
Организационные структуры управления и их эффективность

И.В.Скопина, д.э.н.



Организационная структура управления

▶ **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА** (организационная структура управления)

- ▶ упорядоченная совокупность органов управления (должностей, подразделений и служб), находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении и объединенных коммуникационными каналами.
- ▶ Элементами структуры являются:
 - ▶ работники;
 - ▶ службы и звенья аппарата управления;
 - ▶ связи, поддерживающие отношения между ними.

▶ **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА** формируется на основе проекта, который задает для нее:

- ▶ **основные параметры** (подразделения, их функции, принципы создания, информационные потоки);
- ▶ **определяющие параметры** (стратегии, технологии управления);
- ▶ **определяемые параметры** (число уровней управления, норма управляемости, распределение должностей, прав и обязанностей);
- ▶ **оценочные параметры** (затраты, напряженность труда, время обработки информации, период реагирования на сбои, сроки решения задач, допустимое количество ошибок).

Бюрократический (иерархический) тип организационных структуры управления

Главным в бюрократических оргструктурах управления является "должность", а не "человек" с его индивидуальностью).

Линейная структура управления

Простая

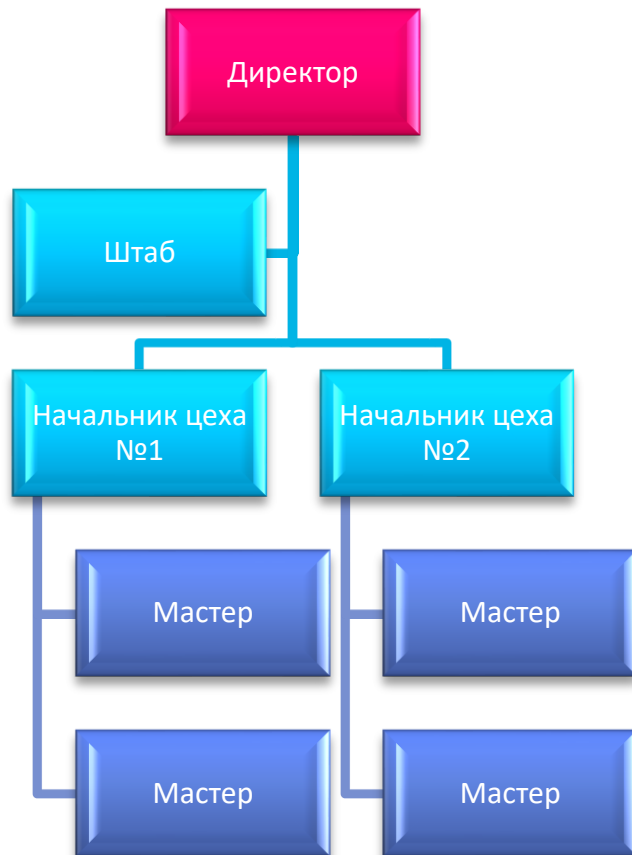


Сложная



Разновидности линейных структур управления

Линейно-штабная



Линейно-функциональная



Линейно-
функциональная
структура управления



Дивизиональная структура управления

Структуры управления глобальных корпораций:

