

# СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

# ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Структура организации – способ взаимосвязи всех разнородных и разноориентированных элементов организационного распределения и соединения ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, контроля, а также способов власти и компетенции

**Факторы формирования структуры организации:**

Стратегия

Основные технологии деятельности

Внешняя и внутренняя среда

Культура организации

Численный состав организации

Стадии жизненного цикла

- **Звено управления** — это обособленное подразделение со строго очерченными функциями (отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления, а также руководители).
- **Степень управления** — это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

# Виды связей в организационной структуре

- **Горизонтальные связи** (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.
- **Вертикальные связи** (субординационные, иерархические) возникают между руководством и подчинением, они необходимы при иерархичности управления, т. е. наличии нескольких уровней управления.

- **Линейные связи** — это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.
- **Функциональные связи** - связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный характер. Они имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

# Составляющие структуры организации

- 1) **Производственная структура** – совокупность единиц с точки зрения выполняемых ими функций;
- 2) **Организационная структура** – совокупность подразделений и должностей, объединенных коммуникационными каналами
- 3) **Технологическая структура** – совокупность единиц оборудования
- 4) **Социотехническая структура** – совокупность рабочих мест организации
- 5) **Экономическая структура** – совокупность единиц основного и оборотного капитала, связанных финансовыми потоками
- 6) **Информационная структура** – совокупность отправителей и получателей информации, объединенных информационными каналами
- 7) **Нормативно-правовая структура** – совокупность формальных и неформальных правил действия организации

# Процесс формирования организационной структуры

*Формирование общей  
структурной схемы  
организации*

*Разработка состава  
основных  
подразделений и  
связей между ними*

*Регламентация  
организационной  
структуры*

*Разработка карты  
(матрицы)  
распределения прав и  
ответственности  
между органами линейно-  
функциональной и  
программно-целевой  
структур*

*Проектирование  
организации*

# Механистические организации характеризуются экспансивным исполнением:

- формальных правил и процедур;
- централизованным принятием решений;
- узко определенной ответственностью в работе;
- жесткой иерархией власти в организации.



Органические организации - организации, в которых очень часто изменяется технология. Такие организации характеризуются следующими параметрами:

- слабое использование формальных правил и процедур;
- децентрализация;
- ответственность в работе;
- гибкость структуры власти;
- небольшое количество уровней иерархии.

# Характеристики и условия эффективного применения механических и организационных ПОДХОДОВ

	Механический тип	Органический тип
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Узкая специализация в работе</li> <li>- Работа по правилам</li> <li>- Четкие права и ответственность</li> <li>- Ясность в условиях иерархии</li> <li>- Объективная система вознаграждения</li> <li>- Объективный критерий отбора</li> <li>- Отношения формальные и носят официальный характер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкая специализация в работе</li> <li>- Мало правил и процедур</li> <li>- Амбициозная ответственность</li> <li>- Уровни управления различны</li> <li>- Субъективная система вознаграждений</li> <li>- Субъективный критерий отбора кадров</li> <li>- Отношения неформальные и носят личностный характер</li> </ul>
Условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Несложное, стабильное окружение</li> <li>- Цели и задачи известны</li> <li>- Задачи поддаются делению</li> <li>- Задачи простые и ясные</li> <li>- Работа измеряемая</li> <li>- Оплата труда мотивирует</li> <li>- Признается данная власть</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сложное, нестабильное окружение</li> <li>- Неопределенность целей и задач</li> <li>- Задачи не имеют четких границ</li> <li>- Задачи сложные</li> <li>- Работу измерить сложно</li> <li>- Мотивирование потребностей верхнего уровня</li> <li>- Авторитет власти завоевывается</li> </ul>

# Типы организаций по взаимодействию подразделений

Строятся на использовании разных вариантов департаментализации: от простой линейной структуры до сложной матричной.

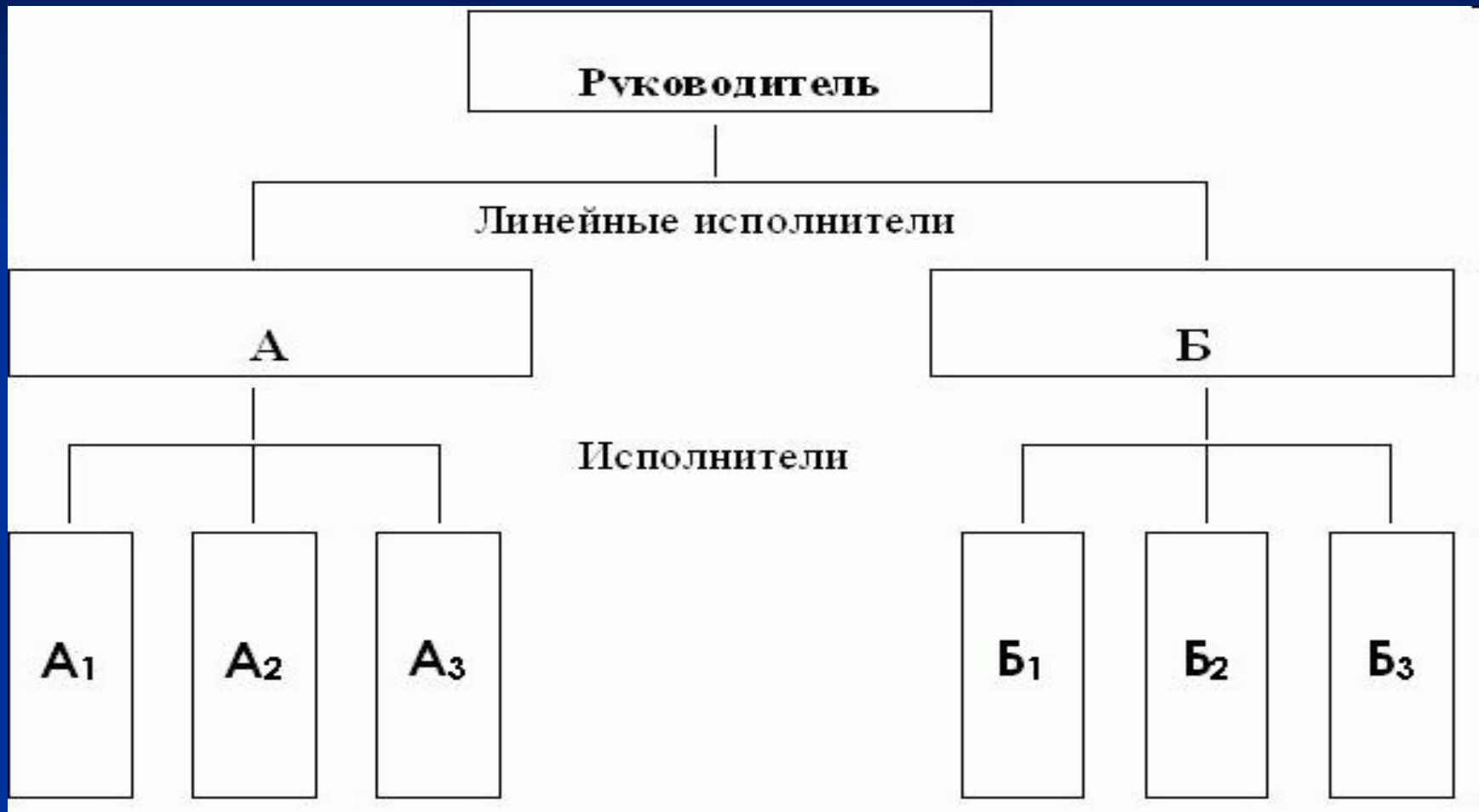
**Департаментализация** - процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями, секторами. Различают следующие структуры:

