

Тема 1.6 ОРГАНИЗАЦИЯ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

1. Организационная структура и принципы ее построения

Для создания организации необходимо соединение определенным образом работы (видов деятельности) и работников между собой для эффективного взаимодействия между ними, т.е. создание структуры управления организацией.

Организационная структура – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В структуре управления организацией выделяют следующие понятия:

1. *элементы структуры* – отдельные работники организации, службы, отделы и другие звенья аппарата управления;
2. *горизонтальные связи* – связи, закрепляющие характер подчинения на одном уровне;
3. *вертикальные связи* – связи, закрепляющие характер подчинения при многоуровневой (иерархической) системе;
4. *линейные отношения* – отношения между руководителем и подчиненным, при которых руководитель принимает решения, касающиеся любых действий подчиненного (например: директор - начальник цеха – мастер – рабочий);
5. *функциональные отношения* – отношения, при которых руководитель принимает решения только в одной из функциональных сфер (например: начальник производственного отдела – начальник отдела маркетинга – главный бухгалтер);
6. *межфункциональные отношения* – отношения, возникающие между руководителями одного и того уровня (например, между начальниками разных цехов).

При построении организационных структур используются следующие **принципы**:

- 1) соответствие целям и задачам организации;
- 2) функциональное разделение труда и соответствующий объем полномочий работников;
- 3) соответствие социально-культурной среде и условиям, в которых предстоит функционировать организации;
- 4) целесообразность числа звеньев с точки зрения управления и экономичности;
- 5) возможность меняться вместе с изменениями, происходящими в стратегии организации.

Норма управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 часов в день, 40 часов в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

- уровня управления,
- уровня решаемых задач,
- квалификации руководителей и подчиненных.

Необходимо стремиться к минимальной норме управляемости, что способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными.

Нормы управления на предприятиях различных отраслей промышленности

варьируют в широком диапазоне и в среднем могут составлять 7-10 человек:

- высший уровень руководства – 3-5 чел.
- средний уровень руководства – 10-12 чел.
- нижний уровень управления – 25-30 чел. при выполнении простых работ.

2. Типы структур организаций

Структуры управления различны и определяются следующими объективными факторами и условиями:

- масштабы бизнеса (малый, средний, крупный);
- производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

Процесс создания организационной структуры включает **3 основные этапа**:

1. деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности;
2. установление соотношения полномочий различных должностей;
3. определение должностных обязанностей.

В современном мире существует множество классификаций организационных структур. Наиболее широкое распространение получила классификация по взаимодействию с внешней средой, в которой выделяется **2 типа структур управления**:

1) *механические* (иерархические или бюрократические) – структуры с высокой степенью разделения труда, развитой иерархией, наличием множества правил и норм поведения персонала. К ним относятся: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, штабные структуры.

2) *органические* – структуры, которые характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. К ним относятся: матричные, проектные и бригадные структуры.

Наиболее распространенные **виды структур**:

1) **Линейная структура** – линейный руководитель единолично отвечает за работу нижестоящих подразделений, непосредственно подчиняясь вышестоящему начальнику. Используется в малом бизнесе с несложным производством (рис.1).

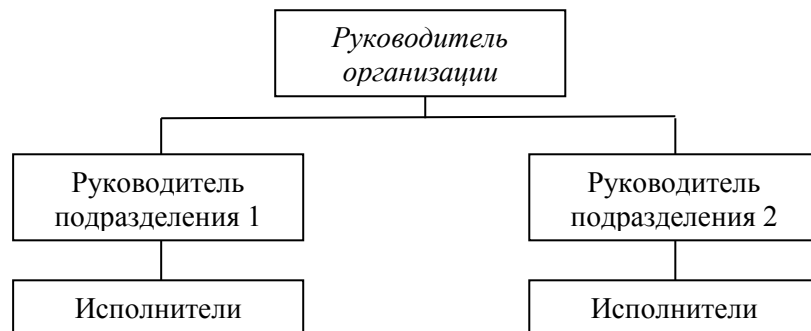


Рисунок 1 - Линейная структура управления

2) **Функциональная структура** – руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных подразделений, специализирующихся в определенной области деятельности, которые дают

непосредственные распоряжения производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции (рис.2).

