

*Академия государственного управления при  
Президенте Республики Казахстан*

**Кафедра «Менеджмент и управление человеческими ресурсами»**

**Тема:**  
*«Организационные структуры управления»*

*Лектор: Есимова Ш.А., к.э.н., доцент*

**Астана - 2008 г.**

Производственно-хозяйственная организация может характеризоваться различными типами структур, основные из которых мы приводим ниже

- *производственная* структура - это форма упорядоченности предприятий, производственных цехов и участков, передаточных устройств, складов и других элементов производственно-технической базы с точки зрения их расположения и взаимосвязи на производственных площадях; *технологическая* структура определяется внутренним строением материально-энергетических процессов, составом и соотношением используемого оборудования, взаимосвязями между элементами основного и вспомогательного производства, специализацией и загрузкой производственных мощностей и т. п.;
- *экономическая* структура представляет собой отношение компонентов основных и оборотных фондов предприятия, отражается в составе затрат на продукцию, проявляется в отношениях внутриорганизационного и общего хозрасчета и т. п.;
- *социальная* структура характеризуется распределением работников предприятия по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению и т. п.;
- *информационная* структура характеризуется относительным расположением источников и получателей сообщений в организации, составом и взаимосвязями носителей информации, направленностью и конфигурацией коммуникационных сетей и т. п.;
- *организационная* структура управления — это взаимоотношения подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними, а также порядок функционально-технологических связей, возникающих в процессах управления.

***Организационная структура управления*** - это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления .

***Звено управления*** – обособленное структурное подразделение со строго очерченными функциями. К понятию звено относят также и руководителей.

***Ступень управления*** – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

**Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления)** носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении возникающих между ними проблем.

**Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи)**- это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровне управления.

**Линейные связи**, т.е связи подчинения по всему кругу вопросов, - это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.

**Функциональные связи**, т.е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер.

# Классификация организационных процессов

- процессов на производственные, поддерживающие, обеспечивающие, адаптирующие, управляющие или же выделение процессов переработки материалов, энергии и информации.
- процессы идентификации (конструирования, проектирования, планирования и др.), обеспечения ресурсами и поддержания их на должном уровне, создания выходов, обеспечения функционирования, поддержания целостности организации (к процессам этого класса относится и управление) .
- *процессы функционирования*, которые можно рассматривать с позиций функций управления, принятия решений, организационных коммуникаций; во-вторых, *процессы развития*, рассматриваемые с точки зрения нововведений и организационного роста. Любые организационные процессы могут иметь внешнюю сторону - адаптация организации к среде, и внутреннюю - достижение равновесия элементов организации. Конечно, реальный процесс управления, осуществляемый организацией как целостностью, един, а разделение его на отдельные подпроцессы в какой-то мере условно. Ни один из них не существует в чистом виде, но тесно переплетается с другими подпроцессами.

*Структура организации отличаются друг от друга:*

- **сложностью** (степенью разделения деятельности на различные функции)
- **формализацией** (т.е. масштабы использования правил и регулирования для управления поведением людей)
- **соотношением централизации и децентрализации** (уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

# ***Факторы, влияющие на структуру:***

- 1. размер** (усиливается разделение труда, а также вертикальная и горизонтальная сложность)
- 2. внешняя среда**
- 3. технология и задания** (технология – характер взаимозависимости между работниками и подразделениями, диктуемой процессом труда. Посредническая технология (банковская система, госорганы), технологии длительной увязки (конвейерные системы, госорганы), интенсивные технологии (обоюдная взаимозависимость, больницы).
- 4. стратегический выбор**

# Для определения нормы управляемости используют в основном два подхода:

1. Опытно-статистический, основанный на методе аналогий. Осуществляется путем сравнения штатной численности персонала анализируемой структуры со штатной численностью аналогичной структуры, осуществляющей соизмеримый объем работ, но имеющей меньший штат. Этот метод достаточно прост, не требует особых затрат труда и получил наибольшее распространение. По нему определяют типовые штаты по аналогии с передовыми структурами. В то же время подобный метод нельзя, строго говоря, отнести к научно обоснованным методам. Поэтому для разработки научно обоснованных, передовых структур применяют расчетно-аналитические методы.
2. Расчетно-аналитические методы базируются на основе прежде всего таких факторов, как характер работ, затрат рабочего времени, объема информации, количества взаимосвязей.

Выделяют три вида работ в зависимости от её характера:

- творческий (эвристический), заключающийся в выработке и принятии решений;
- административно-организационный, состоящий из распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций;
- исполнительский (операторный), заключающийся в выполнении работ, 8 предусматриваемых служебными инструкциями.