- а) функциональные;
- б) линейные;
- в) линейно-функциональные (традиционные);
- в) дивизиональные (по продукту, по потребителю, по географическому району);
- г) проектные;
- д) матричные.

# Линейная организационная структура управления

характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

# Линейная организационная структура управления



# Линейная организационная структура управления

<i>преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю;
Простой контроль;	Сложные коммуникации между исполнителями;
Быстрые и экономичные формы принятия решения;	Низкий уровень специализации руководителей;
Простые иерархические коммуникации;	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
Персоналифицированная ответственность.	Большая нагрузка руководителя.

# Линейно - штабная организационная структура

Такой вид организационной структуры 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.

# Линейно - штабная организационная структура





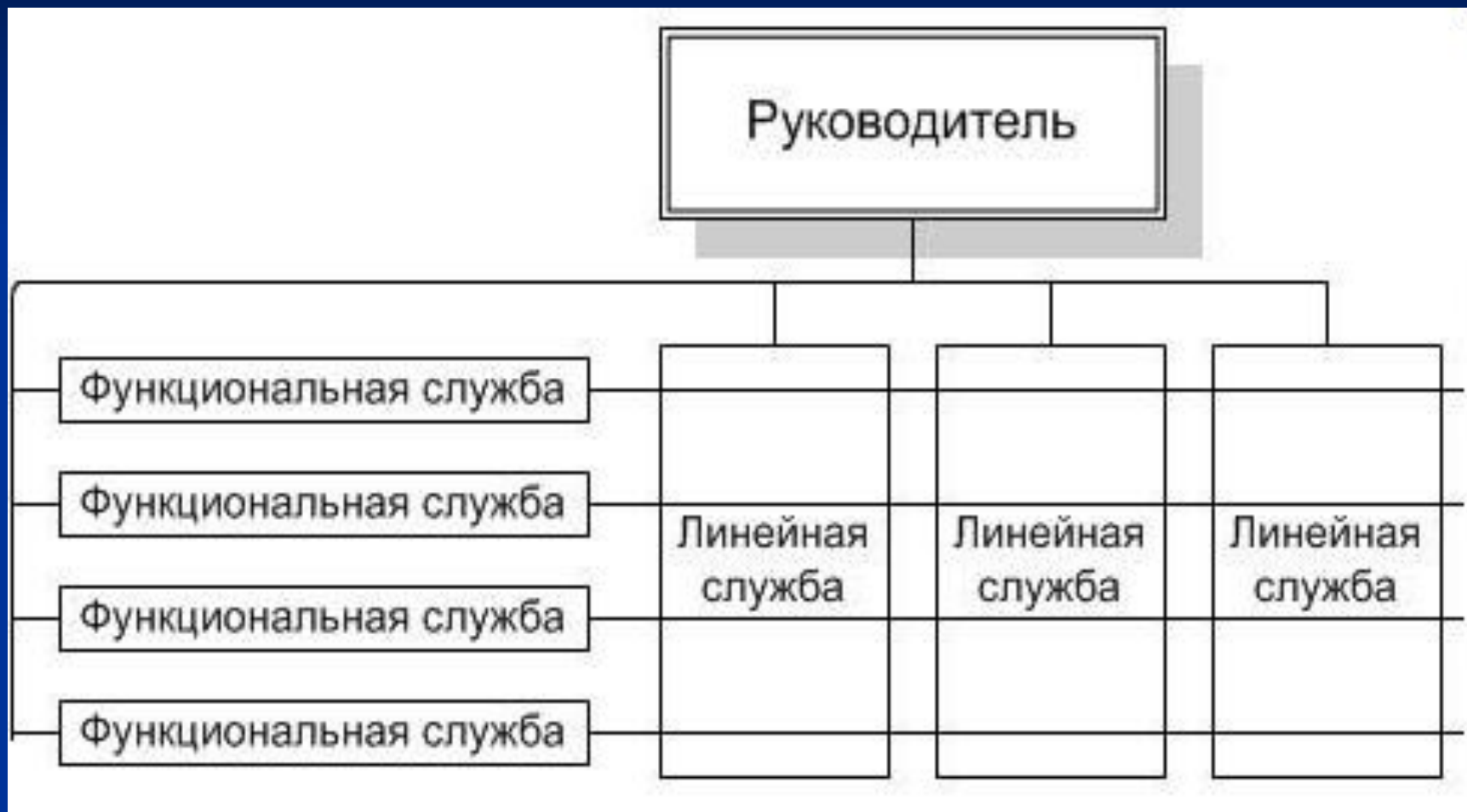
# Линейно - штабная организационная структура