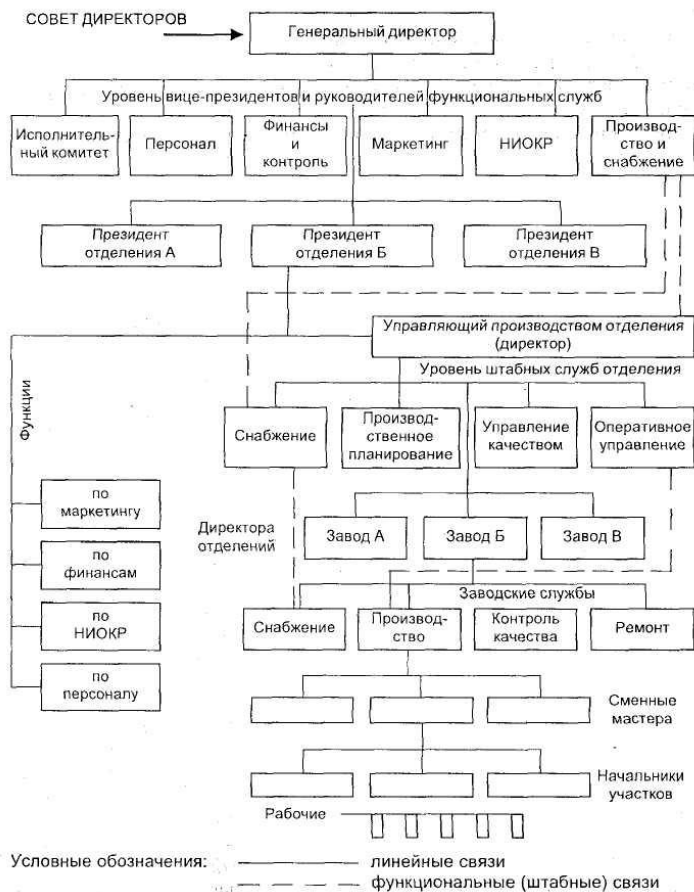


макропирамидальная с высокой степенью централизации принятия решений на стратегическом уровне в «нервном центре», который одновременно является главным исполнительным звеном;

зонтичная предполагает, что отделения фирмы в каждой стране создаются с учетом местных условий и относительно независимы от стратегического центра. Последний определяет лишь главные цели, с учетом которых те ставят и решают собственные задачи, а также оказывает им консультации;

интергломератная включает в себя центр, осуществляющий финансовое руководство и контроль, и самостоятельные отделения, вырабатывающие и реализующие собственные производственные и рыночные стратегии.

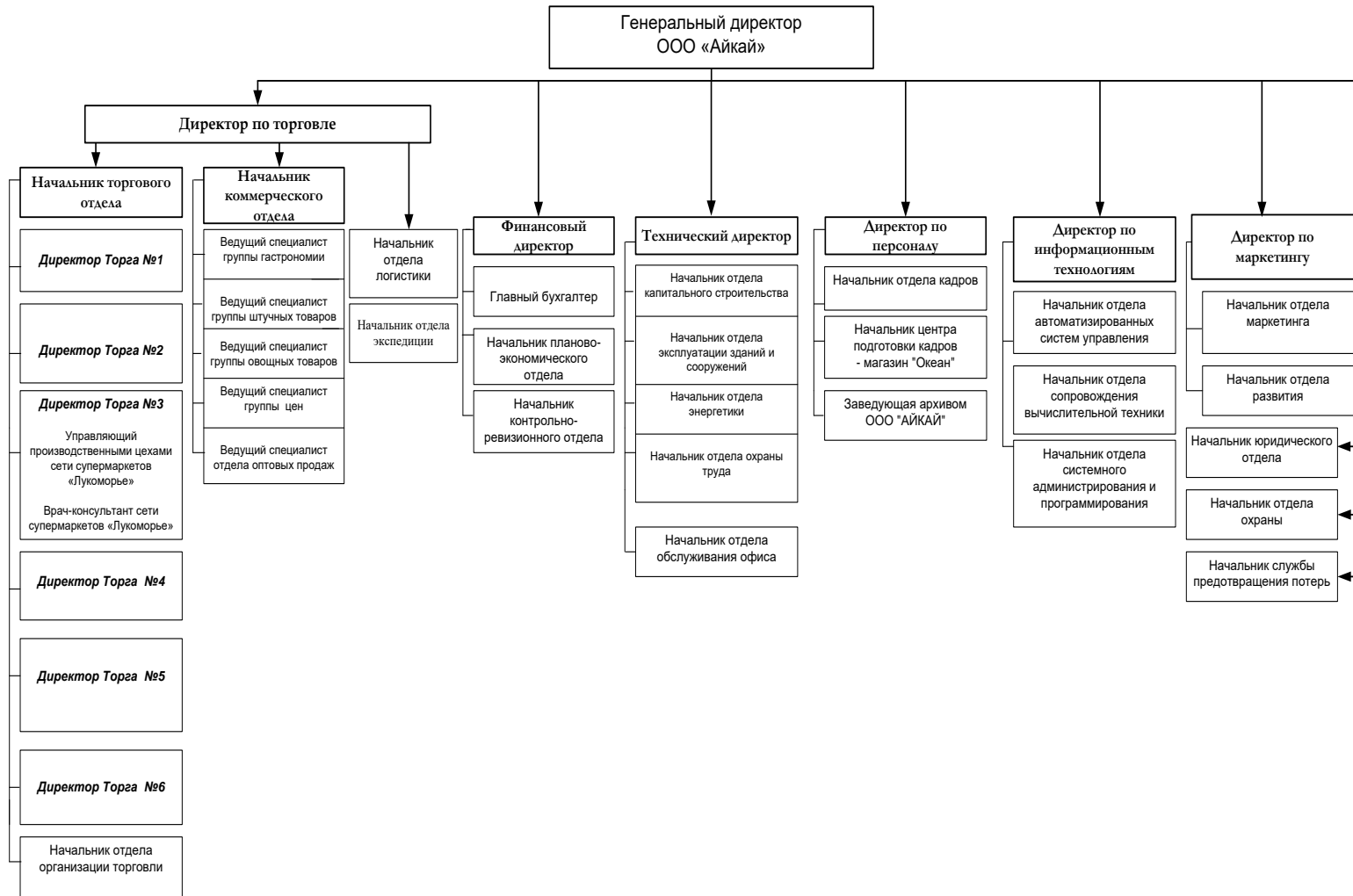
Дивизиональная структура крупной компании