# Норма управляемости

1. Французский математик и консультант по управлению литовского происхождения В. Грейкунас уже в 1933 году утверждал, что фактором, определяющим норму управляемости, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации. Он отмечал, что существует три вида связей: взаимоотношения руководителя с отдельными работниками, общие взаимоотношения, взаимоотношения между подчиненными. Для определения общего количества таких связей Грейкунас использовал следующее уравнение:

- $C = N( 2n/2 + N - 1 ),$

где  $C$  - количество связей,  $N$  - число подчиненных.

- В соответствии с этим уравнением при двух подчиненных количество связей составит 6 ед., при трех - 18, при четырех - 44, при пяти - 110, при десяти - 5210, при восемнадцати - 2 359 602. Этот анализ использовался многими учеными для аргументации того, что число подчиненных у одного руководителя не должно превышать шести человек. В этом случае количество связей составит 222 ед. Математический анализ потенциальных взаимосвязей при этой норме управляемости, сделанный Грейкунасом, показывает, что, во-первых, при взаимодействии руководителя и подчиненных происходят многочисленные сложные социальные процессы и, во-вторых, идет обвальный процесс возрастания числа и сложности этих процессов на каждого очередного подчиненного. К счастью, на практике этого не происходит, но выводы, сделанные Грейкунасом, являются как бы предостережением от излишней чрезмерности в увеличении числа подчиненных или говорят о необходимости уменьшения числа коммуникаций прежде всего за счет предоставления большей самостоятельности подчиненным.

# Вопрос для обсуждения

- Определите перечень факторов, которые должны быть приняты к сведению при определении оптимального числа подчиненных

Американский Совет Национальной промышленной конференции предлагает, например, следующий перечень факторов, которые должны быть приняты к сведению при определении оптимального числа подчиненных:

- Уровень компетентности руководителя и подчиненного.
- Интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными.
- Пределы, в которых руководитель выполняет работы неуправленческого характера, и потребность во времени на контакты с другими людьми и организационными единицами.
- Сходство или различия в деятельности подчиненных.
- Широта новой проблематики в возглавляемом подразделении.
- Распространенность стандартизованных процедур в рамках организации.
- Степень физических различий в деятельности.

Из ряда публикаций известно, что для того, чтобы менеджер высшего уровня не был перегружен и имел возможность вникать в дела подчиненных ему подразделений, а также заниматься перспективными вопросами, среднее значение нормы управляемости должно быть 3-6 человек.

- Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие значения норм управляемости:
- для руководителей организаций и их первых заместителей - не более 10-12 человек (подразделений);
- для функциональных отделов - не менее 7-10 человек;
- для функциональных бюро - не менее 4-6 человек;
- для конструкторских и технологических отделов - 15-20 человек;
- для конструкторских и технологических бюро - 7-10 человек.
- Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.
- Необходимо подчеркнуть еще раз, что определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.
- К сожалению, в практической деятельности построения функциональных структур рекомендации ученых нередко игнорируются, что приводит к чрезмерной нагрузке линейных руководителей.
- Введение норм управляемости для линейных руководителей:
- создает научно обоснованную базу для правильного планирования их численности;
- создает равные по напряженности условия их труда;
- позволяет выявить резервы их численности;
- обеспечивает рациональную управляемость персоналом.

### **3. Параметры трудовых процессов ( по Перроу):**

- 1. Частота возникновения исключений из нормальных процедур**
- 2. Степень, в которой эти исключения поддаются анализу (системный и рациональный подход)**

**С позиции этих двух параметров организационные технологии могут быть:**

- Рутинные технологии (высокая степень анализируемости, планы и программы)**
- Нерутинные технологии (подразделения, занятые стратегическим планированием, исследованиями и разработками, а также психиатрической помощью)**
- Ремесленные технологии (нечастые исключения и отсутствие четких запрограммированных решений при их возникновении. Например, дефицит, четкого решения проблемы не существует)**
- Инженерные технологии сопряжены со многими исключениями, но реакция на них поддается анализу. Например, налоговая декларация лица.**

# Влияние сложности и изменчивости деловой среды на выбор типа организационной структуры

**Уровень стабильности деловой среды**

**Высокий**

1. Механическая структура: формальная, централизованная.
2. Мало подразделений.
3. Отсутствие интеграции.

1. Механическая структура: формальная, централизованная.
2. Много подразделений, несколько отделов по взаимодействию с деловой средой.
3. Незначительная интеграция.