- **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;
- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

# Функциональная структура

- структура органов управления, в которой каждый орган управления специализирован на выполнении определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных или обеспечивающих функций. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений.

# Функциональная организационная структура



Персонал группируется по тем широким задачам, которые он выполняет.

Отделы: производственный, маркетинга, финансов и т.д.

- В армии: пехотные, артиллерийские, бронетанковые подразделения.
- В больнице: административный и лечебный отделы.

# Дивизиональная организационная структура

это такое внутреннее строение организации, при котором в рамках функциональных подразделений (производство, сбыт и др.) создаются более мелкие образования, выделяемые уже

видам продукции, типам географическим регионам. По

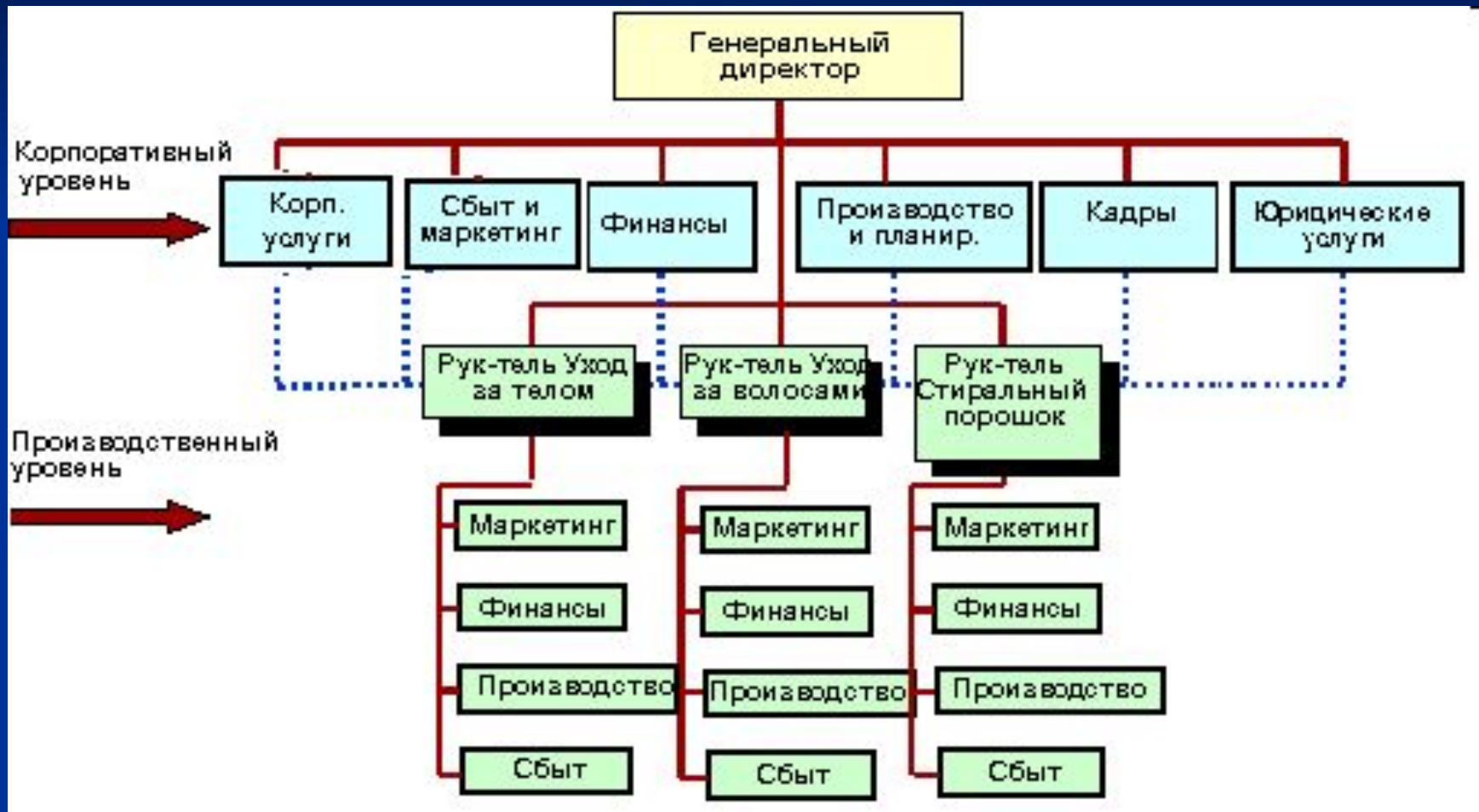
для всей организации: управленческие

юридические вопросы, связанные с

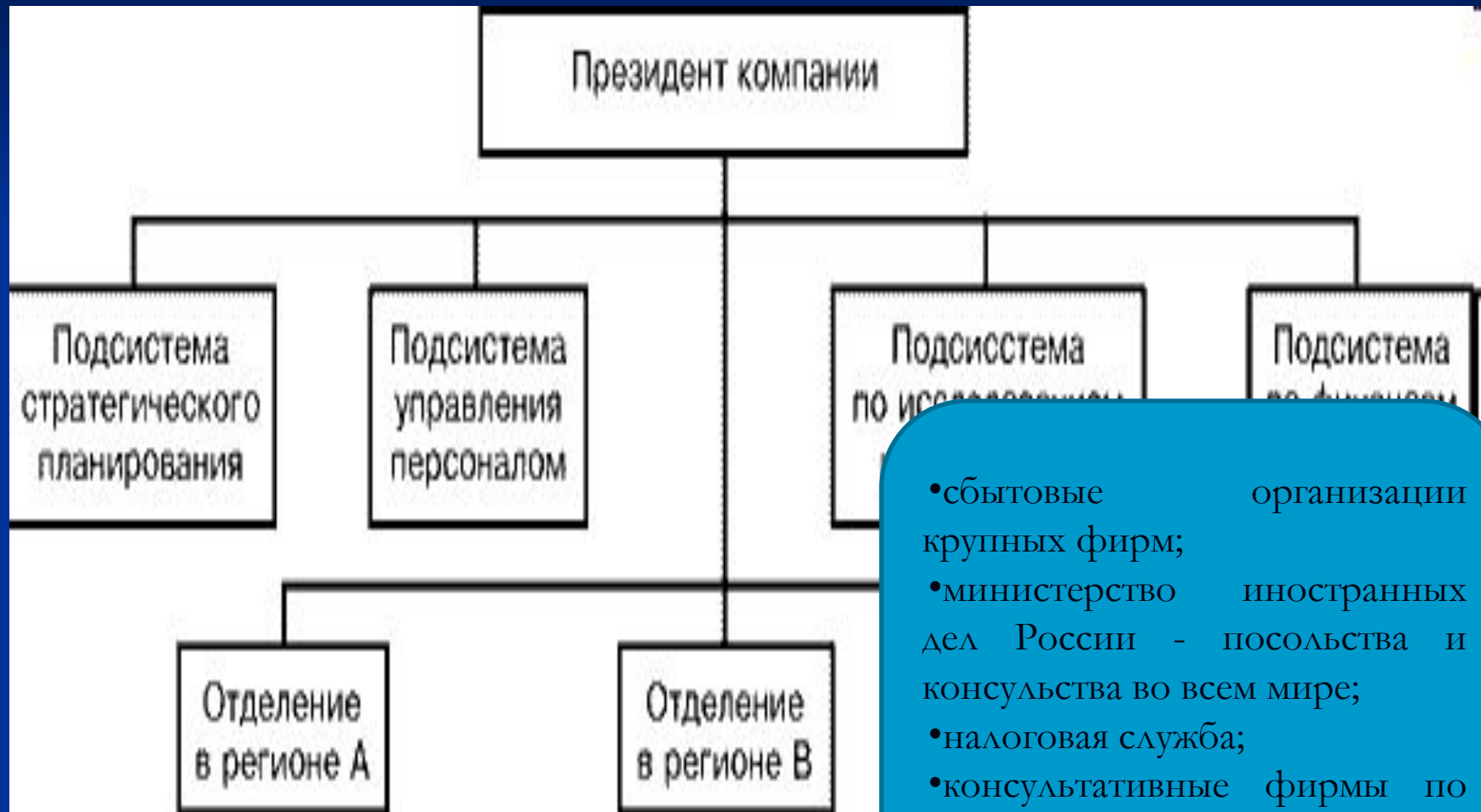
возлагаются на штаб

- Дивизион (англ. *divisional structure*) - это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб.