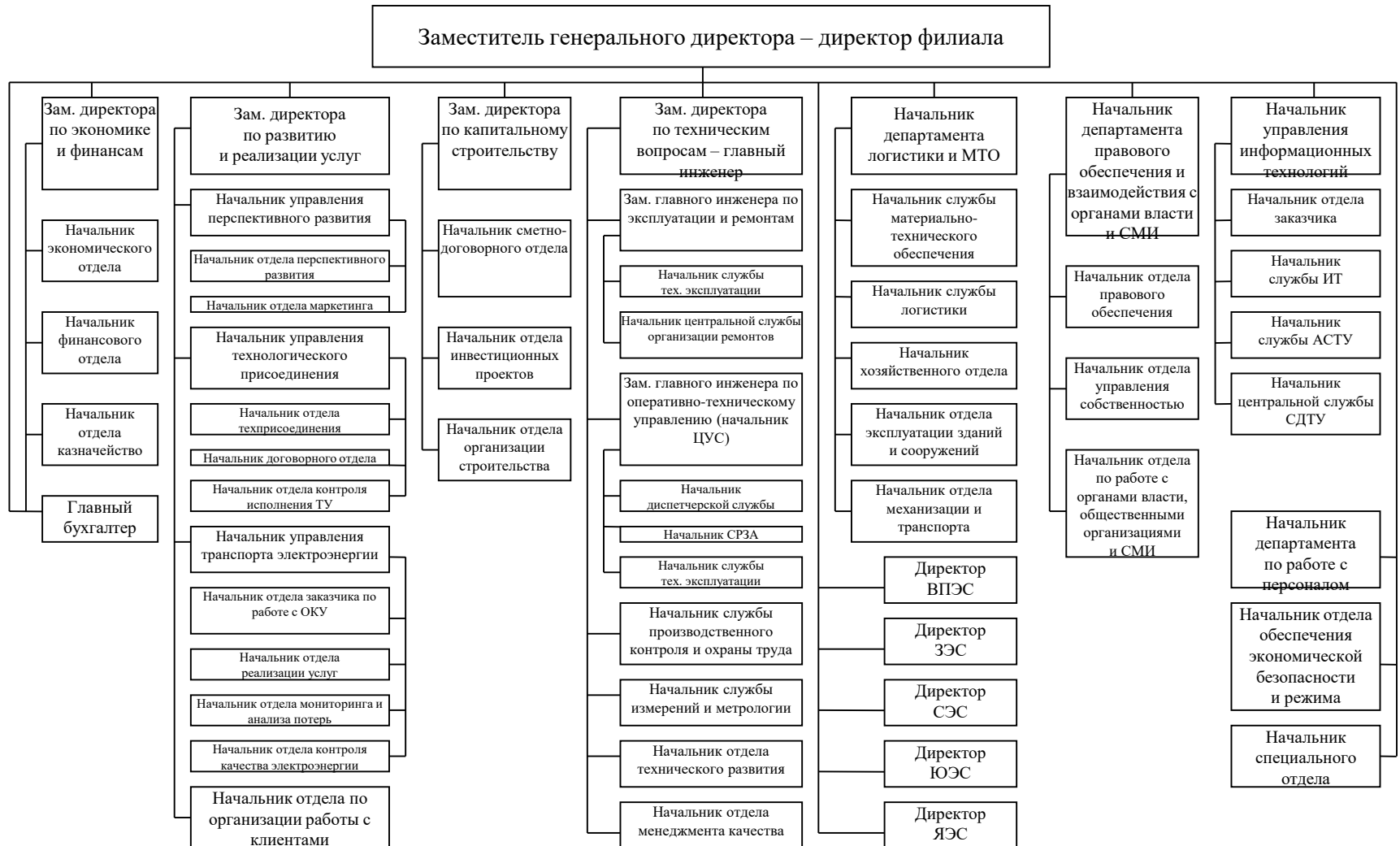
Аналитический комментарий:

1. Между рабочими и директором завода — три или больше уровней управления; между рабочими и руководством компании — пять и больше.
2. Штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены.
3. Потоки информации и управленческие решения движутся только по вертикали.

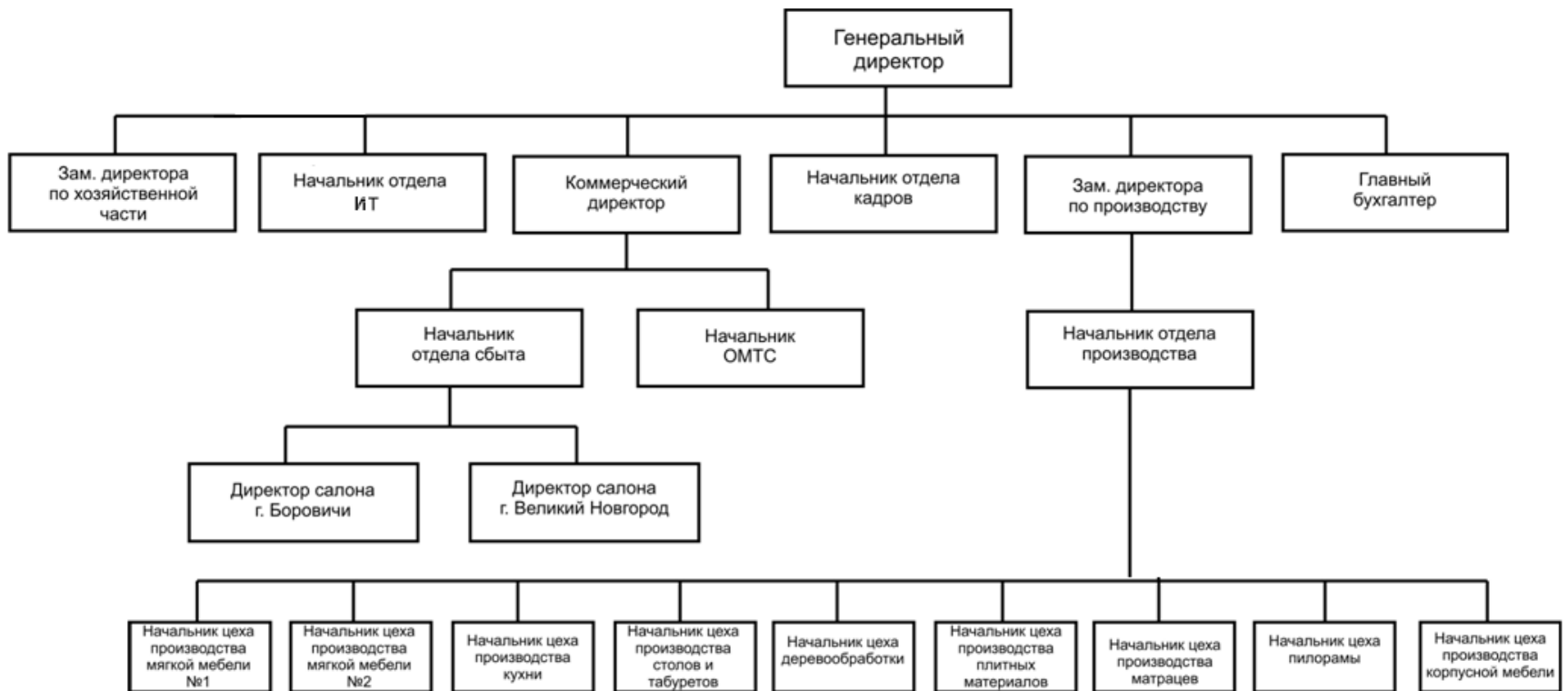
Организационная структура управления торговой компании



