**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ « МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ ЭБ 80 от 30.04.2020**

**Конспектировать тему : Характеристика и разновидности бюрократических организационных структур, адаптивных структур.Ввиды полномочий в организации.**

***Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.***

По сравнению с дивизиональными структурами управления адаптивные структуры являются более гибкими, лучше приспособленными к динамичным изменениям и требованиям производства.

**Кроме того адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:**

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;

- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;

ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;

- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

**Проектные структуры** - это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

**Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проект комплексного характера,** охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т.д.

**Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи** (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

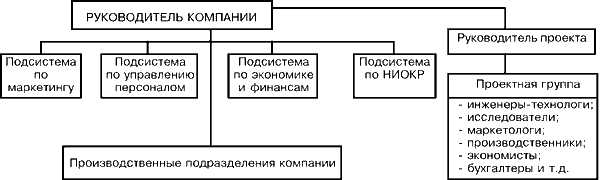
Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные структуры управления, подразумевающие формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.

**В состав временных групп включают необходимых специалистов:** инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта). Руководитель отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы.

В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняется).

**Проектная структура управления**



**Рисунок 1. Одна из разновидностей проектных структур управления**

Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы. Или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры.

**В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:**

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;

- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;

- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;

- большую гибкость проектных структур;

- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;

- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

**К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:**

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;

- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;

- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;

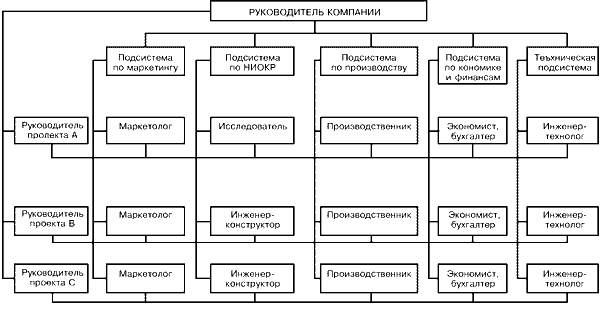
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

- наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается матричная структура. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив (см. рис. 10). Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное - управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

**Матричная структура управления**



**Рисунок 2. Укрупненная схема матричной структуры управления**

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

**Учитывая вышеизложенное, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами.** С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, которая наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов - функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход с продуктовым или функциональным. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

***Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.***

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

**Матричные структуры управления могут быть двух видов**. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в челом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того. чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

**Достоинствами матричной структуры являются:**

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;

- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;

достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

**Недостаками матричной структуры являются:**

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;

- она является трудной и порой непонятной формой организации;

- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;

- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами; для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;

- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций; мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;

- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

- наблюдается частичное дублирование функций; несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;

- отмечается конформизм в принятии групповых решений;

нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;

структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

**Полномочия** представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения.

Полномочия представляются должности, а не лицу, её занимающему.

Полномочия проявляются в виде двух общих типов:

* линейные;
* аппаратные (штабные).

**Линейные полномочия**

Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, например, в тех пределах, которые установлены законом или уставом организации.

Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий создаёт иерархию уровней управления. Наиболее наглядный пример цепи команд — иерархия военной организации. При большой длине цепи команд наблюдается существенное замедление скорости обмена информацией.

Существует два понятия, которые должны всегда учитываться: принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

Согласно **принципу единоначалия** работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

**Норма управляемости** — это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

**Штабные полномочия**

Данные полномочия помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера.

Основные виды штабных полномочий делятся на рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

**Рекомендательные** полномочия заключаются в том, что их обладатель при необходимости может давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узко-профессиональный вопрос.

**Координационные** полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений.

**Контрольно-отчетные** полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с полученными выводами в соответствующие органы.

**Принцип делегирования полномочий**

В рамках управленческой структуры происходит рациональное распределение и перераспределение прав, обязанностей и ответственности между ее субъектами. Этот процесс, принципы которого были разработаны в 1920-х гг. П.М.Керженцевым, получил название "делегирование организационных полномочий и ответственности".

**Делегирование** — представляет собой процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия.

**Принцип делегирования полномочий** состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Обычно делегируются следующие виды работы:

* рутинная работа;
* специализированная деятельность;
* частные и малозначимые вопросы;
* подготовительная работа.

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Долг первого лица в фирме — принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции.

И не подлежат делегирование такие вопросы, как:

* установление целей;
* принятие решений;
* выработка политики организации;
* руководство сотрудниками и их мотивация;
* задачи высокой степени риска;
* необычные и исключительные дела;
* задачи строго доверительного характера.

При делегировании полномочий руководитель делегирует (устанавливает) обязанности; определяет права и уровень ответственности при выполнении полномочий.

Преимущества делегирования полномочий:

* возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;
* сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия;
* это лучший способ мотивации творческих и активных работников;
* это лучший способ обучения;
* это способ профессиональной карьеры.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим причинам:

* сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже;
* боязнь потерять власть и занимаемую должность;
* недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей;
* амбициозность и завышенная самооценка;
* боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством.

Рассмотрим более подробно важность практического применения делегирования в управлении предприятием.