# Дивизиональная организационная структура

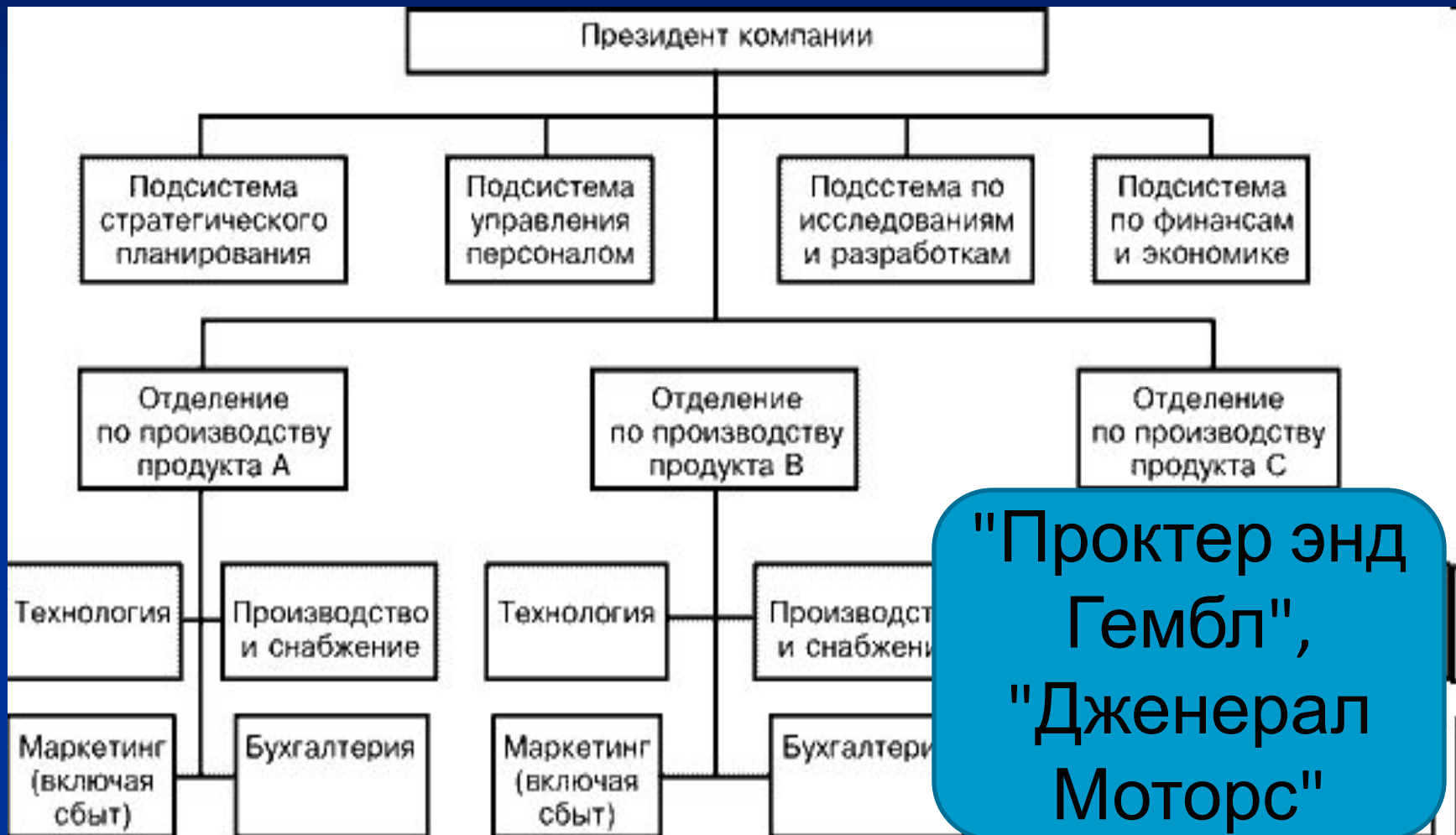


Региональная дивизиональная структура управления предоставляет самостоятельность в принятии решений подразделениям по месту расположения.



- сбытовые организации крупных фирм;
- министерство иностранных дел России - посольства и консульства во всем мире;
- налоговая служба;
- консультативные фирмы по вопросам управления и т.д.

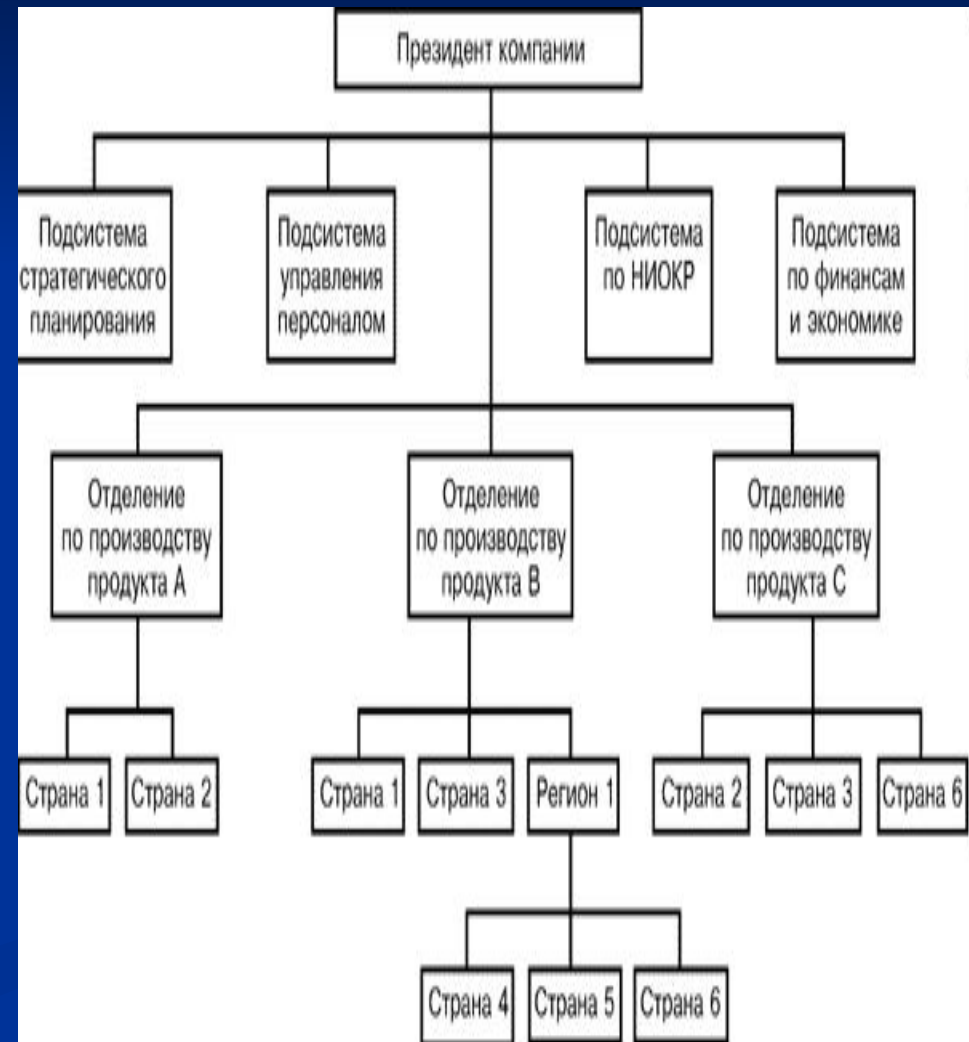
**Продуктовая дивизиональная структура управления предусматривает выделение относительно автономных и самостоятельных подразделений ориентирующихся на производство того или иного продукта или услуг.**