## Неопределенность

**НИЗКАЯ**

**УМЕРЕННАЯ**

**УМЕРЕННО ВЫСОКАЯ**

**ВЫСОКАЯ**

1. Органическая структура: работа в группах, децентрализация.
2. Мало подразделений, существуют отделы для взаимодействия с деловой средой
3. Незначительная интеграция

1. Органическая структура: работа в группах, децентрализация.
2. Много подразделений, деятельность которых широко дифференцирована для взаимодействия с деловой средой.
3. Значительная интеграция

**Низкий**

**Низкий**

**Высокий**

**Уровень сложности деловой среды**

## **Достоинства централизованных структур**

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;
- централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

## **Преимущества децентрализованных структур**

- управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;
- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;
- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;
- децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей.



# **ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**



**СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНА ОТРАЖАТЬ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЯТЬСЯ ВМЕСТЕ С НИМ**



**ДОЛЖНА ОТРАЖАТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ И ОБЪЕМ ПОЛНОМОЧИЙ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ**



**ПОЛНОМОЧИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ ФАКТОРАМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, УРОВНЕМ КУЛЬТУРЫ И ЦЕННОСТНЫМИ ОРИЕНТАЦИЯМИ, ПРИНЯТЫМИ ТРАДИЦИЯМИ И НОРМАМИ**



**ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА СООТВЕТСТВИЯ МЕЖДУ ФУНКЦИЯМИ И ПОЛНОМОЧИЯМИ, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, И КВАЛИФИКАЦИЕЙ И УРОВНЕМ КУЛЬТУРЫ - С ДРУГОЙ**

# *Классификация видов организационной структуры управления*

- 1. Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические)* характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией использованных правил и процедур, централизацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.
- 2. Адаптивные организационные структуры (гибкие, органические)* характеризуется размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

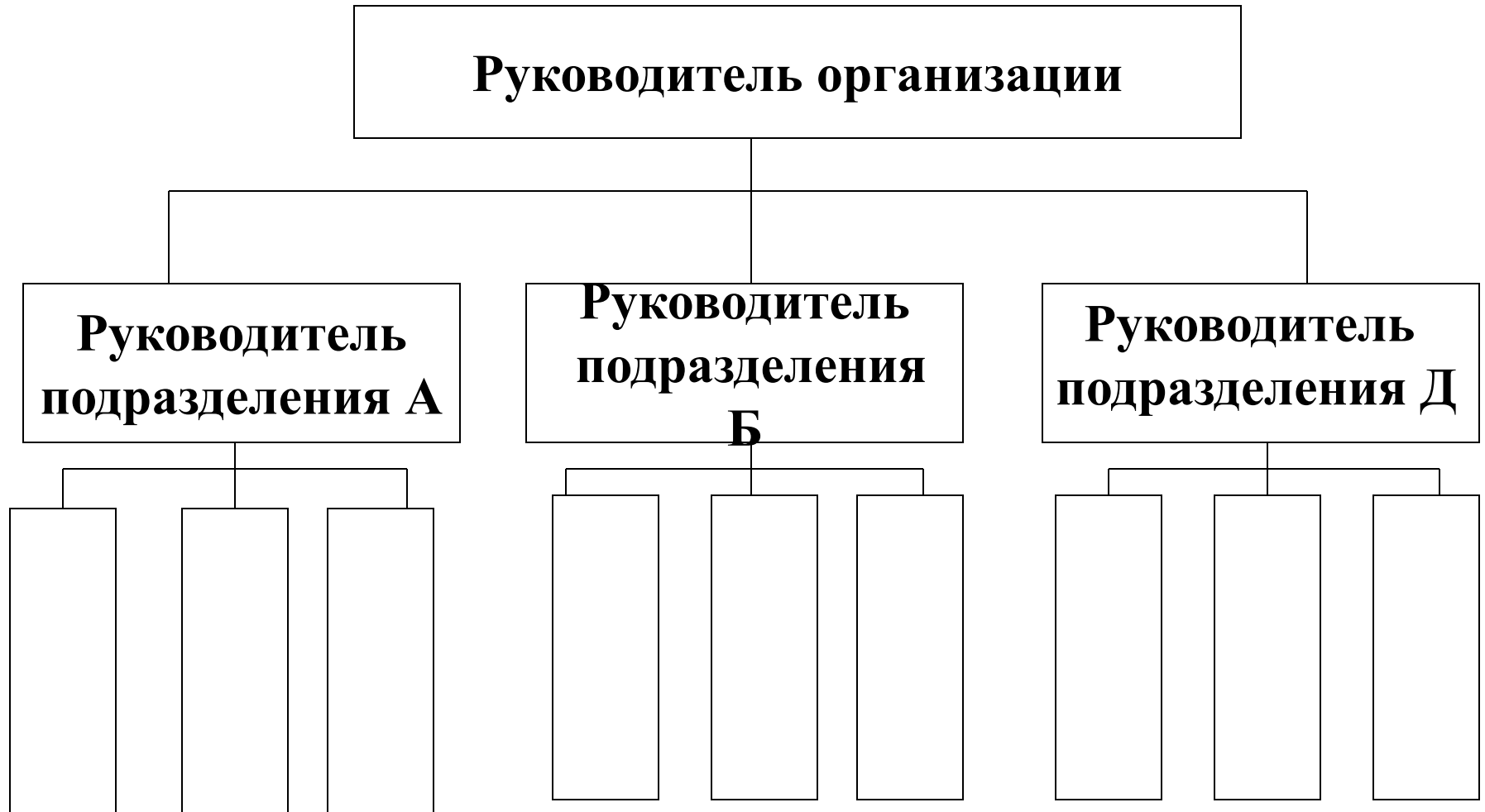
# ***1. Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические):***