Организационная структура управления энергетической компании



Организационная структура управления предприятия мебельной промышленности



Органический тип организационных структур управления

Предполагает: импровизацию управленческой деятельности вместо планирования; гибкость структур вместо жесткости, связанной правилами и нормативами; коллегиальность в принятии решений вместо авторитарности; доверие среди персонала вместо власти.

Матричная организационная структура управления



Проектно-матричная предполагает, что исполнители проекта (подразделения или отдельные лица) находятся в прямом подчинении у руководителя, который осуществляет одновременно как линейные, так и функциональные полномочия.

Функционально-матричная структура (классический вариант) предполагает, что исполнители действуют в рамках двойного подчинения. По отношению к ним руководитель временной проектной группы осуществляет функциональные полномочия, руководитель основного подразделения - линейные. Причем их компетенция при этом четко разграничена.

Матрично-штабная структура. Структура используется для руководства многофункциональными программами. В связи с большим объемом координационной работы в ней создается специальный штаб для анализа проектов, обеспечения линейного и функционального руководителей необходимой информацией, консультирования и др.



Оценка эффективности организационных структур управления

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления).

Обобщенная система показателей эффективности системы управления

Группа показателей

Направление использования

1. Показатели, характеризующие эффективность элементов системы управления

Кадры руководителей и специалистов:

- Состав кадров руководителей и специалистов по квалификации, профессиональной подготовленности, стажу работы
- Уровень организации целевой учебы, повышения квалификации и переподготовки кадров
- Стабильность кадров и их продвижение, загруженность отдельных категорий работников

- Обоснование потребности в кадрах, разработка кадровой политики,
- Анализ и планирование развития подготовки и повышения квалификации работников системы управления

Информация:

- Полнота информационных массивов
- Соотношение форм обеспечения информацией
- Экстенсивное и интенсивное использование информационных массивов
- Интенсивность информационных потоков
- Прямоточность, непрерывность инф. потоков

- Анализ и проектировании информационных массивов

Техника управления:

- Состав, соотношение и пропорциональность
- Мощности основных групп техники управления
- Уровень технической оснащенности труда различных групп работников аппарата управления
- Загруженность различных видов техники
- Обеспеченность основных видов работ по управлению мощностью техники управления

- Анализ и проектирование технологии управления



Обобщенная система показателей эффективности системы управления

Группа показателей

Направление использования

2. Показатели, характеризующие организацию процессов управления

- плотность управленческих циклов
- прямоточность процессов управления
- пропорциональность и ритмичность загрузки отдельных подразделений аппарата управления

- Анализ и проектирование процессов управления

3. Показатели, характеризующие организационную структуру управления

- уровень централизации функций управления
- специализация отдельных подразделений аппарата управления
- развитость и устойчивость межфункциональных связей
- полнота реализации функций управления в системе управления

- Анализ и проектирование организационной структуры управления

4. Показатели, характеризующие экономический механизм

- непрерывность и стабильность планов
- дифференцированность форм организации заработной платы
- состав, соотношение и доля фондов материального стимулирования в общем фонде доходов трудящихся
- разнообразие видов цен на готовую продукцию

- Анализ и проектирование развития экономического механизма

Обобщенная система показателей эффективности системы управления

Группа показателей

Направление использования

5. Показатели эффективности системы управления

- экономичность организации управления
- эффективность отдельных функциональных подразделений системы управления
- эффективность деятельности линейных руководителей и системы управления в целом

- Анализ эффективности системы управления и оценка мероприятий по ее развитию



Показатели и характеристики элементов системы управления

1. Уровень централизации производства

- ▶ $K_{ц} = \frac{ВП_{ц}}{ВП_{общ}}$,
 - ▶ где $ВП_{ц}$, $ВП_{общ}$ – выпуск продукции определенного типа в централизованном подразделении и на предприятии в целом.