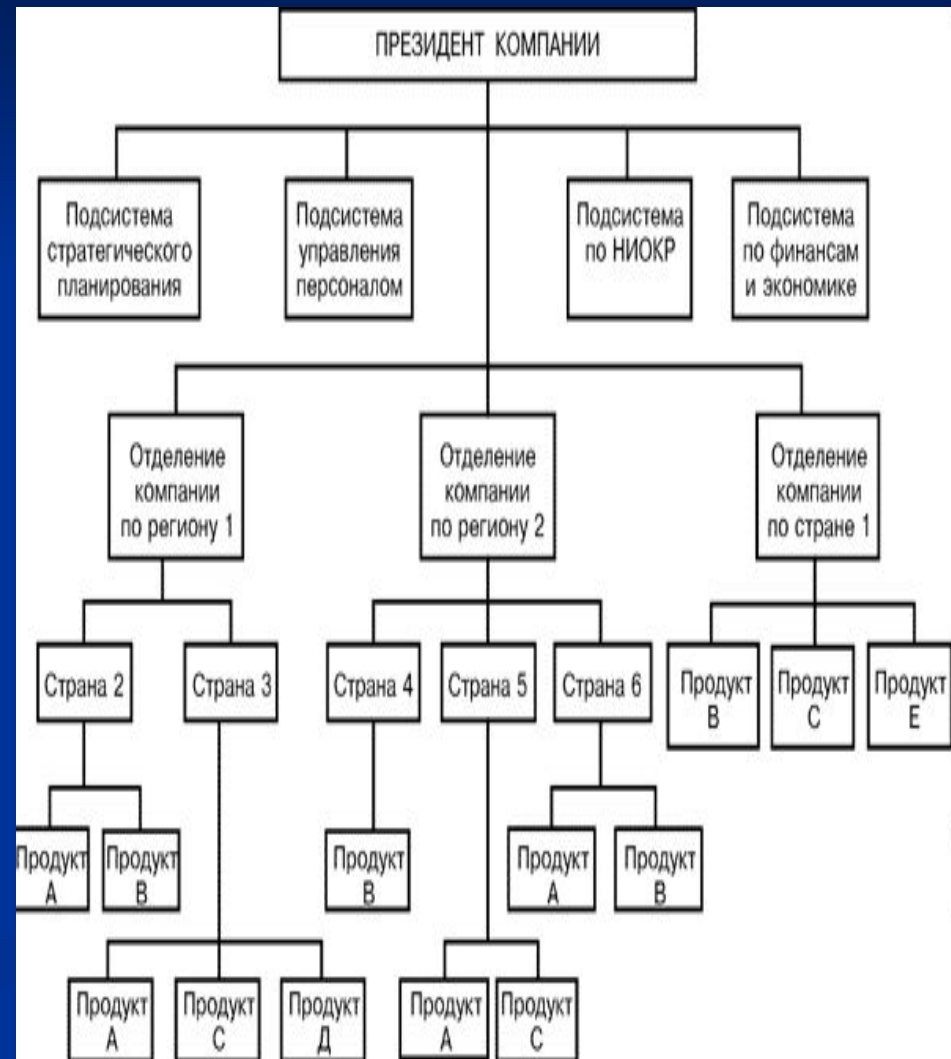
# Международные виды дивизиональных структур

Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура (Worldwide Product Structure), базирующаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок



# Международные виды дивизиональных структур

- Глобальноориентированная региональная структура (Worldwide Regional Structure) базируется на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа, используются в отраслях с технологически медленно изменяющейся продукцией (автомобили, напитки, косметика, продовольствие, нефтепродукты)



# Преимущества дивизиональных структур

- позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;
- Ориентация на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка; улучшение коммуникаций;
- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

# Недостатки дивизиональных структур

- Рост иерархичности, т. е. вертикали управления.
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением; увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу; многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

# Условия эффективной работы Дивизиональных структур

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении на новые рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках, регулируемых различными социально-экономическими законами и законодательством.

"Русский  
алюминий (Русал)"  
авиаконцерн  
Приборостроение"

<b>Линейно-функциональные</b>	<b>Дивизиональные</b>
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 одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев



**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.



# Проектная организационная структура



# Преимущества проектных структур

- 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.

# Недостатки проектных структур

- 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.

# Матричная структура

отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив.

