мере дальнейшего роста объема продаж создается специальное международное отделение, которое подчиняется президенту компании, все функции передаются этому отделению.

4. Когда объем продаж за рубежом вырастает до объема реализации внутри собственной страны, руководство вынуждено создавать глобальную структуру, где одинаково важны производство и реализация как внутри страны, так и за рубежом.

6.2 Адаптивные организационные структуры

Чтобы организации имели возможность быстро реагировать на стремительные изменения окружающей среды, внедрить новые технологии, были разработаны адаптивные организационные структуры.

Различают два типа этих структур:

1. Проектная структура: она создается как временная для решения какой-либо крупной проблемы, например, строительство плотины, выпуска новой системы вооружения. Во главе стоит группа специалистов, которая после решения задачи распускается.

Сравнительная характеристика двух наиболее часто используемых структур управления

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов.	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций.
Наиболее эффективны в стабильной среде.	Наиболее эффективны в изменяющейся среде.
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг.	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам и регионам.
Обеспечивают экономию на управленческих расходах.	Ориентированы на оперативное принятие решений.
Предусматривают специализацию функций и компетентность.	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода.
Ориентированы на ценовую конкуренцию.	Успешно функционируют при неценовой конкуренции.
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка.	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий.
Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования.	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности.
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции единой функциональной службы.	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем.
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений.	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев.

2. Матричная структура: здесь происходит наложение проектной структуры на функциональную структуру, существует двойное подчинение руководителю проекта и руководителю функционального отдела.

6.3 Смешанные структуры

Организации, типа конгломерата, представляют собой соединение региональной, продуктовой, функциональной, проектной или матричной структур организации. Обычно этот тип выбирают огромные компании, возникшие в результате слияния различных организаций. Очень эффективно подобные структуры используются в наукоемких отраслях, где существует возможность быстрого перехода к выпуску новых видов продукции.

6.4 Прочие виды структур

Они используются в предпринимательских организациях, но пока нет информации о их эффективности. В связи с этим мы изобразили эти структуры для сведения обучающихся, но пока воздерживаемся от комментариев.

6.5 Способы интеграции подразделений

Формы горизонтальных связей:

Прямые контакты руководителей одинакового уровня. Взаимодействия при решении общей проблемы (Цех А; Цех Б)

1. Взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности (передача документов).

2. Создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений (временных или постоянных).
3. Создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем.
4. Создание новых "интегрирующих" органов в управлении самими горизонтальными процессами.
5. Установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

6.6 Выбор структуры

Далее кратко дана информация по выбору структуры управления для организаций разного размера и различных видов производственной деятельности:

1. Линейная структура - небольшие предприятия.
2. Линейно-функциональная структура - средние и крупные (однопрофильные).
3. Линейно-штабная структура - очень крупные (диверсифицированные).
4. Дивизиональные структуры - крупные, но с ограниченными видами продуктов или предлагаемых услуг.
5. Проектные структуры - для создания проектов в ограниченные сроки: атомная бомба - Курчатов, космос - Королев (очень широкие полномочия, обеспечение финансирования).
6. Матричная структура - единичное, уникальное производство (космические аппараты, атомоходы, турбины).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан. - Алматы, 1995.
2. Закон Республики Казахстан « О разгосударствлении и приватизации в Республике Казахстан». - Алматы, Казинпресс, 1995.
3. Закон Республики Казахстан « О налогах и других обязательных платежах в бюджет» – Алматы: Казинпресс, 1985.
4. Закон Республики Казахстан « О предприятиях и предпринимательской деятельности в Республике Казахстан»- Алматы, 1995г.
5. Закон Республики Казахстан « О собственности в Республике Казахстан» – Алматы, Казинпресс, 1995г.
6. Закон Республики Казахстан «О развитии конкуренции и ограничении монополистической деятельности». - Алматы, Казинпресс, 1995.
7. Закон Республики Казахстан «О таможенном деле в Республике Казахстан»/ Казахстанская правда, 26-27 июня 1995 г.
8. Конституция Республики Казахстан /Казахстанская правда, 8 сентября 1995.