- Элементарная организационная структура (Линейная структура; Функциональная структура)
- Линейно-штабная структура управления
- Линейно-функциональная структура управления
- Дивизиональная структура управления (Продуктовая (глобально-ориентированная товарная структура); организационная структура, ориентированная на потребителя; региональная структура управления (глобально-ориентированная региональная структура); организационная структура управления на базе стратегических единиц бизнеса)
- Смешанная структура управления

## ***2. Адаптивные организационные структуры (гибкие, органические):***

- Проектная структура управления**
- Матричная структура управления**
- Программно-целевая, проблемно-целевая структура управления**
- Организационные структуры управления, основанные на групповом подходе (командная, проблемно-групповая, бригадная)**
- Сетевая организационная структура управления**

# СХЕМА ЛИНЕЙНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



**Исполнители**

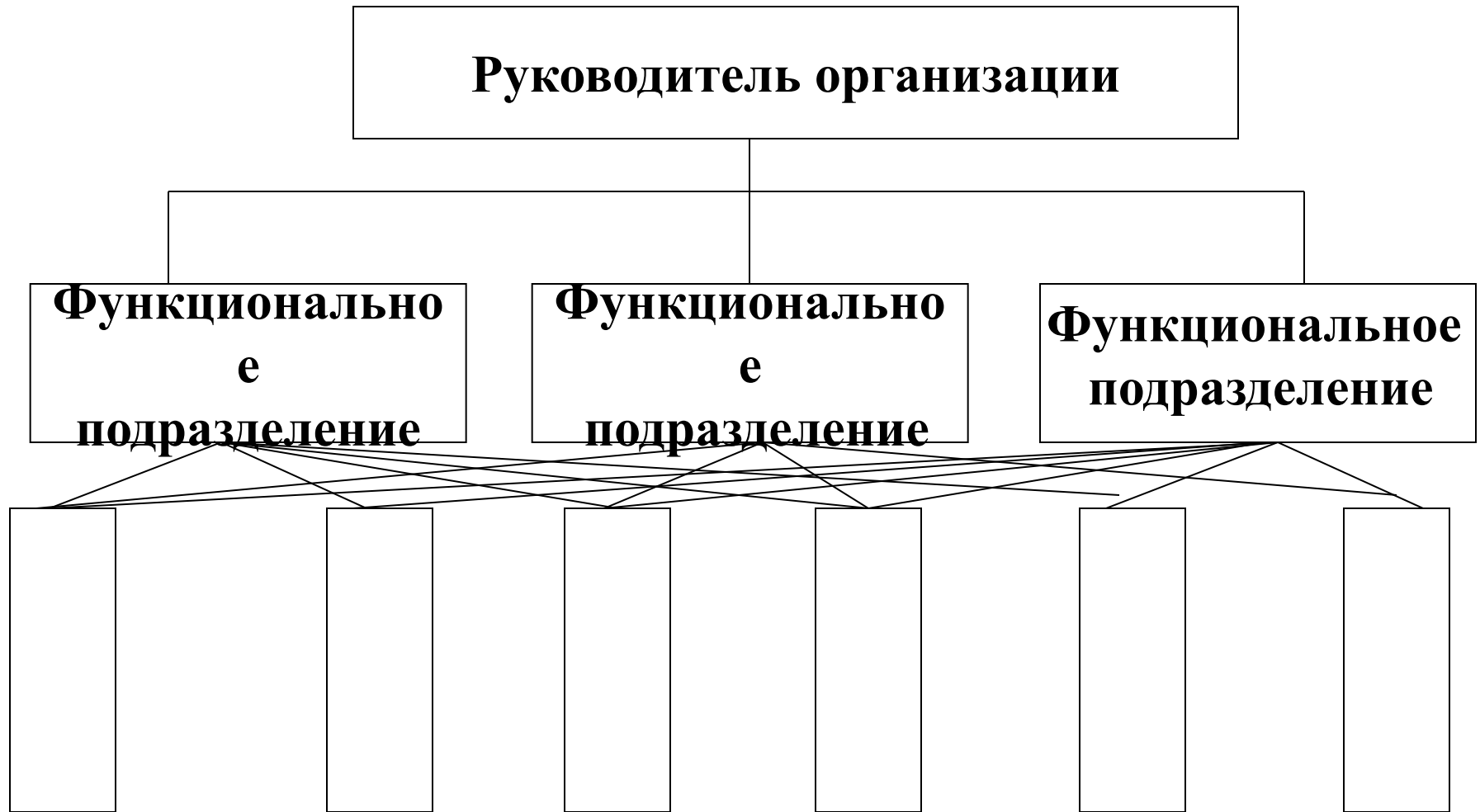
## **Преимущества линейной структуры**

- **единство и четкость распорядительства;**
- **Полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;**
- **Оперативность принятия решений;**
- **Согласованность действий исполнителей;**
- **Получение нижестоящими звеньями согласованность между собой распоряжений и заданий.**