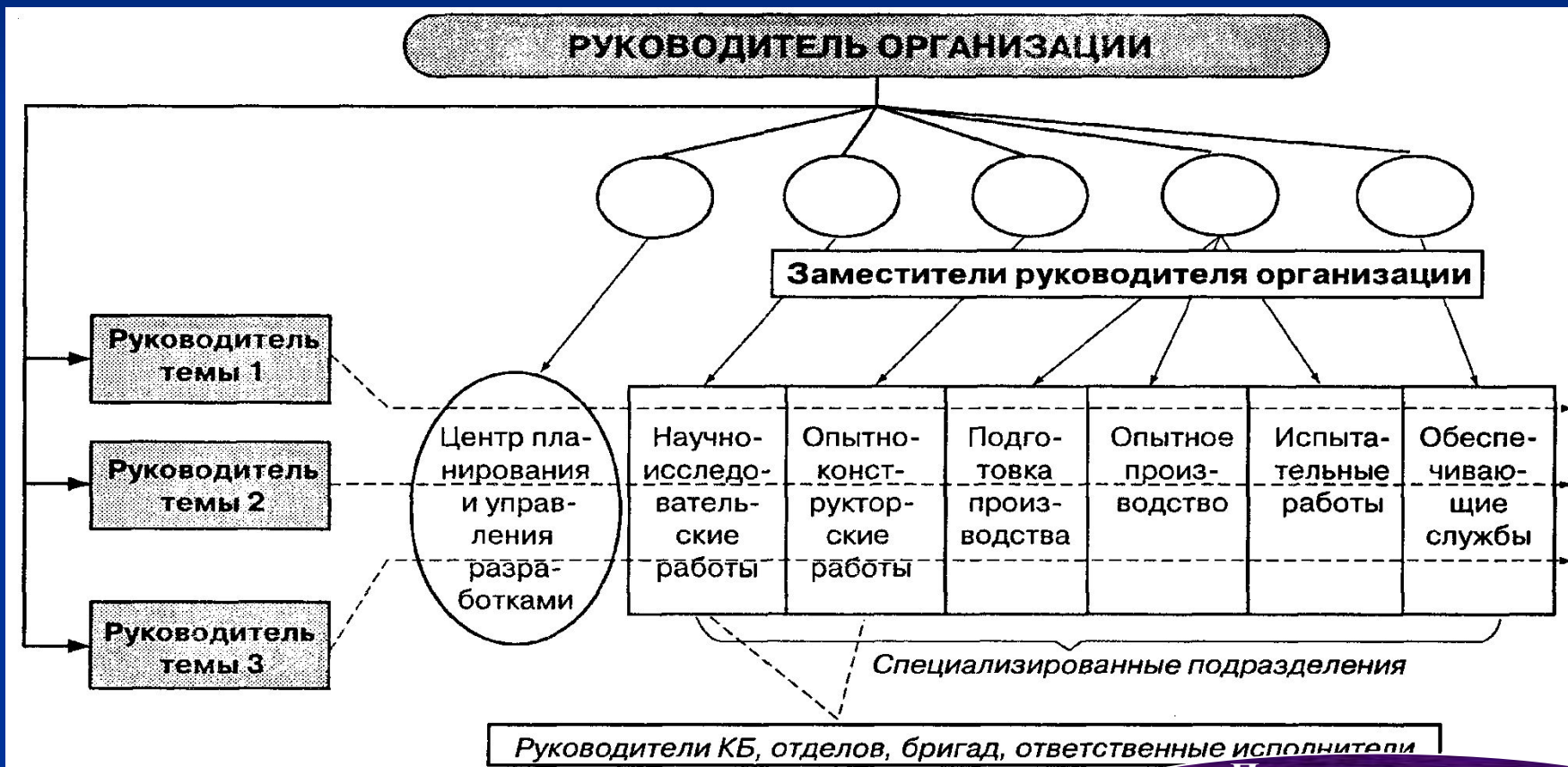
**Вертикальное** направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании.

**Горизонтальное** – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

# Проектное и матричное управление



**Проектное управление** — это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.



**Проектирование организации**

# Матричная ОСУ





# Матричная структура



Рисунок 10. Укрупненная схема матричной структуры управления

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



# Недостатки матричной структуры

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

# Недостатки матричной структуры

- чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- 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.

Партисипативная организация построена на принципе активного участия работников в процессе выработки и принятия решений. В партисипативной организации каждый ее член имеет право принимать участие в управлении его участком работы.

# Уровни участия

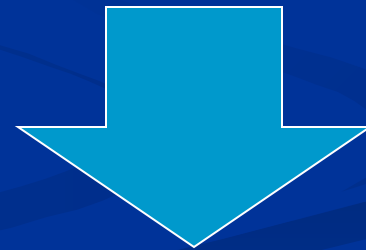
- 1) выдвижение предложений. не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход все еще широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

# Уровни участия

- Вторая степень - разработка альтернатив - требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу.
- На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу.
- Примером таких образований могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии - на российских предприятиях, комитеты по набору кадров в рабочие группы - на американских предприятиях, кружки качества ~ на японских предприятиях.

# Уровни участия

- Третья степень - выбор альтернативы - предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме" работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера.

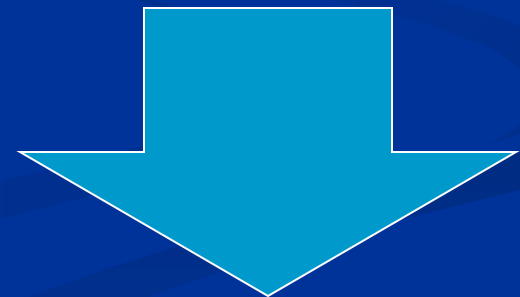


# Советы имеют следующие функции:

- несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;
- отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих (обычно руководитель каждого уровня представляет помимо "своего" совета еще в двух - "нижнем" и "верхнем");
- определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями. Важно отметить, что советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне.

# Организационная структура Г. Минцберга

- Генри Минцберг (2 сентября 1939) - профессор менеджмента МакГилльского университета в Монреале.
- *Предложенная Г. Минцбергом типология* базируется на выделении шести основных структурных элементов организации