2. Основная литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. – М.: Белые Альвы, 1999.
2. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001.
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб.: Изд. дом «М и М», 1997.
4. Менеджмент (конспект лекций в схемах). – М.: Издательство ПРИОР, 1999.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
6. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Учебное пособие для вузов /Под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

3. Дополнительная литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Афанасьев Е.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения. - М., 1987.
4. Берл Г. Создать свою фирму. - М.: Экономика, 1990.
5. Берман Б., Эванс Дж. Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.
6. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - Алматы, 1993.
7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М., Юрист, 1994.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 1998.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент».- М.: Гардарики, 1998.
10. Воеводин Е.Н. Реклама на капиталистическом рынке. – М.: МГИМО, 1982.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер . – М.: Дело, 1999
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
14. Глухов В.В. Основы менеджмента. – Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. - М., 1993.
16. Грачев М. К новой философии менеджмента //Вопросы экономики, 1990.
17. Дзарасов С.С. Каждому об управлении. - М.: Мысль, 1986.
18. Дункан У.Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. /Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
19. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмы. - М., 1991.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1981.
21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Минск: Изд. центр «Экономпресс», Финансы, учет и аудит, 1998.
22. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2002.
23. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. - М.: Экономика, 1981.
24. Кахно П.А. и др. Менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1993.
25. Китов А.И. Психологические особенности принятия управленческих решений. М.: Знание, 1983.
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1998.
27. Корнаи Я.Путь к свободной экономике. - М., Экономика, 1990.
28. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Московский рабочий, 1983.С.45-64.

29. Креггер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей в бизнесе: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, Аст, 1995.
30. Кэссон Г.Р. Что нужно знать каждому бизнесмену: эффективный менеджмент». - М., Бином, 1992.
31. Лазарева А.Г. Маркетинг информационных продуктов и услуг в США. – М.,1999.
32. Маркетинговый подход к управлению // Российский Экономический журнал , № 10, 1992г. с. 65-68.
33. Маркушевич О.Г. Свободная экономика и управление предприятием – М., СПб: Политика, 1993.
34. Менеджмент /Под ред. Максимова М.М., Игнатъевой А.В. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
35. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации. -М.: Прогресс, 1991.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
37. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998.
38. Монден Я., Сибикава Р. и др. Как работают японские предприятия. - М.: Экономика, 1989.
39. Настольная книга хозяйственного руководителя, предпринимателя, бизнесмена. - М., 1993.
40. Ноздрева Р.Б. , Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М., 1991.
41. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
42. Основы менеджмента. Учебное пособие. Алматы: КазГАУ, 1994.
43. Оучи У.Методы организации производства: японский и американский подходы. - М: Экономика, 1984.С 83-92, 144-151.
44. Пилдич Дж. Путь к покупателю. - М., Прогресс, 1991.
45. Психологические тесты. Ахмеджаков Э.Р. – М., 1996.
46. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: Инфра-М, 1996.
47. Санталайнен Т.,Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1988. С 135-161.
48. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. /под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
49. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
50. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента /Пер. с англ.. -М.: Контроллинг, 1991 (классики менеджмента, вып.1).
51. Трейси Д.Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: Автор, 1993.
52. Уотермен Р.Фактор обновления: как сохраняют конкурентноспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 1988, С. 39-63.
53. Управление – это наука и искусство /А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
54. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г.Поршнева, З.п. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.
55. Управление производством: словарь - справочник. - М.: Профиздат, 1990.
56. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг». Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996.
57. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.: Прогресс, 1999.
58. Фурсов В.Г., Басин Ю.Г. Основы бизнеса и предпринимательства в условиях рыночной экономики Казахстана. Алматы: Изд-во «Панорама»,1993.

59. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1989, № 2, с. 34-38.
60. Холд Р.Н. Основы финансового менеджмента. - М.: Дело, 1993.
61. Цзе К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года. - М., 1988.
62. Шеметов П.В. Практический менеджмент. - Новосибирск, 1993.
63. Шепель В.М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 1999