2. Полнота предпроизводственной стадии

- ▶ $Дч.п.п = \frac{Чп.п.с}{Чп.п.п}$,
 - ▶ где $Чп.п.с$ – численность работников предпроизводственной стадии;
 - ▶ $Чп.п.п$ – численность промышленно-производственного персонала.

3. Уровень интеграции подразделений репроизводственной стадии

- ▶ $Ки.п.п.с = \frac{ВПс.п.п.с}{ВПп.п.с}$,
 - ▶ где $ВПс.п.п.с$ – стоимость работ, выполняемых в подразделении предпроизводственной стадии для нужд собственного производства;
 - ▶ $ВПп.п.с$ – объем работ в подразделении предпроизводственной стадии.

4. Коэффициент интеграции основного производства

- ▶ $Ки.о.п = \frac{РП}{ВП}$
 - ▶ где $РП$ – объем продукции, реализуемой на сторону
 - ▶ $ВП$ – объем всей продукции предприятия.

5. Уровень специализации производственных подразделений

- ▶ $K_{сп} = \frac{ВПс}{ВП}$,
 - ▶ где $Впс$ – объем специализированной продукции.

6. Коэффициент рациональности структуры

- ▶ $Кр.с = 1 - \frac{Аф}{Ан}$ или $Кр.с = 1 - \frac{Чф}{Чн}$,
 - ▶ где $Аф$, $Ан$ – количество подразделений в аппарате управления фактически по типовой структуре;
 - ▶ $Чф$, $Чн$ – численность работников системы управления фактически и по типовой структуре.

Показатели и характеристики элементов системы управления

7. Уровень управляемости

- ▶ $K_y = U_f / U_n$,
 - ▶ где U_n – норма управляемости,
 - ▶ U_f – фактический уровень сферы контроля.

8. Занятость персонала в аппарате управления

- ▶ $K_z = A_{УП} / ППП$,
 - ▶ Где $A_{УП}$ – численность аппарата управления,
 - ▶ $ППП$ – численность промышленно-производственного персонала.

9. Степень централизации функций

- ▶ $K_p = R_{фн} / R_{ф}$,
 - ▶ где $R_{фн}$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях
 - ▶ $R_{ф}$ – общее количество принятых решений при выполнении данной функции на всех уровнях управления.

10. Соотношение численности линейного и функционального персонала

- ▶ $K_c = A_{УПл} / A_{УПф}$,
 - ▶ где $A_{УПл}$ - численность руководителей среднего звена в ОСУ?
 - ▶ $A_{УПф}$ – численность работников всех функциональных служб.

11. Степень формализации труда работников

- ▶ $K_f = A_{УПн} / A_{УП}$,
 - ▶ где $A_{УПн}$ – численность работников, труд которых организован на основе нормативной документации,
 - ▶ $A_{УП}$ – общее число работников в организационной структуре ОСУ.

12. Уровень механизации и автоматизации труда работников

- ▶ $K_{м.а} = T_{м.а} / A_{УП}$,
 - ▶ где $T_{м.а}$ – количество управленческой техники и оргтехники (в стоимостном выражении).

Показатели и характеристики элементов системы управления

13. Эффективность труда в ОСУ

- ▶ $Пауп = B / АУП$,
 - ▶ где B – объем реализованной продукции (в стоимостном выражении).

14. Экономичность труда в ОСУ

- ▶ $Эауп = Сауп / Собщ$,
 - ▶ где Сауп – общая сумма затрат на управление,
 - ▶ Собщ – общая сумма затрат на производство продукции.

15. Коэффициент целенаправленности ОСУ

- ▶ $Кп. Осу = АУПу / АУП$,
 - ▶ где АУПу – численность административно-управленческого персонала, занятого решением специальных проблем.

16. Показатели иерархичности управления

- ▶ А) руководителей среднего звена
- ▶ $Ро / Нуп * С * Нус * h = 1$
 - ▶ где Ро- общая численность работающих в СУ
 - ▶ Нуп – норма управляемости для руководителей низшего звена,
 - ▶ С – сменность работы,
 - ▶ Нус – средняя норма управляемости для руководителей высших ступеней,
 - ▶ h- количество уровней,
- ▶ Б) функционального руководства
- ▶ $И / hф = 1$,
 - ▶ И – число исполнителей,
 - ▶ hф - количество уровней функционального руководства.