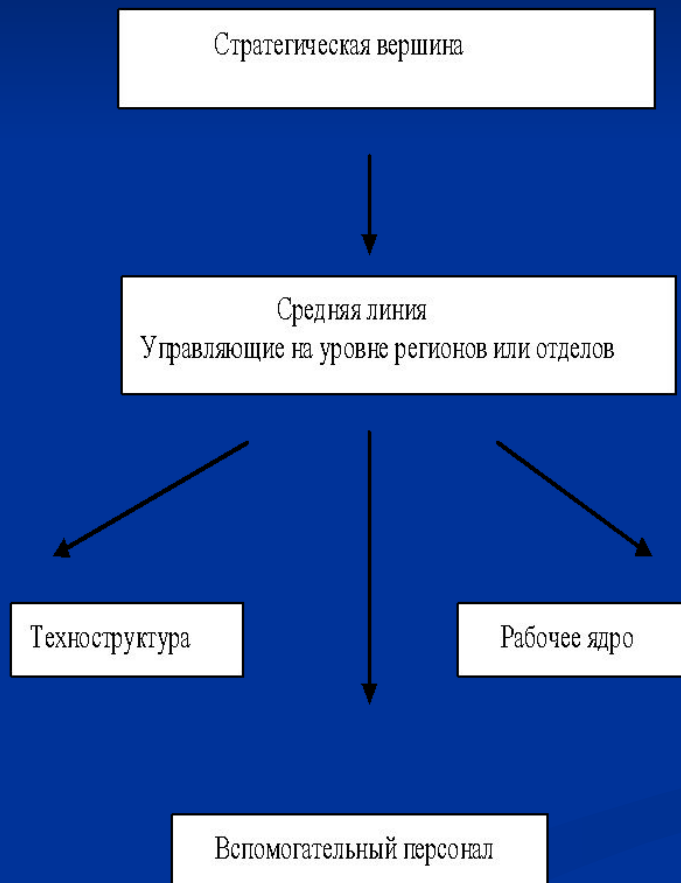




# Организационная структура Г. Минцберга

- **операционное ядро организации** - осуществляет основные процессы по созданию ценности для конечного потребителя;
- **стратегическая вершина** - руководство организации, осуществляющее, формирование миссии, стратегических целей и стратегии деятельности организации;
- **средняя линия** - промежуточное звено между руководством и операционным ядром;
- **техноструктура** - объединяет аналитиков и специалистов, организующих и поддерживающих информационные потоки, формально организующих взаимодействие подразделений и контроль за их деятельностью;
- **вспомогательный персонал** - службы, обеспечивающие функционирование остальных элементов организации;
- **идеология** - атмосфера организации, связанная с её традициями.

## СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ ПО Г.МИНЦБЕРГУ.



# Типы сверструктур

- **простая структура** — основной частью выступает стратегическая вершина и организация стремится к централизации
- **машинная бюрократия** — во главе управления стоит техноструктура с доминирующим стремлением к стандартизации
- **профессиональная бюрократия** — власть принадлежит операционному ядру, наиболее ценным качеством выступает профессионализм
- **дивизиональная форма** — главную роль играет средняя линия за счет увеличения роли среднего звена
- **адхократия** — основной частью является вспомогательный персонал, стремящийся к сотрудничеству с внешними организациями
- **миссионерская форма** — ценности и идеология ставятся во главу управления организацией.

**Классическая  
промышленная фаза  
(1900–1950 гг.)**

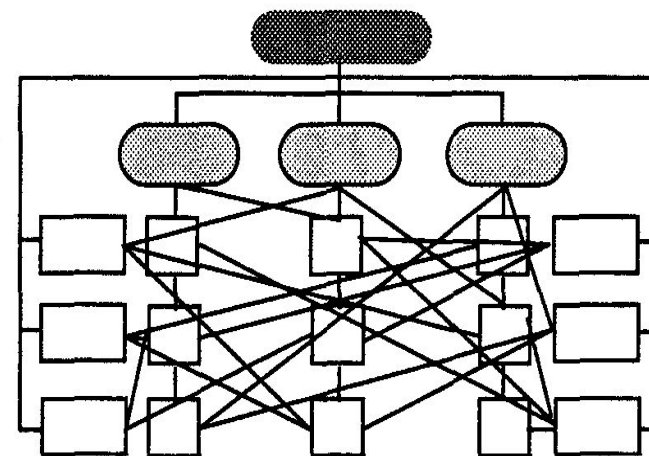
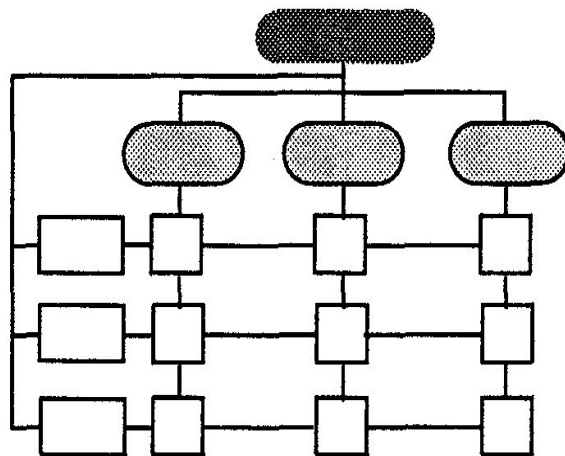
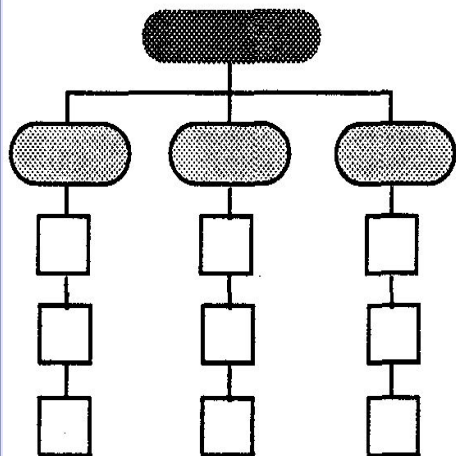
**Неоклассическая  
промышленная фаза  
(1950–1980 гг.)**

**Информационная фаза  
(с 1980 г.):  
автономные союзы; внутрен-  
нее предпринимательство,  
сети, виртуальные структуры**

**Иерархическая структура**

**Матричная структура**

**Внутренний рынок**



**Механистическое построение** -----> **Органическое построение**

**Основания организационной структуры**

Стабильность, простота	← -----	<i>Внешняя среда</i>	----->	Турбулентность, комплексность
Эффективность, точность	← -----	<i>Цели</i>	----->	Инновации, изменения
Иерархический контроль	← -----	<i>Отчетность</i>	----->	Экономическая эффективность
Безопасность, справедливость	← -----	<i>Мотивация</i>	----->	Вызов, вознаграждение
Упорядоченные рабочие отношения	← -----	<i>Культура</i>	----->	Свобода предпринимательства
Бюрократия	← -----	<i>Основная проблема</i>	----->	Неопределенность, риск