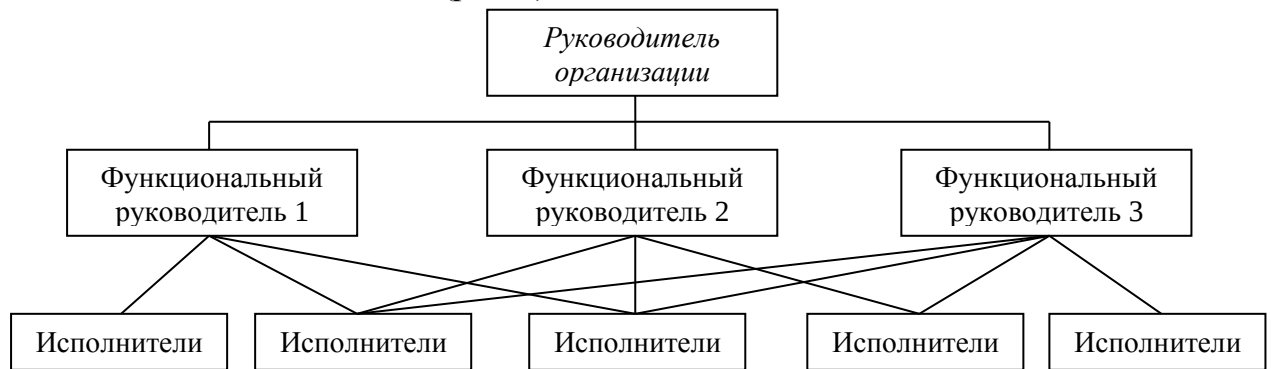


Рисунок 2 - Функциональная структура управления

3) **Линейно-функциональная структура** – линейный руководитель принимает решения относительно любых действий своих подчиненных, а функциональные руководители консультируют его и помогают принять правильное решение (рис.3).

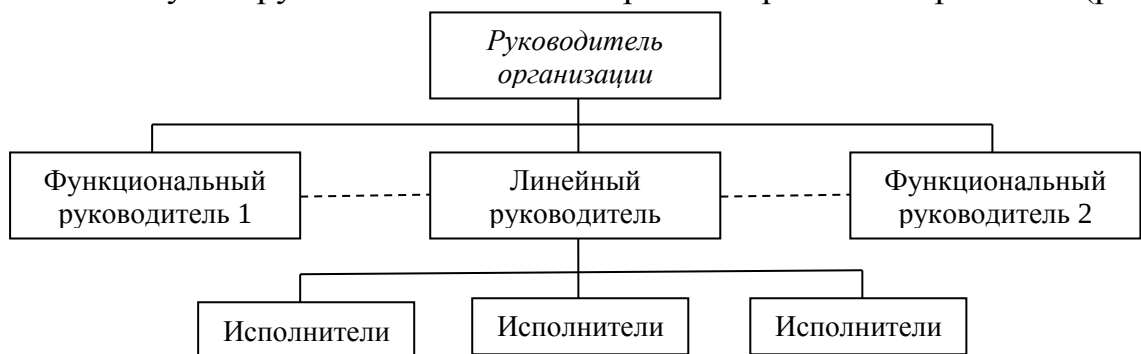


Рисунок 3 - Линейно-функциональная структура управления

4) **Дивизиональная структура** – структура, в которой в качестве основного структурного элемента выделяются производственные отделения во главе с менеджером, в подчинении которого находятся функциональные службы (рис.4). Выделение структурных подразделений происходит в зависимости от критерия:

- по видам товаров и услуг;
- по группам потребителей;
- по географическим регионам.