## **• Недостатки линейной структуры**

- **высокие требования к компетентности и профессионализму руководителя;**
- **перегрузка менеджеров высшего уровня, огромный поток документов;**
- **структура негибкая и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования**
- **тенденция к волоките и бюрократизму при решении вопросов, касающихся подразделений;**
- **отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.**

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



**Исполнители производственных подразделений**

## **Преимущества функциональной структуры**

- **высокая компетентность специалистов, отвечающих за существование конкретных функций;**
- **освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;**
- **создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.**

## **Недостатки функциональной структуры**

- **нарушение принципов полноправного распорядительства, принципа единоначалия;**
- **длительная процедура принятия решений;**
- **отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;**
- **снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;**
- **дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.**



# ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



**Исполнители производственный подразделений**

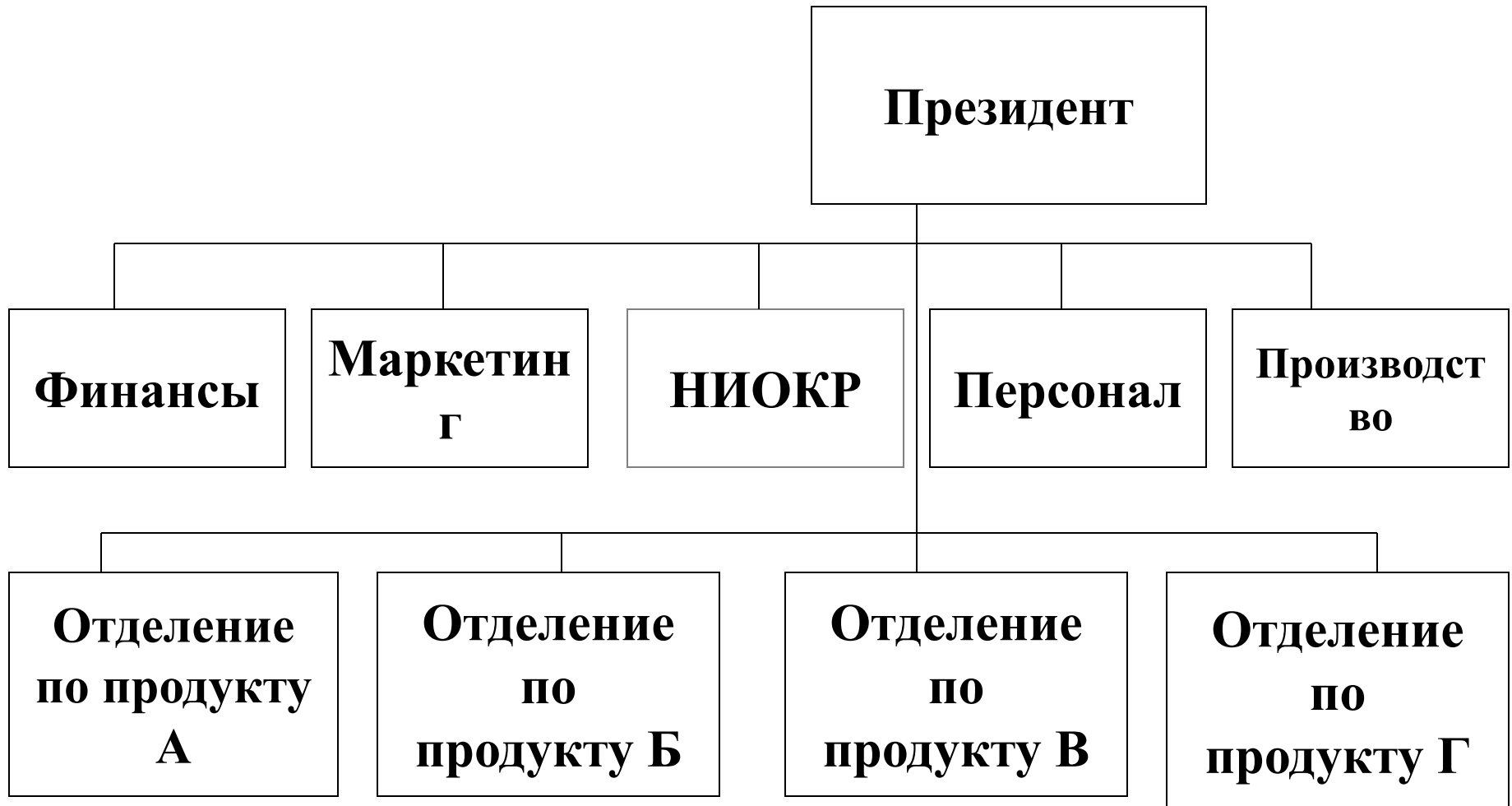
## *Достоинства линейно-функциональной структуры*