Показатели и характеристики элементов системы управления

17. Коэффициент полноты охвата функций управления

- ▶ $К_{оф} = K_{ф} / K_{н}$,
 - ▶ где $K_{ф}$, $K_{н}$ – количество работ, проводимых в аппаратах управления соответственно фактически и по установленным положениям.

18. Коэффициент дублирования функций

- ▶ $К_{л} = K_{оз} / K_{н}$,
 - ▶ где $K_{оз}$ – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями,
 - ▶ $K_{н}$ – количество работ по утвержденным положениям.

19. Коэффициент глубины специализации управленческих работ

- ▶ $К_{г.с} = 1 - T_{р.проф} / T_{р}$,
 - ▶ где $T_{р.проф}$ – объем работ, профильных для данного подразделения,
 - ▶ $T_{р}$ – общая трудоемкость работ, выполняемых данным подразделением.

20. Коэффициент абсолютного использования информации

- ▶ $К_{а.и} = I_{исп} / I_{вход}$,
 - ▶ где $I_{исп}$ и $I_{вход}$ - общее количество случаев использования документа (показателя) и общее количество имеющихся документов (показателей).

21. Коэффициент эффективного использования информации

- ▶ $К_{э.и} = I_{э.исп} / I_{вход}$,
 - ▶ где $I_{э.исп}$ – количество случаев эффективного использования документа (показателя).

22. Коэффициент нарушений ритмичности управленческого цикла

- ▶ $К_{и.р} = \sum \Delta q / Q$,
 - ▶ где Q – нормативное количество часов работы,
 - ▶ Δq – ежедневное отклонение от нормативного объема работ

Показатели и характеристики элементов системы управления

23. Коэффициент качества выполнения управленческих функций

$$K_{кур} = \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{i=1}^n T_{cmi}}$$

- ▶ где t_{ni} – потери производственного времени в производственных подразделениях из-за несвоевременного некачественного выполнения функций,
- ▶ m – число функций управления
- ▶ n – число подразделений
- ▶ T_{cmi} – сменный фонд времени в соответствующих производственных подразделениях.

24. Коэффициент непрерывности аппарата управления

- ▶ $K_{нури} = \sum t_{пер.ур} / T_{ур}$
 - ▶ где $t_{пер.ур}$ – время перерывов, зафиксированных в работе аппарата управления
 - ▶ $T_{ур}$ – трудоемкость управленческих работ по подразделениям.

25. Коэффициент оперативности управления

- ▶ $K_o = (\sum(D1*d1)*K1 + \sum(D2*d2)*K2 + \sum(D3*d3)*K3) / (\sum D1*K1 + \sum D2*K2 + \sum D3*K3)$
 - ▶ где $D1, D2, D3$ – установленный срок исполнения для соответствующих документов
 - ▶ $K1, K2, K3$ – отставание от принятого срока исполнения документов в днях,
 - ▶ $d1, d2, d3$ – удельный вес документов конкретного вида.

26. Коэффициент непрерывности информационных потоков

- ▶ $K_{нур} = t_{у.норм} / t_{у.факт}$
 - ▶ $t_{у.норм}, t_{у.факт}$ – длительность управленческого цикла, рассчитанного по сроку прохождения документа, соответственно нормативная и фактическая.

27. Коэффициент пропорциональности аппарата управления

- ▶ $K_{пур} = \frac{1 - \sum_{i=1}^n t_{пер.nj}}{T_p}$
 - ▶ где $t_{пер.nj}$ – время перерывов в работе по вине смежных подразделений
 - ▶ T_p – общий фонд работ
 - ▶ N – число подразделений.

Пути роста экономической эффективности управления

Мероприятия, связанные с ростом
результата

Мероприятия, связанные со снижением
затрат ресурсов

Технические

Применение технологий,
обеспечивающих минимальные
потери материалов

Обновление оборудования

Улучшение качества применяемых
ресурсов

Совершенствование технической
базы транспортирования и хранения
ресурсов

Др.

Организационные

Совершенствование организации
использования ресурсов

Сокращение цикла производства

Повышение качества ремонта
оборудования

Совершенствование организации
производства

Др.

Социально-экономические

Применение научных подходов к
управлению

Улучшение условий труда и отдыха
работников

Применение мер стимулирования и
ответственности за экономию

Мотивация роста качества и
производительности труда

Др.