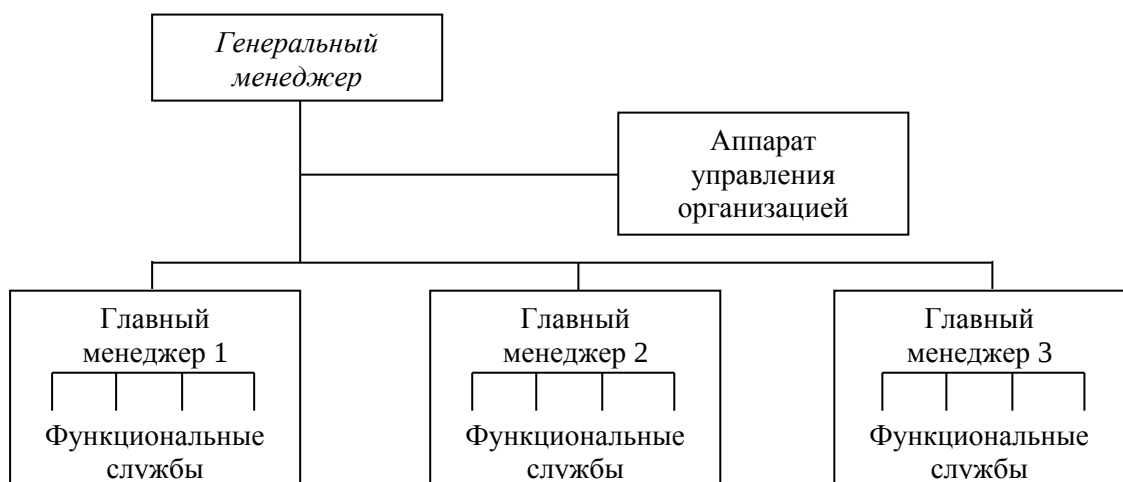


Рисунок 4 - Дивизиональная структура управления

5) **Матричная структура** – структура, основанная на принципах двойного подчинения. Исполнители подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно (рис.5).

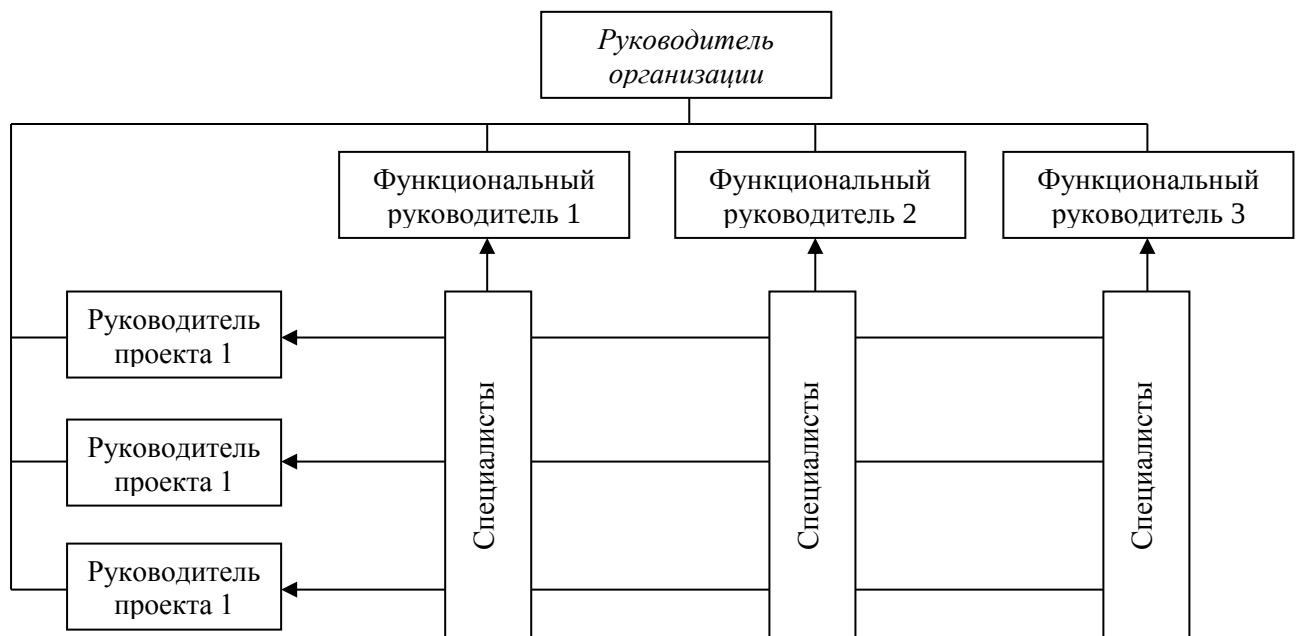


Рисунок 5 - Матричная структура управления

Таким образом, для эффективного управления организацией необходимо создать соответствующую организационную структуру, в состав которой входят руководители, специалисты и исполнители, выполняющие необходимые для работы организации функции.

3. Структурное подразделение организации

Структурное подразделение представляет собой официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации (производства, обслуживания, пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение.

Подразделение может быть как обособленным (филиал, представительство), так и не обладающим полными признаками организации (внутренним).