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансированием, материально-техническим обеспечением и т.п.;
- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности.

## *Недостатки линейно-функциональной структуры*

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- негибкая система управления из-за применения формальных правил и процедур;
- слабая реакция на нововведения и неадекватное реагирование на требования внешней среды.

# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



## **Преимущества**

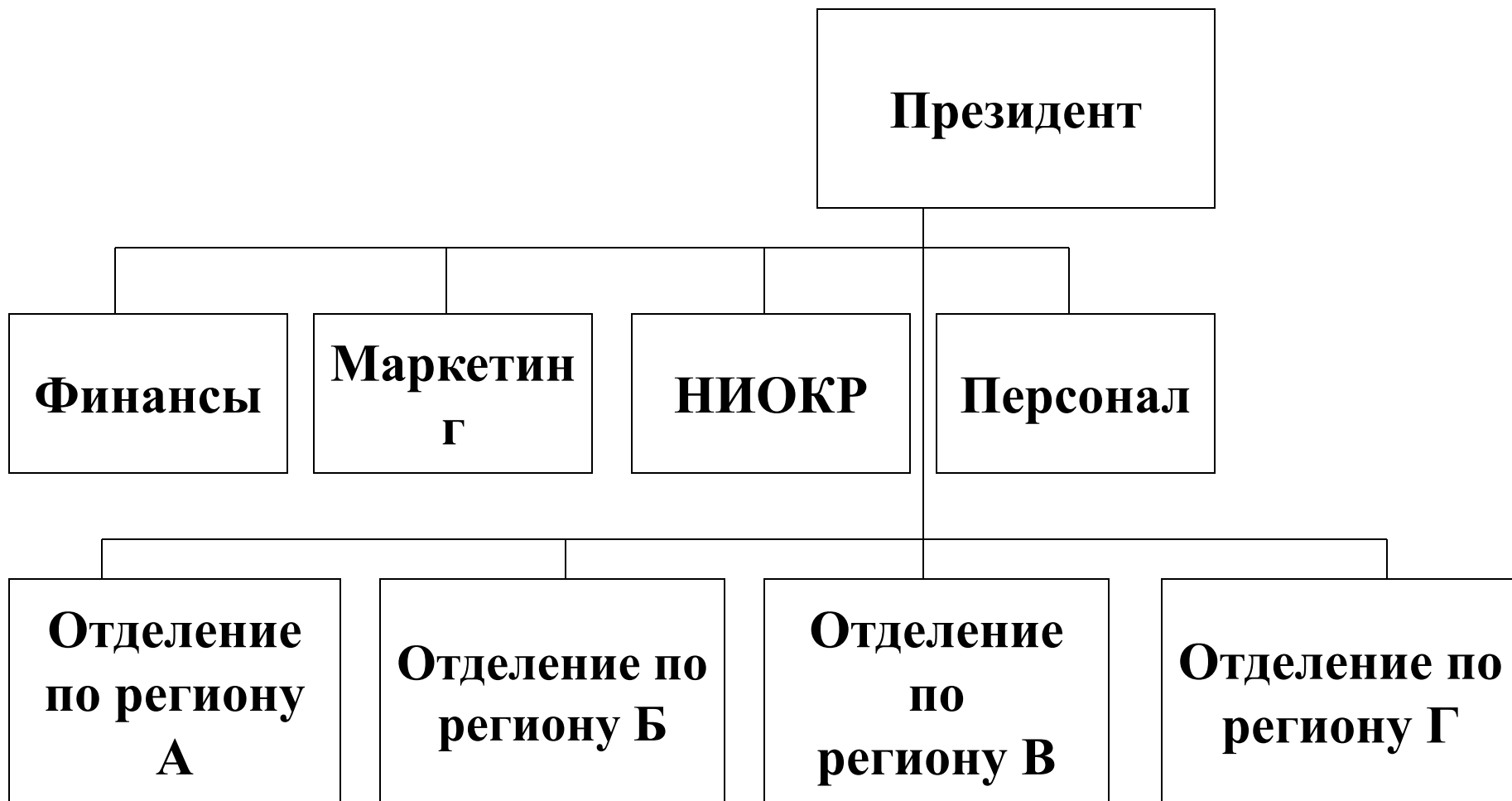
### **дивизиональной структуры**

- **наиболее эффективны в условиях взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам;**
- **оперативное принятие решений;**
- **улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;**
- **возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.**

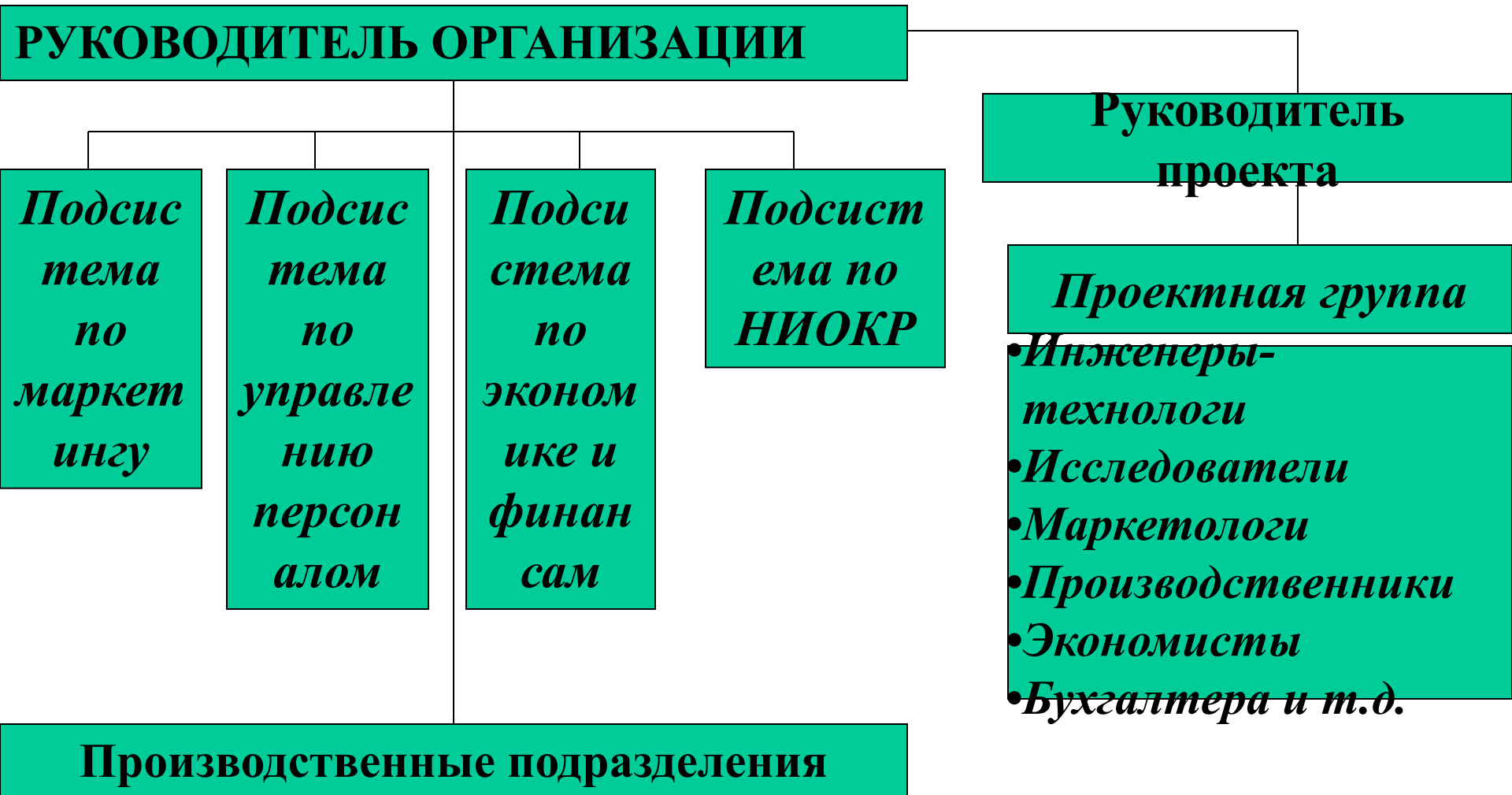
## **Недостатки дивизиональной структуры**

