

Управление сетями связи

Организационные структуры предприятий

Анатолий Егорович Костюкович (АЕК)

E-mail: kostuk@sibsutis.ru

Особенности современного рынка инфокоммуникаций

Учитывая сложность сети электросвязи и процессов предоставления услуг, а также ответственность за принятие решений – оптимизация принимаемых решений на верхних уровнях пирамиды TMN играет решающую роль в деятельности предприятия.

Какие на сегодняшний день имеются решения в этом направлении?

Особенности современного рынка инфокоммуникаций

1. Сегодня очевидно, что традиционная иерархическая архитектура управления предприятием не отвечает требованиям быстро изменяющегося рынка ИКУ.
2. Необходимы не просто оптимальные архитектуры предприятий, а быстро перестраиваемые, в соответствии с требованиями рынка.
3. Это возможно только при внедрении современных информационных технологий в процесс управления предприятием.
4. В этом направлении ведущими фирмами-производителями ПО для управления предприятиями (SAP, Oracle, ...) предлагается ряд продуктов, основанных на стандартах MRP-ERP.

Очевидно следующее – модернизация технологической базы электросвязи (переход к NGN) также как и модернизация системы управления не может закончиться успешно без перестройки организационных структур предприятий.

Рассмотрим достоинства и недостатки основных организационных структур предприятий

Типовые организационные структуры предприятий

- Иерархический тип структур управления
 - Линейная организационная структура
 - Линейно-штабная организационная структура
- Дивизионная структура управления
- Органический тип структуры управления
 - Бригадная (кросс-функциональная) структура управления
 - Проектная структура управления
 - Матричная структура управления
 - Многомерная организационная структура

Линейная организационная структура

Основа - "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируется иерархия служб

Преимущества линейной структуры:

1. четкая система взаимных связей функций и подразделений;
2. четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
3. ясно выраженная ответственность;
4. быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

1. отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования – в работе руководителей всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминируют над стратегическими;
2. тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
3. малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
4. критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
5. перегрузка управленцев верхнего уровня;
6. повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Линейно - штабная организационная структура

Такой вид является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

В остальном эта структура соответствует линейной.

Достоинства линейно - штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;

Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже **не руководители функциональных подразделений**, а **менеджеры**, возглавляющие производственные отделения (дивизионы).

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация;
- по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация;
- по обслуживаемым территориям - региональная специализация.

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая на повышение эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали (между рабочими и управляющим производством отдела)
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки
- дублирование функций на разных "этажах"

Органические типы структур управления

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов

Разновидностями структур этого типа являются

- ***бригадные формы структур.***
- ***проектные,***
- ***матричные (программно-целевые),***

Преимущества бригадной структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной структуры:

- усложнение взаимодействия (сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Преимущества структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, **назначается одно лицо - "хозяин" процесса**, служащее центром сосредоточения всех вопросов,
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.