Виды структурных подразделений

Наиболее распространенным является структурирование организации на следующие подразделения:

1) **управления**. Это подразделения, образованные по отраслевому и функциональному признаку, и обеспечивающие реализацию отдельных направлений деятельности организации и осуществляющие управление организацией. Обычно они создаются в крупных компаниях, органах государственной власти и местного самоуправления и объединяют в своем составе более мелкие функциональные подразделения (например, департаменты, отделы);

2) **отделения**. На отделения чаще всего структурируются лечебно-профилактические, медицинские учреждения и организации, органы государственной власти.

3) **департаменты**. Они также представляют собой подразделения, структурированные по отраслевому и функциональному признаку, которые, так же как и управления обеспечивают реализацию отдельных направлений деятельности организации. Обычно, такие подразделения создаются в органах государственной власти и органах местного самоуправления; они объединяют в своем составе более мелкие структурные единицы (чаще всего — отделы).

4) **отделы**. Под отделами понимаются функциональные структурные подразделения, отвечающие за конкретное направление деятельности организации

или за организационно-техническое обеспечение реализации одного или нескольких направлений деятельности организации;

5) **службы**. «Службой» чаще всего называют группу объединенных по функциональному признаку структурных единиц, имеющих родственные цели, задачи и функции. При этом управление или руководство этой группой осуществляется централизованно одним должностным лицом. Например, служба безопасности.

6) **бюро**. Эта структурная единица создается либо в составе более крупного подразделения (например, отдела), либо как самостоятельное подразделение. В качестве самостоятельной структурной единицы бюро создается для ведения исполнительской деятельности и обслуживания деятельности иных структурных подразделений организации.

Помимо вышеперечисленных в качестве самостоятельных структурных подразделений создаются производственные единицы (например, *цеха*) или единицы, обслуживающие производство (например, *мастерские, лаборатории*).

Обоснование создания того или иного самостоятельного структурного подразделения, как правило, увязывается с традициями организации, методами и целями управления. Косвенно на выбор вида подразделения влияет численность персонала.

Самостоятельные подразделения, в свою очередь, могут быть разделены на более мелкие структурные подразделения. К таковым относятся:

а) секторы. Секторы (от лат. *seco* — разрезаю, разделяю) создаются в результате временного или постоянного деления более крупного структурного подразделения.

б) участки. Эти структурные подразделения создаются по тому же принципу, что и постоянные секторы. Обычно они строго ограничены «зонами» ответственности — каждый участок отвечает за конкретное направление работы.

в) группы. Группы представляют собой структурные единицы, создаваемые по тем же принципам, что и секторы, участки — они объединяют специалистов для выполнения конкретной задачи или реализации конкретного проекта.

Главными элементами производственной структуры предприятия являются рабочие места, участки и цехи.

Цех — это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

Участок — производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.

Рабочим местом называется неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.

Конкретное наименование подразделения обозначает основное направление деятельности выделенной структурной единицы. Наименование может быть

производным от наименований должностей главных специалистов, возглавляющих эти подразделения или курирующих деятельность этих подразделений, например, «служба главного инженера», «отдел главного технолога». Наименование может и не содержать указания на вид подразделения. Например, «канцелярия», «бухгалтерия», «архив», «склад».

Производственным подразделениям наименования присваиваются чаще всего по виду выпускаемой продукции или по характеру производства. В этом случае к обозначению вида подразделения присоединяется наименование производимой продукции (например, «колбасный цех», «литейный цех») или основная производственная операция (например, «цех по сборке кузовов автомобилей», «цех ремонта и реставрации»).

В том случае, если перед структурным подразделением ставятся задачи, соответствующие задачам двух или более подразделений, то это отражается в наименовании — например, «финансово-экономический отдел», «отдел маркетинга и сбыта», и т.д.

Структурное подразделение действует на основе *положения*.

Положение о структурном подразделении является локальным нормативным актом организации, который определяет порядок создания подразделения, правовое и административное положение подразделения в структуре организации, задачи и функции подразделения, его права и взаимоотношения с другими подразделениями организации, ответственность подразделения в целом и его руководителя.

Одним из самых простых является макет, в котором выделяются разделы:

1. Общие положения.
2. Основные задачи подразделения.
3. Функции подразделения.

Также в макетах положений можно встретить следующие блоки:

1. Организационная структура подразделения.
2. Права подразделения.
3. Взаимоотношения (служебные связи) подразделения с другими подразделениями.
4. Ответственность подразделения.