- **рост иерархичности, вертикали управления;**
- **дублирования функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;**
- **дублирование работ разных подразделений.**

# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



# ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



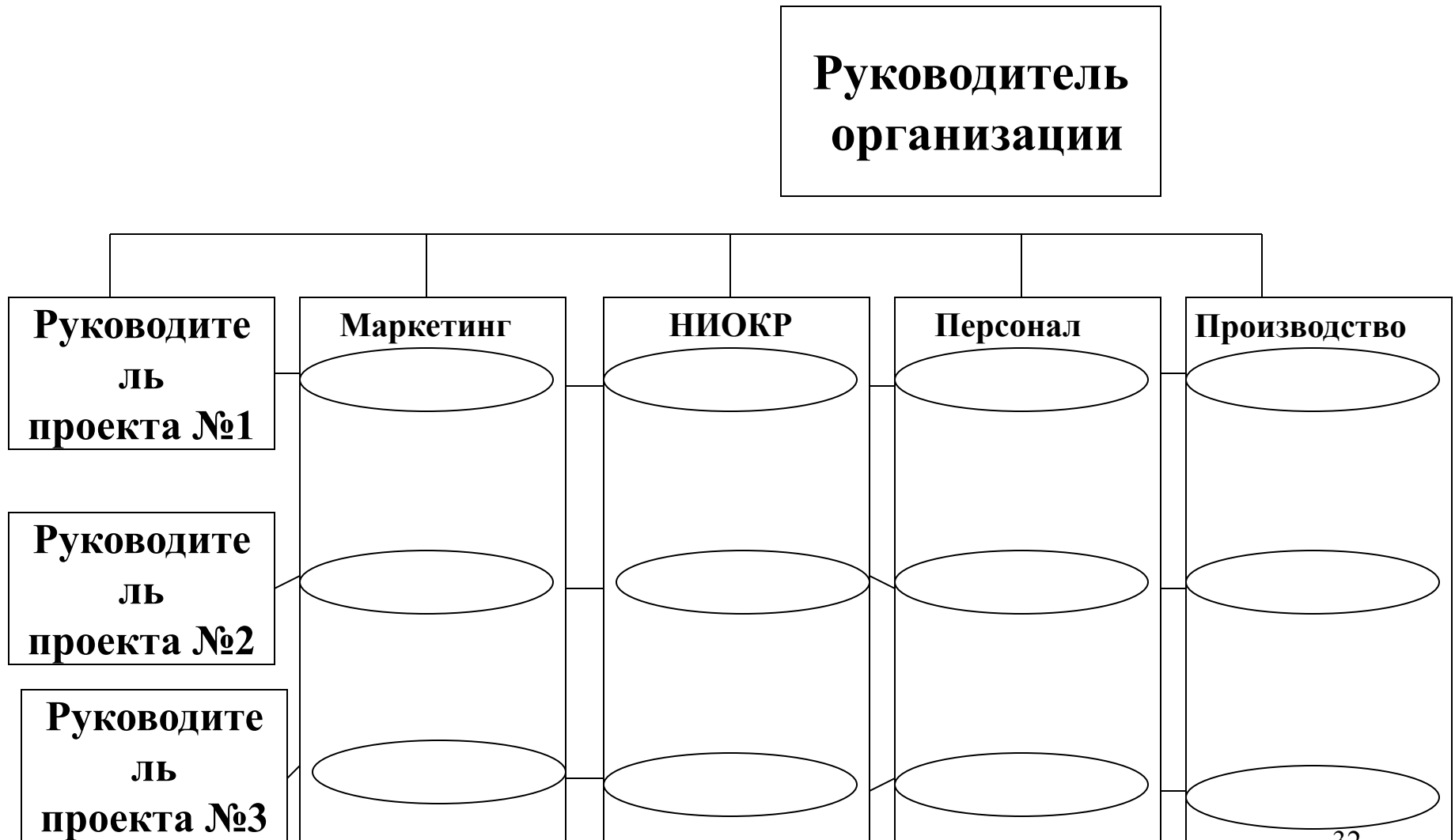
## *Преимущества проектной структуры*

- Интеграция различных видов деятельности организации
- Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- Концентрация всех усилий на решение одного проекта
- Большая гибкость проектных структур
- Активизация 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 проектной структуры*

- 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 ЖЦ проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации
- При использовании проектной структуры возникает трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации
- Наблюдается частичное дублирование функций

# МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА





## **Преимущества матричной структуры**

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной организации;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
- время реакции на нужды проекта.

## **Недостатки матричной структуры**

- проблемы, возникшие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.

# ТИПЫ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

